



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mercredi 21 septembre 2011 — Vol. 42 N° 2

Audition de la présidente-directrice générale de Services
Québec concernant l'examen du rapport annuel de
Services Québec et du rapport indépendant sur
l'application de la Loi sur Services Québec

**Président de l'Assemblée nationale:
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles	50,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture et de l'éducation	100,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des relations avec les citoyens	25,00 \$
Commission de la santé et des services sociaux	75,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 21 septembre 2011 — Vol. 42 N° 2

Table des matières

Exposé de Mme Guylaine Rioux, présidente-directrice générale de Services Québec	1
Discussion générale	4
Remarques finales	
Le président, M. Sylvain Simard	22
Mme Guylaine Rioux, présidente-directrice générale de Services Québec	23

Autres intervenants

M. Yvon Marcoux
M. François Bonnardel
M. Michel Matte
Mme Noëlla Champagne
M. François Rebello
M. Patrick Huot
Mme Francine Charbonneau

- * Mme Lise Cossette, Services Québec
- * M. Pierre E. Rodrigue, idem
- * M. Jean Audet, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 21 septembre 2011 — Vol. 42 N° 2

**Audition de la présidente-directrice générale de Services Québec
concernant l'examen du rapport annuel de Services Québec et du
rapport indépendant sur l'application de la Loi sur Services Québec**

(Quinze heures quatorze minutes)

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, nous avons le quorum. Il y a eu évidemment une préparation de la commission cet avant-midi. Donc, ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes, et ça m'inclut, dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs cellulaires; moi, c'est réglé, je ne l'ai pas apporté.

Maintenant, nous sommes ici pour procéder à l'audition portant sur l'examen du rapport annuel 2009-2010 de Services Québec et du rapport indépendant sur l'application de la Loi de Services Québec, rapport que nous avons eu entre les mains au cours de la dernière année.

M. le secrétaire, est-ce que vous pouvez nous dire s'il y a des remplacements?

Le Secrétaire: Aucun remplacement, aucun membre temporaire, M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très bien. Merci beaucoup. Alors, l'ordre du jour est très simple. Il y aura d'abord un échange avec les membres de la commission, d'une durée d'environ 2 h 30 min au total. Je vous le dis tout de suite, si, au bout de 2 heures, on a épuisé le sujet, on n'étirera pas la sauce inutilement. Nous ne sommes pas ici pour ça, on va essayer d'être le plus efficace possible.

Le temps sera partagé évidemment également entre... pas également, mais de façon correcte, disons, équilibrée, entre le groupe parlementaire formant le gouvernement et les députés de l'opposition. Nous avons une bonne pratique de ce genre de chose. Les échanges se font en alternance, les échanges par blocs d'une dizaine de minutes. Quand il y a eu un échange d'une dizaine de minutes, je fais signe normalement à vous ou à l'un des intervenants pour que nous passions de l'autre côté, de façon à ce que ce ne soit pas trop long. Le député de Shefford, qui est notre vice-président, aura une douzaine de minutes qui lui seront spécifiquement consacrées, mais tout ça se fait dans la souplesse et la simplicité, vous le verrez, vous en jugerez vous-mêmes.

J'invite maintenant, à ce moment-ci... Je préviens avant que j'interviendrais, du côté de l'opposition, dans ce dossier à quelques reprises, alors je porterai un double chapeau et j'essaierai de me discipliner moi-même correctement, mais, s'il y avait le moindre problème, je sais que je peux compter sur le député de Vaudreuil et le vice-président de la commission pour me ramener à l'ordre rapidement.

J'invite maintenant Mme Guylaine Rioux, qui est présidente-directrice générale de Services Québec, à nous présenter son exposé. Évidemment, nous en connaissons certaines, les personnes qui l'accompagnent.

**Exposé de Mme Guylaine Rioux,
présidente-directrice générale de Services Québec**

Mme Rioux (Guylaine): Merci. M. le Président de la commission, Mmes, MM. membres de la commission, bonjour. Je tiens à vous remercier de me donner aujourd'hui l'occasion d'échanger avec vous sur Services Québec, un organisme que j'ai le plaisir de diriger depuis janvier dernier. Avant tout, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent: M. Jean Audet, vice-président aux services à la clientèle, et M. Pierre Rodrigue, vice-président au développement et aux partenariats. C'est avec enthousiasme et avec le sentiment de pouvoir contribuer activement à la réalisation d'une nouvelle phase de développement de Services Québec que j'ai entrepris le mandat qui m'a été proposé par le gouvernement.

Permettez-moi de débiter par une brève présentation de Services Québec et de son offre de services développée au fil des dernières années. Je vous présenterai ensuite les divers travaux amorcés qui découlent, entre autres, des constats du rapport sur l'application de la Loi sur Services Québec. Finalement, je vous parlerai des actions que nous entendons poser dans les prochaines années pour simplifier la relation des citoyens et des entreprises avec le gouvernement.

Nous savons que l'utilisation croissante des technologies de l'information et des communications a transformé les relations entre les citoyens et l'État. Un des défis majeurs pour les administrations publiques est de répondre aux besoins et aux attentes des citoyens. À l'instar de plusieurs administrations, le gouvernement du Québec s'est inscrit dans cette tendance en mettant sur pied Services Québec. Services Québec a donc été créé en 2005 avec le mandat d'offrir aux citoyens et aux entreprises sur tout le territoire du Québec un guichet unique multiservice afin de leur permettre un accès simplifié à une vaste gamme de renseignements et de services publics.

Services Québec est avant tout une organisation vivante avec un peu plus de 900 employés présents partout au Québec. Ces personnes ont à cœur le service à la clientèle. Elles accompagnent les citoyens... comme la naissance d'un enfant, le décès d'un proche ou encore la perte d'autonomie. La première vision du guichet unique multiservice avait été de transférer le plus de services gouvernementaux possible à Services Québec. Six ans plus tard, l'expérience, les travaux de veille et l'étude des attentes de la clientèle ont démontré qu'il y a d'autres manières plus prometteuses de développer notre guichet unique multiservice.

Pour les citoyens comme pour les entreprises, la complexité gouvernementale provient de la difficulté à identifier les services à utiliser lors d'un événement ainsi que les organisations qui les offrent. L'offre de services que nous avons développée au fil des ans est une réponse aux demandes de la clientèle. Nous avons procédé à des sondages et formé des groupes de discussion pour être à l'écoute de leurs attentes et de leurs besoins. Nous savons ce qu'ils souhaitent: la simplicité des démarches, la clarté du langage, l'assurance d'avoir la bonne information au bon moment. Ils veulent éviter les démarches répétitives et ne plus avoir à fournir les mêmes documents plusieurs fois. Ils souhaitent une cohésion entre les différents ministères et organismes et ils sont favorables à la transmission d'informations entre ces organisations, dans la mesure où ils ont donné leur consentement.

● (15 h 20) ●

Par ailleurs, nous suivons l'évolution des tendances en lien avec le développement des guichets uniques ailleurs dans le monde. Notre vision de développement va dans le sens des attentes de la clientèle, mais elle est aussi en lien avec les meilleures pratiques observées.

Nous offrons trois modes de prestations de services pour aider la clientèle à trouver facilement toute l'information gouvernementale de la manière qui lui convient le mieux. Ces trois modes de prestation se résument par un seul numéro de téléphone, une présence à travers toutes les régions du Québec avec notre réseau de 88 bureaux, et un portail gouvernemental de services accessible en tout temps. Nos services sont variés et visent à répondre au citoyen et à l'entreprise qui ne sait pas à qui s'adresser dans l'appareil gouvernemental pour obtenir de l'information ainsi qu'à simplifier les démarches du citoyen ou de l'entreprise qui vit une situation qui implique une interaction avec plusieurs ministères ou organismes.

Dès sa création, Services Québec offrait des services de renseignement, de référence et de communication d'urgence. Les renseignements généraux couvrent plus de 3 000 sujets en lien avec les programmes et services gouvernementaux. Au cours de la dernière année, le Centre de relations avec la clientèle a répondu à un peu plus de 1 million d'appels et à un peu plus de 40 000 courriels. Pendant cette même période, nos préposés ont répondu à près de 195 000 demandes de renseignements au comptoir.

Soulignons qu'afin d'éviter aux citoyens d'être redirigés d'un endroit à l'autre notre Centre de relation avec la clientèle permet l'interconnexion avec les centres d'appels de 15 ministères et organismes. Ces interconnexions simplifient l'accès aux services pour les citoyens et les entreprises en leur évitant de composer plusieurs numéros de téléphone pour transiger avec l'État.

Aux renseignements généraux se sont ajoutés certains services des grands registres de l'État, le transfert du Directeur de l'état civil à Services Québec et la prise en charge de certaines activités du registraire des entreprises et du Registre foncier du Québec. Nous offrons également des services qui nous sont confiés par nos partenaires, tels des appels de Québec 511, de la Régie du logement, de la Commission d'accès à l'information ou de la Commission de l'équité salariale.

Pour simplifier les démarches des citoyens et des entreprises, nous avons bonifié ou développé d'autres services. Ainsi, le Service québécois de changement d'adresse, un de nos services les plus populaires, permet de faire un changement d'adresse auprès de six ministères et organismes en une seule démarche. Près de 700 000 changements d'adresse ont été effectués l'année dernière; de ce nombre, plus de 360 000 ont été réalisés par Internet, soit une hausse de 21 % par rapport à l'année précédente.

Services Québec est la porte d'entrée aux programmes et services gouvernementaux pour les internautes avec le portail gouvernemental de services. Le portail, tout en constituant un point d'accès central à un ensemble de renseignements, est également la clé pour simplifier les démarches des citoyens et des entreprises. Il permet de regrouper l'information soit par clientèle ou par thématique. De plus, en juin 2010, nous avons ajouté Mon Dossier Citoyen, un espace sécurisé dans lequel le citoyen peut enregistrer ses données, ses parcours personnalisés et accéder à 47 services en ligne.

Les conclusions du rapport sur l'application de la Loi sur Services Québec font état de certains acquis ayant permis au gouvernement de faire un pas dans la bonne direction. Le rapport mentionne notamment l'implantation du Centre de relations avec la clientèle, doté d'une infrastructure performante et d'une grande expertise. Il souligne aussi l'intégration du Directeur de l'état civil, laquelle a permis d'étendre son offre de services dans 15 bureaux situés à travers le Québec. En ce qui concerne l'organisation, on note que d'importants efforts ont été déployés pour mettre en place des modes de gestion compatibles avec les bonnes pratiques. On fait également état de la satisfaction de la clientèle et du fait que les partenaires actuels sont globalement satisfaits de leur association avec nous.

Le rapport conclut cependant que l'organisation, en raison du nombre peu élevé de services transférés, n'a pas été en mesure d'implanter une approche intégrée dans la prestation de services publics et fait état des difficultés rencontrées. Parmi les pistes d'amélioration proposées dans le rapport, certaines nous sont apparues prioritaires, et nous avons entrepris les travaux à cet effet. Je pense ici aux recommandations qui portent sur l'élaboration d'une vision et d'un modèle d'affaires clair, la définition d'un modèle de prestation de services qui précisera la nature et la portée des services que nous offrons par rapport à ceux offerts par nos partenaires, ainsi que la révision de notre modèle de financement, travaux que nous menons de concert avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

Avant de poursuivre, si vous me permettez, M. le Président, j'aimerais distribuer aux membres de la commission un schéma qui illustre notre vision d'affaires du dossier citoyen gouvernemental. Au besoin, je pourrais y revenir à la période des questions.

Services Québec offre à la population un guichet unique multiservice. Notre vision est de jouer un rôle horizontal en matière de prestation intégrée de services gouvernementaux et d'agir comme leader de l'accès et des démarches simplifiées au bénéfice des citoyens et des entreprises. Pour remplir notre mission, nous devons concevoir et offrir à la population de nouvelles formes de services qui font abstraction des structures administratives du gouvernement. La transformation de la prestation de services publics passe inévitablement par une utilisation optimale des technologies de l'information. Nous misons donc sur ces technologies pour développer des services intégrés et innovants qui apportent une valeur ajoutée à la population.

Les travaux visant à faire évoluer le modèle d'affaires ont été amorcés en 2008. Une cartographie des services pour les citoyens a été élaborée et a permis de répertorier plus de 400 services offerts par 81 ministères et organismes. Ces services ont été associés à 43 événements, comme la naissance d'un enfant ou encore un décès. À titre d'exemple, pour les futurs parents, 25 services offerts par 11 ministères et organismes ont été répertoriés. Dans le cas d'un décès, nous avons identifié 29 services dans 15 ministères et organismes. À la suite de ces travaux, nous avons développé le concept de grappe de services. Ces grappes consistent à regrouper les services qui ont un lien naturel entre eux, afin de simplifier les démarches des citoyens et de rendre plus directe la prestation de services.

À terme, les grappes de services offriront six grandes composantes: le guide informationnel électronique ou papier, le parcours personnalisé, qui est un questionnaire qui génère une liste des services spécifiques à une situation et qui précise les priorités d'action ainsi que la séquence des démarches à réaliser, la déclaration unique, qui permet de fournir une seule fois ses données d'identification, la demande de service intégrée, pour effectuer des demandes de service en utilisant un seul formulaire, le dépôt unique de pièces justificatives exigées par différents partenaires, et les mécanismes de suivi et d'accompagnement.

En 2010-2011, Services Québec a commencé la mise en place de la grappe de services pour l'événement Devenir Parent, avec les parcours grossesse et adoption. Pour le moment, cette grappe permet aux parents de se voir remettre par leur médecin au moment approprié le guide informationnel qui comprend toute l'information gouvernementale pertinente. De plus, un questionnaire sur le portail gouvernemental permet de préciser leur situation et de générer une liste des services qui leur sont propres.

Enfin, la déclaration de naissance transmise au Directeur de l'état civil permet maintenant de partager l'information entre plusieurs organisations du gouvernement du Québec ou du Canada. Un seul formulaire, neuf services, autant de temps sauvé pour les parents. Le parcours associé à l'événement Que faire lors d'un décès a été mis en ligne en avril dernier, et celui lié à l'événement S'installer au Québec est disponible depuis la semaine dernière.

J'aimerais souligner que cette approche sert de modèle dans les autres provinces du Canada. Le regroupement de services par événement ainsi que la possibilité de retrouver toute l'information dans Mon dossier citoyen ont été développés à Services Québec. Pour les entreprises, neuf questionnaires thématiques générant une liste personnalisée de services ou d'obligations propres à la situation de l'entreprise sont actuellement disponibles, tels que la création d'une entreprise, la commercialisation d'un produit ou l'acquittement des obligations périodiques.

● (15 h 30) ●

Les ministères et organismes seront invités à contribuer à une offre de service gouvernemental horizontal dans le respect des compétences de chacun, tout en demeurant responsable de la prestation des services en lien avec les programmes qu'ils administrent. Ainsi, plutôt que de chercher à intégrer à Services Québec les services offerts par les ministères et organismes, nous misons dorénavant sur le développement d'une prestation intégrée de services. Nous entendons développer des alliances stratégiques avec nos partenaires afin d'offrir le guichet unique multiservice à nos clientèles en faisant mieux connaître notre expertise et en travaillant en complémentarité.

Au cours du printemps dernier, Services Québec a entrepris l'élaboration d'un nouveau plan stratégique 2011-2014. Ce plan est en processus d'approbation et devrait être déposé sous peu à l'Assemblée nationale. D'entrée de jeu, je peux vous annoncer que Services Québec entend axer son développement des prochaines années sur la prestation intégrée de services, notamment par l'évolution du portail gouvernemental de services avec l'ajout de fonctionnalités transactionnelles pour enrichir les grappes de services, comme des formulaires préremplis ou des déclarations uniques, l'ajout de formulaires intégrés et l'affichage du statut du traitement des demandes, et la conception de nouveaux guides selon les étapes de développement des entreprises ou de parcours personnalisés basés sur les événements vécus par les citoyens, tels se marier, s'unir ou déménager.

Dès cet automne, nous prendrons en charge de nouveaux services téléphoniques, comme le Dossier santé du Québec, et de nouveaux services au comptoir seront ajoutés, comme les services de la Régie du bâtiment du Québec ou de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse.

Nous avons par ailleurs débuté des échanges avec Industrie Canada en vue d'implanter le service PerLE au Québec. Ce service permet d'obtenir une liste des permis et licences exigés par les gouvernements fédéral, provincial et les municipalités au moment du démarrage d'une entreprise.

Au cours de la prochaine année, nous travaillerons de façon plus étroite avec nos partenaires gouvernementaux pour concrétiser ces projets d'envergure. À l'interne, nous mettrons en place de nouveaux processus et outils afin d'améliorer notre performance et créer un milieu de travail stimulant. On peut déjà affirmer que Services Québec trace l'avenir d'une nouvelle offre de services plus riche et plus accessible. Nous visons à ce que le citoyen ou l'entrepreneur, qu'il soit en région ou dans un grand centre, ait accès aux mêmes services, puisse facilement trouver l'information et connaître les démarches qui le concernent, fournisse l'information une seule fois au moyen d'une déclaration unique et puisse conserver les informations qui lui sont propres dans son dossier électronique.

Nous voulons que nos partenaires trouvent leur compte quand ils font affaire avec nous. Nous voulons leur démontrer que nous sommes une valeur ajoutée pour eux et pour la population. Je peux vous assurer que Services Québec entend être un acteur de premier plan pour transformer la relation des citoyens et des entreprises avec l'État.

Mes collègues et moi-même serons maintenant heureux de répondre à vos questions. Votre fonction de députés vous amène, plus que quiconque, à être près de la population, et nous savons que la simplification de l'accès aux services gouvernementaux est un sujet qui vous tient à cœur, tout comme nous. Merci de votre attention.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup, Mme la présidente-directrice générale de Services Québec, Mme Rioux, de votre présentation.

D'entrée de jeu, je vous dirais que nous avons préparé de longue date cette rencontre — c'est toujours un peu complexe — à partir d'un rapport que vous aviez vous-même commandé chez Grant Thornton et que vous allez... à partir duquel nous vous avons posé un certain nombre de questions, auxquelles vous avez répondu, et c'est dans le cadre de ces réponses que plusieurs des questions qui nous semblent mériter encore des précisions vous seront posées.

Discussion générale

Notre objectif ici n'est pas de remettre en question votre existence ou d'influer de quelconque façon sur les politiques qui vous orientent, mais sur la gestion que vous faites de votre loi et évidemment des moyens qui sont mis à votre disposition. Alors, je vais sans plus tarder me tourner vers le député de Vaudreuil pour poser une première question.

M. Marcoux: Alors, merci, M. le Président, et bienvenue, Mme la présidente. Et, M. le Président, je voudrais vous mentionner que les deux vice-présidents sont originaires de la Beauce; alors, vous avez une qualité particulière, messieurs. Vous me permettez de le mentionner, M. le député de Portneuf, oui? Et donc nous vous remercions de votre présentation.

Et j'ai référé un peu aux objectifs qui étaient mentionnés lors de la création de Services Québec, dont, je pense, le principal ancêtre est Communication-Québec, si ma mémoire est correcte, et ce qui était visé donc par cette loi qui créait Services Québec, c'était notamment l'accessibilité et la simplicité, et également ils mentionnaient: une seule porte d'entrée pour le citoyen. Je pense que c'étaient les objectifs. Sans aucun doute, il y a beaucoup de travail et de progrès qui a été accompli, vous en avez fait état, et le rapport sur l'application de la Loi sur Services Québec également le reconnaît, qu'il y a eu beaucoup de progrès d'accomplis.

Par ailleurs, ce qui est mentionné, et vous le dites vous-même, dans ce rapport-là, c'est que vous n'avez pas été en mesure d'implanter une approche intégrée, dites-vous, dans la prestation de services publics, notamment en raison du nombre peu élevé de services qui ont été transférés. Et je pense que c'est moins que ce qui avait été prévu initialement. Ça peut se comprendre quand un nouvel organisme est mis en place.

Mais pourquoi n'a-t-il pas été possible, justement, de pouvoir transférer un peu plus de services? Vous dites, là: Bon, on va faire des choses, et je comprends, mais est-ce que c'est parce qu'il n'y a pas d'incitatif de la part des ministères et organismes à déléguer leurs services à Services Québec? Je pense que, dans la présentation du projet de loi, à l'époque, on disait que Services Québec serait un courtier, en quelque sorte, des ministères et organismes auprès des citoyens.

Le Président (M. Simard, Richelieu): L'interface.

M. Marcoux: Pardon?

Le Président (M. Simard, Richelieu): L'interface.

M. Marcoux: L'interface, oui. Donc, est-ce qu'il y a quelque chose là-dedans, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'incitatif aux ministères et organismes à transférer ou à coordonner la livraison de leurs services en région par l'entremise de Services Québec?

Mme Rioux (Guylaine): Pour répondre à la question, au niveau du modèle d'affaires initialement retenu par Services Québec et les autorités, ça a été fait quand même, à l'époque, dans le contexte où il y avait d'autres guichets uniques qui étaient également, là, développés dans les autres provinces, et ça a été fait à l'image de ce qui se faisait ailleurs, et c'était effectivement l'objectif d'intégrer le plus possible des services d'autres ministères et organismes à Services Québec, tant au niveau du comptoir que les centres d'appels. Le modèle peut demeurer bon, mais, avec l'expérience puis avec aussi la veille de tout ce qui se fait ailleurs, et même nos voisins, nos amis des provinces canadiennes, on sait maintenant qu'il y a des avenues plus prometteuses au niveau du développement de la prestation intégrée.

Ce qui a été difficile à Services Québec, il ne faut se le cacher, c'est que notre gouvernement est structuré différemment. Ce que je veux dire par là, c'est que certains programmes et lois, tels que l'assurance maladie, l'assurance automobile, ont été quand même confiés à des organismes qui ont développé une notoriété, un souci de leur service à la clientèle, une performance... un souci par rapport à leur performance-efficience. Et, à l'époque, quand Services Québec a eu à travailler avec ces organisations-là pour transférer des services, là, de permis de conduire, d'immatriculation, vous comprenez qu'on est arrivés devant des difficultés, je dirais, de culture et d'un transfert... c'était quoi, la valeur ajoutée.

Bon, vous parliez d'incitatifs. Il n'y avait effectivement pas d'incitatif à première vue, plutôt des craintes. Ce n'était pas une question de coût, parce que Services Québec accueillait tous ces services-là au coût que l'organisation estimait que ça coûtait pour elle-même. Ça fait que c'est vraiment plus une question de culture puis une question de: c'est quoi, la valeur ajoutée de Services Québec, vraiment dans ces situations-là, qu'est-ce qu'ils vont faire de mieux que, nous, nous faisons à l'heure actuelle? Ça fait que ça a été des travaux avec quand même une bonne volonté de part et d'autre, parce qu'il y a quand même eu énormément de travaux qui ont été faits avec la volonté ferme de transférer ces services, mais vous comprenez qu'au fil du temps on est arrivés devant des difficultés, puis ça ne s'est pas concrétisé pour certains projets quand même d'envergure qui étaient importants pour Services Québec.

● (15 h 40) ●

De fil en aiguille, au fil des ans, comme je vous disais, c'est que ça nous a amenés quand même à revoir un peu notre modèle: est-ce que c'est vraiment l'avenue qui est, je dirais, la plus avantageuse? Parce qu'il y avait toujours

quand même l'option de rendre obligatoire cette collaboration. Moi, par expérience, puis là je vous parle vraiment avec ma lecture de nouvelle P.D.G., l'expérience que j'ai, c'est qu'une union forcée, ce n'est rien de... il vaut mieux un partenariat volontaire qu'une union forcée. Puis, on peut effectivement bâtir avec les partenaires sans nécessairement le rendre obligatoire dans un premier temps. L'obligation, la notion d'obligation, elle pourrait être présente, et la ministre l'a déjà exprimé, même, à l'étude de crédits, si certains projets l'exigent, le requièrent, nous, on pourra se prévaloir de l'article 9... 8 ou 9, là, je ne voudrais pas...

Mais, pour le moment, c'est que le modèle d'affaires que Services Québec a retenu avec les autorités, c'est vraiment de la prestation intégrée de services, ce qui veut dire... c'est que ce n'est plus de chercher à intégrer les services des autres ministères et organismes, mais plutôt de travailler en complémentarité avec eux pour simplifier réellement la vie des citoyens et les démarches des citoyens et des entreprises, et ça passe par un regroupement de services, soit par le téléphone, soit au niveau des comptoirs ou encore au niveau du Web. Et c'est là-dessus que l'organisation a travaillé très fort depuis le début.

Il y a eu effectivement des lacunes, des difficultés, qui ont été bien décrites dans le rapport indépendant. Mais il faut quand même se dire qu'on a réalisé... Services Québec a réalisé puis obtenu des succès également envers des projets et des objectifs qu'il s'était fixés au point de départ. Si on prend juste Services... pas Services, mais Communication-Québec, effectivement, Services Québec a démarré avec le personnel et la structure de Communication-Québec. C'était déjà une organisation forte au niveau des communications, au niveau de leur centre d'appels. On a bâti là-dessus.

Au fil du temps, on a amélioré les outils pour le personnel, une plateforme IP plus performante, plus flexible, qui permet vraiment d'être très performant, même dans des demandes avec une hausse importante au niveau des appels; puis on l'a vécu avec la pandémie. On est passés de 1 400, 1 500 appels en moyenne par jour à des pics de 14 000. Pourquoi? En raison de la performance, de la compétence du personnel, mais également les interconnexions avec d'autres ministères et organismes, qui permet finalement d'avoir un centre virtuel gouvernemental, d'une certaine façon.

Ça fait que, d'intégrer des grands centres d'appels, comme il était visé au départ, aujourd'hui, on sait que ce n'est peut-être pas là les économies et la valeur ajoutée qui vont être plus significatives pour les ministères et organismes ainsi que pour la population. Ça fait que, au niveau du centre d'appels, on peut dire que c'est mission accomplie: nous avons notre centre virtuel gouvernemental, avec la possibilité de rediriger les appels ailleurs dans des besoins de... dans des situations où il y a une hausse importante d'appels, on a du support d'autres ministères et organismes. Ça fait que, là-dessus, c'est de continuer à bonifier le service. Mais, au niveau du centre d'appels, une porte d'entrée, ce qui est important pour nous, c'est que le citoyen, l'entreprise qui appelle chez nous, qui se rend à un bureau, à un comptoir ou encore visite notre site Web, c'est d'avoir l'information, d'avoir obtenu l'information qu'il avait besoin. Ça fait que c'est toujours là-dessus qu'on travaille, pour améliorer. Ça fait qu'au niveau du centre d'appels on continue à bonifier tout ça.

Au niveau du Web, comme je vous disais, on a été précurseurs au Canada avec l'approche des grappes de services. On est vraiment, là, cité en exemple. Puis je participe à la table des sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux sur la prestation de services, puis ils nous suivent vraiment, puis ils développent, eux aussi, la prestation intégrée de la même façon que nous le faisons, dans leur contexte propre. Puis ça, ça a été vraiment une percée importante au niveau du Web. On a amélioré au point de départ le portail gouvernemental au niveau de la présentation, au niveau du visuel, au niveau du regroupement de l'information, pour faciliter l'accès aux citoyens. Le regroupement se faisait soit par thématique, par clientèle. Là, on a, depuis 2010, mis en place le... Mon dossier citoyen, qui est vraiment, avec le parcours Devenir Parent, qui donne un bel exemple du potentiel du développement que l'on peut faire. Et les différents sondages...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je vous demanderais de ne pas reprendre ce que vous nous avez dit et de répondre plus précisément. Alors, je vous redonne la parole, M. le vice-président.

M. Marcoux: Oui. Merci, M. le Président. Merci, Mme la présidente. Maintenant, parce que... Évidemment, Services Québec doit, comme vous dites, générer une valeur ajoutée, ce n'est pas seulement une addition, dans le fond. Ça, je pense que c'est important en termes d'administration publique et de gestion.

Vous mentionnez que, pour, évidemment, remédier aux lacunes qui ont été constatées par le rapport, notamment le peu d'intégration de services, que vous avez des pistes d'amélioration proposées, vous les avez indiquées. Ma question, c'est: Avez-vous un échéancier là-dessus? En d'autres termes, vous dites: L'élaboration d'une vision et d'un modèle d'affaires... d'un modèle de prestation de services, la révision du modèle de financement, qui se fait de concert avec le secrétaire du Conseil du trésor. Est-ce qu'il y a des étapes, là, qui sont prévues, avec des échéanciers? Je ne les ai pas retrouvées, moi, là, là.

Mme Rioux (Guylaine): Effectivement. Suite à notre nouveau modèle d'affaires, on a devancé notre exercice de planification stratégique, qui devait avoir lieu l'année prochaine, on l'a devancé d'un an pour avoir un nouveau plan stratégique 2011-2014. Comme je vous disais, il va être déposé prochainement, mais, en gros, c'est qu'on a effectivement un plan de développement avec des échéanciers, et, dans ce plan stratégique, on se donne des cibles avec des indicateurs qu'on va suivre rigoureusement pour les trois prochaines années.

M. Marcoux: Si vous me permettez peut-être...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très rapidement, hein?

M. Marcoux: Très rapidement. Parce que les plans stratégiques, nous en avons besoin, là. Ce qui m'inquiète souvent dans les plans stratégiques, moi, on fixe des objectifs, on dit: On va arriver là en 2012, en 2013, en 2014; cependant, on n'a pas d'étapes concrètes, pratiques qu'on peut mettre...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vérifiables.

M. Marcoux: ...vérifiables. C'est ça qui m'inquiète comme parlementaire, moi. C'est-à-dire que, dans deux ans, on se revoit, deux ans et demi, trois ans, puis là — puis ce n'est pas une critique, là, c'est un constat — tu dis: Bien oui, on a des objectifs, mais... Puis on ne peut pas mesurer le progrès concret en termes d'évolution de l'organisme.

Mme Rioux (Guylaine): Je partage votre préoccupation comme P.D.G. Avec un plan de développement quand même ambitieux, il faut suivre ça très rigoureusement avec des plans de réalisation, des échéanciers, et on a vraiment un suivi qui va se faire par un comité-conseil, un comité au niveau... chargé des projets, du suivi de projet, puis ce suivi-là est présenté également à notre comité de direction. Ça fait que je peux vous assurer qu'on va y voir, justement, pour que les différentes étapes prévues soient franchies ou, du moins, qu'on y apporte les corrections nécessaires s'il y a des délais, pour toutes sortes de raisons.

M. Marcoux: Moi, M. le Président, je ne sais pas si je peux me permettre, là, une suggestion pour les parlementaires, mais c'est que vous puissiez transmettre à la commission ces plans de réalisation. Je pense que c'est la seule façon pour nous de maintenir d'ailleurs un dialogue avec vous et puis de pouvoir suivre l'évolution. Alors, moi, si c'était possible, M. le Président, je ne sais pas si c'est possible...

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est...

M. Marcoux: ...que ça puisse être communiqué, ces plans de réalisation, avec des dates, ce que vous indiquez, et, moi, je pense que ça pourrait être fort important.

Mme Rioux (Guylaine): M. le Président...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous acceptez...

Mme Rioux (Guylaine): J'accepte... suite au plan stratégique, que vous allez avoir sous peu, le plan de développement avec le suivi, peut-être, annuel de la réalisation de ce plan pourra vous être transmis.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup, madame. Merci, M. le député de Vaudreuil. J'invite maintenant — je pense que ça ira comme ça — le député de Shefford, cette fois-ci.

M. Bonnardel: Avec plaisir. Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs dames. Je veux faire un petit bout de chemin sur la politique de financement de Services Québec, qui est fondée sur les principes d'autofinancement des activités. Puis, là-dessus, là, j'ai le dernier rapport annuel, peut-être aller le chercher, on va peut-être travailler un peu ensemble là-dessus. La politique d'autofinancement, si je vais à la page 60 de votre rapport, je vois que la contribution du gouvernement a baissé entre 2009 et 2010. J'imagine que, dans le contexte budgétaire, c'était prévu. Les honoraires de gestion ont augmenté, le service du Directeur de l'état civil a baissé un petit peu, tout ça pour en arriver à avoir des revenus un peu à la hausse, d'à peu près 400 000 \$. Premièrement, est-ce que, 2011, vous pouvez nous dire si la contribution a encore baissé, du côté du gouvernement, ou si c'est impossible de le savoir? Est-ce que vous avez les chiffres?

Mme Rioux (Guylaine): Oui, j'ai des chiffres.

M. Bonnardel: Oui?

Mme Rioux (Guylaine): Oui, je vais pouvoir y répondre.

M. Bonnardel: O.K. Parce que ma question va être fort simple: Dans le contexte où l'autofinancement n'est peut-être pas... ne sera peut-être pas atteint dans la prochaine année, c'est à peu près impossible, mais, à long terme, j'imagine que c'est le défi, vous allez espérer aller chercher des revenus additionnels des autres entités du gouvernement, de la part aussi... peut-être l'implication de citoyens... Selon le pourcentage que j'ai, que mes collègues ont, approximativement, vous êtes passés de 32,8 % en 2008-2009 à 33,7 % pour 2009-2010. Bon. Est-ce que la contribution du gouvernement a baissé cette année? Ça, vous allez peut-être me le dire, mais est-ce que le gouvernement vous a demandé... ou avez-vous des objectifs précis pour être capables d'augmenter ce pourcentage d'autofinancement, dans votre rapport annuel, ou dans les prochaines années?

● (15 h 50) ●

Mme Rioux (Guylaine): Pour répondre à votre première question, pour 2010-2011, la contribution du gouvernement, bon, de 2009-2010, est passée de 50,3 millions à 53,8 millions en 2010-2011.

M. Bonnardel: 53?

Mme Rioux (Guylaine): 53,8.

M. Bonnardel: Oh! Alors, il y a eu une augmentation de près de 3,5 millions de dollars de la contribution? C'est ce que je comprends, là?

Mme Rioux (Guylaine): Oui.

M. Bonnardel: Vous m'avez dit 53,8 pour...

Mme Rioux (Guylaine): 2010-2011.

M. Bonnardel: 2010-2011. Alors, entre le 53,8 et le 50,3, il y a une augmentation de 3,5, c'est ça?

Mme Rioux (Guylaine): Oui, c'est ça.

M. Bonnardel: O.K.

Mme Rioux (Guylaine): Juste, si je peux me permettre une précision additionnelle...

M. Bonnardel: Oui, oui.

Mme Rioux (Guylaine): ...ça correspond aux hausses salariales et des compléments de postes qui étaient prévus.

M. Bonnardel: Donc, les charges, les traitements et avantages sociaux vont augmenter.

Mme Rioux (Guylaine): Exactement.

M. Bonnardel: Donc, cette augmentation de près de 3,5 millions va seulement pour des augmentations salariales?

Mme Rioux (Guylaine): Oui, parce que j'ai le détail au niveau des traitements et avantages sociaux. C'est vraiment là que la hausse est la plus marquée.

M. Bonnardel: O.K., O.K.

Mme Rioux (Guylaine): Pour le reste, ça reste sensiblement pareil.

M. Bonnardel: Mais pourtant le nombre d'employés va rester le même, à peu près 912, selon les derniers chiffres que... 2009-2010, ou il y aura une augmentation, ou...

Mme Rioux (Guylaine): Non, il n'est pas prévu d'augmentation.

M. Bonnardel: Non? Donc, c'est le même nombre d'employés, augmentations salariales, O.K.

Mme Rioux (Guylaine): Mais est-ce qu'il y a autre chose? Attendez, je ne veux pas...

(Consultation)

M. Bonnardel: Mme la présidente, juste parce que... puis cherchez, il n'y a pas de problème avec ça, là, c'est juste que, dans les charges, entre 2009 et 2010, il y avait quand même une baisse assez substantielle, traitements et avantages sociaux, et là vous dites donc qu'à contribution... l'augmentation de cette contribution va aller directement aux salaires? Alors, on repasserait au-dessus des salaires de 2009, c'est ça que vous dites?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme la présidente, si vous souhaitez que quelqu'un d'autre réponde...

Mme Rioux (Guylaine): C'est ça, je peux demander...

M. Bonnardel: Oui, c'est pas... vraiment pas de...

Mme Rioux (Guylaine): J'ai ma responsable des finances.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, oui, faites-la approcher, si vous le souhaitez, il n'y a pas de... Il faudra, pour fins d'enregistrement, s'asseoir ici et répondre.

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Non, vous devez vous asseoir ici et vous identifier, madame, s'il vous plaît.

Mme Cossette (Lise): Lise Cossette, directrice des ressources financières.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui.

Mme Cossette (Lise): Alors, en 2009-2010, on avait eu une cible de compressions qui avait été donnée à Services Québec par le ministère des Services gouvernementaux, et ce qui a fait que, pendant cette année-là, on a eu une diminution. Là, je n'ai pas le chiffre exact, mais c'est ce qui explique la baisse dans cette année-là par rapport à 2011-2012.

M. Bonnardel: O.K. Mais donc est-ce que vous confirmez que l'augmentation de la contribution du gouvernement du Québec va totalement à l'augmentation des salaires? C'est-u ça?

Mme Cossette (Lise): L'augmentation de la contribution, c'est qu'il y a eu une compression qui a été ponctuelle, cette année-là, qui était non récurrente, parce que vous vous comparez à 2009-2010.

M. Bonnardel: Bien, les chiffres de votre dernier rapport annuel, là, il y a eu une baisse en traitements et avantages sociaux.

Mme Cossette (Lise): Oui.

M. Bonnardel: Donc, je vous pose la question, à savoir la contribution du gouvernement du Québec a été à la baisse entre 2009 et 2010; je crois comprendre que c'est parce qu'il y avait un contexte budgétaire difficile...

Mme Cossette (Lise): Oui.

M. Bonnardel: ...et là je vous demande le montant de contribution pour cette année. Madame me dit qu'il y a une augmentation de 3,5 millions dans la contribution du gouvernement et que cette contribution va complètement aux avantages sociaux, aux salaires, donc, des employés. Est-ce que c'est bien ça?

Mme Cossette (Lise): C'est que nos sources de financement, quand on a notre base budgétaire par le Conseil du trésor, ce n'est pas nécessairement assigné à un type de dépenses. On a un portefeuille de revenus, mais on a la base budgétaire qui sert pour différents types de dépenses, mais on a aussi des revenus qui viennent de nos partenariats, qui sont quand même importants, et on a des revenus aussi d'honoraires de gestion, de la provision du gouvernement en ligne, mais tous ces revenus-là servent à l'ensemble de nos dépenses. Je ne peux pas associer...

M. Bonnardel: Je comprends, mais c'est parce que c'est ce que madame vient de me dire, là. C'est pour ça, là.

Mme Cossette (Lise): Oui.

Mme Rioux (Guylaine): M. le Président, je pense que...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, Mme Rioux.

Mme Rioux (Guylaine): Ce que je propose, c'est qu'on vérifie vraiment la raison de cette hausse-là au niveau de l'apport du gouvernement pour 2011 puis qu'on vous retourne la réponse.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Une explication bien précise, qu'on comprenne.

Mme Rioux (Guylaine): Bien précis, pour...

M. Bonnardel: Parce que je comprends bien que, quand on reçoit des... Ces entités autres que budgétaires qui sont les entités consolidées, là, quand vous recevez ces sous, je sais que c'est revenus et dépenses, vous pouvez mettre l'argent où vous voulez, là, les loyers, tout ça. Ça, je comprends ça. Mais, si la ponction qui est donnée aux avantages va complètement aux salaires, bien là ça change... Pour moi, en tout cas, c'est particulier de voir qu'il y a eu des baisses puis que, là, vous allez mettre ça tout là-dessus, je voulais juste m'assurer que vous êtes capables...

Le Président (M. Simard, Richelieu): On parle à peu près 6 %, si j'ai bien compris?

Mme Rioux (Guylaine): Il y a différentes raisons, je dirais. Il y en a une partie de la réponse, mais j'ai l'impression qu'on va vous donner des réponses parcellaires, là. J'aimerais mieux vous revenir avec...

M. Bonnardel: Bien, si c'est une réponse officielle que vous...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Si vous pouvez compléter... Ou, en tout cas, pour aujourd'hui.

M. Rodrigue (Pierre E.): Pierre Rodrigue, vice-président au partenariat et au développement. Il faut comprendre que la contribution gouvernementale, il y a une part de financement de l'entretien, de l'évolution du portail gouvernemental de services. Et les... Si je ne m'abuse, il y a eu une augmentation, à un moment donné, d'à peu près 1 million pour clicSEQR, parce qu'on a une contribution, à Services Québec, pour le pilotage du service d'authentification gouvernemental clicSEQR, qui est sous la responsabilité du Secrétariat du Conseil du trésor mais dont le service à la clientèle et le pilotage est à Services Québec, de telle sorte que l'entretien et l'évolution du portail gouvernemental de services Espace Citoyen et d'entreprises est pris à la charge de Services Québec. Et effectivement il ne peut pas être tarifé à aucun ministère et organisme. Mais donc il fait partie de notre base de financement. On va le vérifier, mais, si j'y vais de mémoire, il me semble qu'on avait eu une petite augmentation pour clicSEQR, là-dessus, qui...

Mme Cossette (Lise): En 2011-2012, il y a eu une augmentation importante pour le dossier citoyen, l'entretien et l'évolution du portail.

M. Rodrigue (Pierre E.): C'est ça. Donc, c'est pour ça qu'on est rendus à 54 236 200 \$, parce qu'on développe le portail gouvernemental de services avec Mon dossier citoyen, les grappes, ce que Mme la présidente vous a expliqué tout à l'heure, mais évidemment le projet est financé avec la provision du gouvernement en ligne, mais, une fois que le projet est terminé, il passe en entretien. Et donc, à ce moment-là, c'est financé par les honoraires de gestion et non plus par la provision du gouvernement en ligne, ce qui explique... Parce qu'évidemment, quand tu ajoutes un service, bien évidemment il faut l'entretenir après coup, là.

M. Bonnardel: ...c'est les autres organismes d'État qui vous...

M. Rodrigue (Pierre E.): Non. Ça, à ce moment-là, c'est vraiment... c'est la contribution gouvernementale, parce que ça, ça ne peut pas être tarifé, là.

M. Bonnardel: Bien, c'est la note 3, donc, les honoraires de gestion, c'est ce que le ministère des Services gouvernementaux...

M. Rodrigue (Pierre E.): Bien, on parle... Excusez-moi, c'est parce qu'ici j'ai...

M. Bonnardel: C'est ça, là, ce n'est pas...

M. Rodrigue (Pierre E.): J'ai honoraires de gestion, contribution gouvernementale puis honoraires de gestion, ententes. Ici, on parle de la contribution gouvernementale, effectivement. Dans notre budget de 2011-2012, elle est de 54 236 200 \$, mais...

Mme Cossette (Lise): ...vous m'excuserez. Je pensais qu'on comparait avec l'année d'avant, là, je ne croyais pas que c'était 2011-2012. L'an passé, on a eu... Dans l'entretien et l'évolution du portail, on avait eu une compression de l'ordre de 3 millions pour l'entretien et l'évolution du portail. En 2011-2012, les données ont été redressées. Ça veut dire que la base budgétaire pour l'entretien et l'évolution du portail est revenue à son niveau d'avant la compression. Et il y a eu un ajout de 1,3 pour l'entretien du dossier citoyen. Alors, c'est ce qui fait l'écart dans la base budgétaire, dans les honoraires.

M. Bonnardel: O.K. Suite à ça, est-ce que vous avez, donc, un objectif? Est-ce que la présidente, est-ce que Services Québec, est-ce que le gouvernement vous demande d'atteindre un objectif x d'autofinancement? Parce que, bon, la contribution est augmentée, O.K., vous me l'expliquez, là, mais, à long terme, est-ce que ça, c'est... Si vous le dites dans votre rapport, j'imagine que vous avez ce travail-là à faire pour être capables d'augmenter la part d'autofinancement de votre organisme. Est-ce que c'est le cas?

Mme Rioux (Guylaine): Bon. Actuellement, comme je vous disais au début, on est à travailler très fort avec le Conseil du trésor pour revoir le modèle de financement. Il faut se rappeler que le modèle de financement... notre politique actuelle est basée sur le contexte de l'époque, où on visait à intégrer différents services de ministères et organismes. Ça fait que c'était dans le but de... On s'était donné, là, comme objectif l'autofinancement, parce qu'on allait chercher, bon, les centres d'appels d'ailleurs, on allait chercher les permis de conduire, on allait... Bon. Vous comprenez qu'aujourd'hui on n'est plus dans ce même environnement.

Ça fait que les travaux actuellement qui portent vraiment sur quel serait le modèle de financement qui permettrait d'assurer la stabilité de Services Québec, de favoriser, également, les partenariats, l'adhésion des ministères et organismes au développement des services qu'on veut de plus en plus, là, pour la population. Et c'est là-dessus qu'on travaille. Ça fait qu'ici, à ce stade-ci, je ne peux pas vous dire quel va être l'objectif. On va le déterminer avec le Conseil du trésor en fonction de ces objectifs-là. Notre politique va être beaucoup actualisée au contexte actuel, avec un objectif quand même d'augmenter la part des partenaires par des services qu'on va leur rendre, avec une tarification ou avec un modèle de financement attrayant, à valeur ajoutée pour eux, mais tout en rentabilisant aussi les services que nous rendons. Ça fait que c'est vraiment la base sur laquelle nous travaillons.

● (16 heures) ●

M. Bonnardel: Bien, là, le Conseil du trésor vous demande ça. C'est peut-être une première. Vous avez atteint une certaine maturité, à Services Québec, après six ans. Il n'y aura pas 1 200 employés demain matin, il n'y en aura

pas 2 000 dans cinq ans, ça, on s'entend. Donc, avec une contribution, des revenus qui vont peut-être être sensiblement les mêmes, ça va être votre... c'est la première fois, donc, que le Conseil du trésor vous demande d'en arriver à ça ou c'est de vous-mêmes que ça vient, ou c'est du conseil d'administration, d'être capables d'en arriver à augmenter ce pourcentage? C'est votre volonté ou...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, votre dernière question, avec une réponse rapide, s'il vous plaît.

Mme Rioux (Guylaine): La décision est vraiment prise dans le contexte où on a effectivement six ans d'existence, ça fait que, comme présidente, c'est sûr que je me donne un plan de financement avec une progression, qui va être entendu avec le Conseil du trésor et suivi rigoureusement.

M. Bonnardel: Ça va. Merci, madame.

Le Président (M. Simard, Richelieu): J'invite maintenant le député de Portneuf à amorcer le prochain bloc.

M. Matte: Merci, M. le Président. Je voudrais continuer et poursuivre sur le financement. Je sais que l'article 42, qui prévoit que Services Québec, par ses activités et ses revenus, doit viser l'autofinancement... tu sais, même si on ne vous l'oblige pas. Je prenais connaissance aussi que votre financement relève de trois aspects, là: une qui touche la facturation, l'autre, la tarification, et la partie gouvernementale. J'aimerais savoir quel est le pourcentage de chacun de ces trois aspects-là, là, qui fait que vous réussissez à financer vos activités.

Mme Rioux (Guylaine): La répartition, elle était déjà dans une des réponses, bien, dans un des tableaux que vous nous avez soumis, puis on a vérifié, puis c'est sensiblement la même proportion. Actuellement, ça demeure la même proportion, c'est-à-dire, le gouvernement du Québec représente, en crédits budgétaires et également en budget pour le développement du portail gouvernemental, ça représente 66 %, 66,1 %; honoraires de gestion, ce qui est les...

M. Matte: Mais j'aimerais ça, là...

Mme Rioux (Guylaine): Oui?

M. Matte: Parce que c'est vraiment regroupé. Quand je vois «Gouvernement du Québec, Honoraires de gestion et autres», j'aimerais ça que vous puissiez un peu plus les...

Mme Rioux (Guylaine): Que je puisse le ventiler?

M. Matte: ...les ventiler, s'il vous plaît.

Mme Rioux (Guylaine): O.K. Ça me fait plaisir. Parce qu'effectivement c'est présenté d'une façon... Bon, pour l'année 2009-2010 — on va se référer à l'année comme telle — pour les crédits gouvernementaux uniquement, c'est 57 %. C'est une baisse, d'année en année, parce qu'au niveau du tableau que vous nous avez fourni, ça comprend également le financement des projets de développement qui proviennent du gel, ce qui vient changer un peu la proportion. Mais, si je regarde juste les crédits gouvernementaux, c'est 57 % en 2009-2010, et, en 2010-2011, je vous annonce que ça baisse à 55,4 %.

Au niveau des ententes de partenariat, vraiment les ententes conclues avec des ministères et organismes, en 2009-2010, c'est 18,6 %, auxquels on doit ajouter une couple de millions, mais je n'ai pas le chiffre exact, d'ententes qui sont conclues avec le Directeur de l'état civil pour de la consultation du registre; ça fait que c'est d'autres... c'est des ententes, encore, de partenariat, finalement, mais qui sont compilées dans les revenus du DEC. Ça, je pourrais vous le donner si ça vous intéresse.

Mais finalement c'est qu'effectivement on voit que la proportion, là, de revenus provenant des partenariats est de l'ordre de 20 %, puis on a également les revenus du DEC qui représentent 18 % pour l'année 2009-2010.

M. Matte: Est-ce qu'on peut l'avoir, ça, nous le fournir, le ventiler, par rapport aux...

Mme Rioux (Guylaine): Oui. Ça me ferait plaisir.

M. Matte: Parce que, quand vous me donnez des données...

Mme Rioux (Guylaine): C'est beaucoup de chiffres.

M. Matte: ...j'ai de la difficulté à suivre le tableau, là.

Mme Rioux (Guylaine): C'est qu'on va vous le donner ventilé, gouvernement... Gouvernement en ligne, Crédits, puis le gouvernement... Partenariats; le DEC, Revenus, des revenus par rapport à la tarification aux usagers, puis la portion qui est plus du partenariat, des ententes de partenariat pour de la consultation du registre. On va tout ventiler ça.

M. Matte: J'écoutais votre présentation au début, bon, je constatais qu'il y a plus de 900 employés. Est-ce que vous êtes soumis à la règle, là, de remplacement d'un départ sur deux?

Mme Rioux (Guylaine): Oui.

M. Matte: Dans votre présentation, au tout début, vous nous avez parlé, là, d'un peu, là, votre développement futur pour en arriver avec une plus-value pour les citoyens, or on le sait, que le développement puis la technologie de l'information évoluent rapidement, donc, l'objectif, c'est d'être le plus près de la population, ce que vous avez mentionné aussi, mais j'essaie d'avoir, dans une période d'austérité, dans la période où le Conseil du trésor va être le plus rigoureux... comment vous prévoyez pouvoir arriver à réaliser votre plan d'affaires, votre développement, tout en respectant votre financement?

Mme Rioux (Guylaine): Les défis sont effectivement à ce niveau, parce qu'au niveau de la main-d'oeuvre on est tous confrontés quand même à une réduction du personnel, à du recrutement plus difficile, à une main-d'oeuvre plus rare, ça fait qu'on a quand même des enjeux à ce niveau-là. Mais, comme administrateurs publics, on a effectivement à optimiser nos processus de travail, à s'assurer du transfert des connaissances, de l'expertise, ça fait qu'on a quand même à être, je dirais, créatifs puis à essayer de revoir notre mode de fonctionnement pour quand même pouvoir réaliser ce projet-là à l'intérieur des périodes où on a des restrictions budgétaires.

En même temps, je vous dirais que c'est favorable pour Services Québec, parce que les autres ministères et organismes ont également le même environnement. Puis ça favorise le partage de l'expertise, parce que, dans les projets, tous les ministères et organismes sont en train de travailler sur leur prestation électronique de services, puis on est confiants, parce qu'actuellement, au moment où je vous parle, on a beaucoup de discussions qui sont en cours qui vont bon train. Ça fait qu'il y a vraiment une volonté des ministères et organismes puis des grands partenaires qu'on visait au départ qui n'étaient peut-être pas au rendez-vous qui sont au rendez-vous aujourd'hui. Ça fait qu'il y a vraiment une volonté d'amélioration du service à la clientèle.

Puis, quand on regarde les résultats au niveau des performances, au niveau de la prestation de services, individuellement, on est quand même assez performants. Mais, quand on regarde ce qui va simplifier la vie des citoyens, comme je vous parlais, la prestation intégrée, que le citoyen n'ait pas à faire cinq, six, sept, huit démarches auprès de différents ministères et organismes, qu'on lui facilite cette démarche-là, les ministères et organismes s'inscrivent là-dedans.

Ça fait qu'en mettant en commun nos expertises, nos ressources, moi, je fais le pari qu'on va y arriver. Ça ne sera pas facile, il n'y a rien de facile aujourd'hui, mais on va y arriver en essayant vraiment d'optimiser tous nos processus, de renforcer également nos compétences en gestion de projet pour être efficaces, suivre rigoureusement l'ensemble des projets, puis je ne dirais pas individuellement, mais l'ensemble du portefeuille des projets. C'est ce qui va nous permettre de réussir. Mais le défi est là, j'en conviens.

Pour Services Québec, une information bien importante, c'est que certains projets sont financés par le partenaire, ça fait que ça vient faciliter au niveau du développement.

M. Matte: Est-ce que vous avez des exemples?

M. Rodrigue (Pierre E.): Oui. Bien, par exemple, la déclaration de naissance unique, qu'on a faite à l'état civil, là, les coûts ont été financés intégralement... les coûts de développement ont été financés par le gouvernement fédéral. Alors, non seulement le gouvernement fédéral paie pour les transactions, pour chacune des transactions, mais a payé également l'ensemble des coûts de développement, parce que ça suppose des modifications des systèmes informatiques, il a fallu également changer le formulaire et le changer dans l'ensemble des hôpitaux. Et tout ces coûts-là ont été... Alors, au net, il n'y a pas eu de coûts pour le gouvernement du Québec, là, pour la bonification du formulaire de déclaration unique.

M. Matte: Si vous me permettez, monsieur, je voudrais revenir avec votre présentation, à la page 7, là, où que vous dites que — puis c'est sûrement pour ma compréhension, là, je ne porte pas de jugement — c'est: «Pour les entreprises, neuf questionnaires thématiques générant une liste personnalisée des services». Lorsque je vous écoutais, je me disais: Est-ce qu'il n'y a pas dédoublement avec l'activité que les CLD jouent en région? Autrement dit, le volet économique puis le soutien aux entreprises, dans les régions, habituellement c'est le centre local de développement qui le fait. Et, par les explications que vous me fournissez, j'avais l'impression d'assister, en me disant; Bien, c'est du dédoublement qu'on fait, là, tu sais?

Mme Rioux (Guylaine): Je vous rassure sur ce point, parce que, bon, je participe au groupe de travail sur l'allègement réglementaire et administratif pour les entreprises, et ma vis-à-vis du MDEIE y travaille également, puis nous avons vraiment une volonté, toutes les deux, de travailler ensemble en complémentarité justement pour éviter ce dédoublement et offrir davantage aux entreprises. Ça fait qu'il y a vraiment un plan d'action qu'on élabore ensemble, les deux organisations, qui vont faire probablement partie qui vont être déposées à l'automne par M. Audet.

M. Matte: Si vous me permettez...

Une voix: ...

M. Matte: Je veux juste démontrer... je vous ai écoutée, vous m'avez sorti plein de statistiques sur les courriels que vous recevez, le nombre d'appels téléphoniques. Est-ce qu'il existe des statistiques? Est-ce qu'il y a une courbe qui évolue à l'effet, dans le sens, bon, il y a moins d'appels téléphoniques, par contre on a plus de courriels? Et aussi, est-ce qu'il y a plus de gens qui vont sur les portails des différents ministères et le vôtre? Tu sais, là, je ne vous demanderai pas pour l'ensemble des 26 ministères, mais pour le vôtre. Est-ce qu'il y a une tendance qui se dégage, là, depuis les six dernières années?

Mme Rioux (Guylaine): Oui.

● (16 h 10) ●

M. Matte: Ça, je pense, ça serait intéressant de le savoir. Et, si vous me permettez un souhait, c'est que vous nous dites, là, qu'actuellement vous avez une préoccupation de vous rapprocher, de donner des services mais aussi de viser l'autofinancement. Est-ce qu'on ne pourrait pas avoir... Comment qu'on va pouvoir faire le suivi puis suivre l'évolution de vos travaux, là, en cette matière-là?

Mme Rioux (Guylaine): Peut-être juste une correction. On ne vise pas, au moment où je vous parle, l'autofinancement dans le cadre de nos projets... de nos travaux actuels. Parce que ce n'est pas le contexte de l'époque. Puis ce qui est clair, c'est qu'on a une mission centrale, une mission de base de renseignements, générale, et ça, c'est peut-être un financement central.

Ce qui est certain aussi, c'est qu'on veut faciliter les échanges avec les ministères et organismes et réduire la bureaucratie que ça a occasionnée. Je ne cacherai pas qu'il y a eu d'énormes travaux et d'énergies déployés, pour des facturations de l'ordre de 5 000 \$ parfois. Ça fait qu'on... pour des projets de partenariat ou de services pris en charge, il y avait quand même des travaux pour signer des ententes qui représentaient des sommes de 5 000 \$, 10 000 \$. Ça fait que je vous dis ça, c'est que l'objectif qu'on vise avec le nouveau modèle de financement, c'est de réduire toute cette paperasse-là, cette bureaucratie-là et qu'on soit efficace ensemble. Parce qu'il y a beaucoup de pertes d'énergie sur des choses qui n'apportent pas grand-chose. Ça fait que je voulais juste préciser pour ne pas qu'on reste avec l'idée qu'on vise encore l'autofinancement, parce que ce ne sera pas le cas.

Pour revenir à l'achalandage, effectivement on a des données, on suit ça de près. Au niveau du Web, il y a effectivement une augmentation d'utilisation du Web. Et, juste à titre d'information, Mon dossier citoyen, qui a été mis en ligne en juin 2010, on est à plus de 19 500 inscriptions sans en avoir fait la publicité. C'est quand même intéressant, parce que ça a été notre première grappe de services, ça fait qu'on ne voulait pas trop publiciser, on voulait quand même attendre d'avoir un panier plus intéressant pour que les gens soient intéressés à y revenir, mais, sans publicité, on a quand même déjà près de 20 000 dossiers inscrits, ce qui est très positif.

Au niveau du téléphone, il y a une croissance depuis la création de Services Québec, mais il y a eu le pic 2009-2010 en raison de la pandémie. Ça fait que ça, ça vient... mais, si on fait abstraction de cette pandémie, on voit quand même qu'il y a eu une progression au niveau des appels également.

À nos comptoirs, c'est la même chose. Il y a une augmentation des visites au comptoir par la bonification des services, parce que, même si on n'a pas intégré un ensemble important de services, il y a quand même de plus en plus de services qui se font; puis, par rapport au Web, on va accentuer les services d'accompagnement, tant au niveau du téléphone qu'à nos comptoirs, à nos bureaux régionaux. Ça fait que c'est pour ça que ça va permettre également de pouvoir bonifier puis accompagner la clientèle qui est peut-être un peu plus vulnérable ou moins à l'aise avec Internet.

Le Président (M. Marcoux): Bien, merci, Mme la présidente. Je pense qu'on va mettre un terme à ce bloc-là. Simplement pour poursuivre dans ce que vous avez indiqué, il serait peut-être intéressant d'avoir, pour nous, les tableaux de l'évolution, si vous les avez.

Mme Rioux (Guylaine): On va vous les fournir avec plaisir.

Le Président (M. Marcoux): Nous, là, on ne le sait pas, puis, si les gens nous posent des questions... Alors, c'est ça qu'il est intéressant de voir, l'évolution de ce qui se passe et de la fréquentation.

M. Matte: Puis par région aussi.

Le Président (M. Marcoux): Par région, si vous l'avez par région. Bien, si vous l'avez par région.

Mme Rioux (Guylaine): Je ne sais pas si on l'a par région.

Le Président (M. Marcoux): Sinon, on ne va pas vous faire faire le travail, le travail...

Mme Rioux (Guylaine): O.K. Parfait. On va pouvoir vous envoyer ça, avec plaisir.

Le Président (M. Marcoux): ...de travail additionnel, mais, si vous l'avez déjà... Alors, maintenant... Ah! Mme la députée de Champlain, à vous la parole.

Mme Champagne: Merci. Alors, écoutez, avec mon collègue de La Prairie — c'est ça? il ne faut pas que je me trompe — on va partager notre temps, notre temps d'antenne.

Alors, bonjour à vous trois. Écoutez, ma question, elle est large. Je sors un peu les documents, parce que ce n'est pas ça qui nous a manqué comme information, n'est-ce pas? on a tout ce qu'il faut et même un peu plus. Je me pose la question suivante que peut-être les citoyens se posent. Services Québec est né il y a donc six ans, et vous avez rapatrié des services qui étaient donnés ailleurs, dans d'autres ministères. Est-ce que vous avez récupéré en même temps les personnes qui y travaillaient? Ça s'est passé comment? C'est une curiosité que j'ai, puis en même temps une question peut-être d'efficacité, parce que les gens ont toujours l'impression que, dès qu'on crée une nouvelle structure, on ajoute et on ajoute et on ajoute et on multiplie. Puis on sait que, si on s'attend à répondre à tous les besoins, au Québec, on peut en créer, des structures, définitivement, puis les gens sont en attente de services puis veulent avoir des services.

Et, vous vous en doutez un peu, nos bureaux de comté sont souvent le lieu où les gens viennent appeler pour avoir de l'information, et, nous-mêmes, gentiment, on vous les refille, à savoir que, si tu vas là, tu vas avoir ton information, tu vas pouvoir avoir l'ensemble de l'information. Or, la question m'a déjà été d'ailleurs posée, et, en vous entendant tout à l'heure, elle me revenait: Est-ce que vous doublez, on a rajouté 900 personnes à toute la structure gouvernementale, ou vous avez composé avec des structures déjà existantes?

Mme Rioux (Guylaine): La question est très pertinente. Au départ, on est partis avec Communication-Québec, avec les employés de Services Québec... pas... de Communication-Québec, c'est-à-dire. Je vous donnerais un bel exemple. Quand on a fait l'intégration du Directeur de l'état civil, ça a été vraiment un transfert des effectifs parce que ça a été une intégration complète du Directeur de l'état civil, ça fait qu'il n'y a pas eu d'ajout d'ETC, au contraire. Avec le temps, on a pu également optimiser les différents processus, améliorer le travail, les outils des intervenants. Ce qui nous a permis, avec l'arrêt des coupures de postes par rapport aux départs à la retraite... ce qui nous permet quand même de réduire le besoin d'effectif au niveau du Directeur de l'état civil, tout en ayant augmenté le niveau de satisfaction de la clientèle, au niveau des services, et le taux d'atteinte des cibles, au niveau de répondre à l'intérieur de trois minutes, les courriels à l'intérieur de deux jours. Ça fait qu'on a amélioré la performance tout en ayant réduit les besoins en ETC. Ça fait qu'il n'y a pas eu d'ajout pour le gouvernement à ce niveau-là.

Peut-être une nuance, par contre: quand on a créé Services Québec, effectivement on avait tous les employés de Communication-Québec. Par contre, pour toute l'administration et la gouvernance, il y a eu quand même des postes qui ont été octroyés, là, à Services Québec pour le démarrage, le départ de Services Québec.

Mme Champagne: Comme vous êtes déployés dans 88... Il y a 88 postes, dont possiblement un dans la région de Trois-Rivières, je suppose, hein?

Mme Rioux (Guylaine): Oui. Oui, bien sûr.

Mme Champagne: Bon, O.K. Puis le contraire m'eût surprise. Or, à partir du moment où vous avez créé votre instance, les services qui étaient régionaux, je comprends, si je fais un lien, que ces gens-là ont été intégrés dans chacune des instances, les 88 postes que vous avez créés, ou si les 88 postes ont été créés autrement ou après?

Mme Rioux (Guylaine): Les 88 bureaux régionaux, effectivement c'était à partir de bureaux déjà existants...

Mme Champagne: De Communication-Québec?

Mme Rioux (Guylaine): Et il y a eu également, ultérieurement, les bureaux de publicité des droits qui se sont ajoutés à ce réseau, ce qui a permis d'étendre notre présence à travers toute la province avec plus de bureaux.

Mme Champagne: O.K. Donc, il n'y avait pas nécessairement 88 bureaux de Communication-Québec, là?

Mme Rioux (Guylaine): Non, non.

Mme Champagne: Mais le 88 est établi depuis, quoi, un an, deux ans?

Mme Rioux (Guylaine): Depuis l'intégration des bureaux de...

M. Rodrigue (Pierre E.): ...la publicité des droits.

Mme Rioux (Guylaine): ...des droits, en 1988... en 1988... en 2008.

M. Rodrigue (Pierre E.): En 2008, c'est ça. C'est parce que le réseau Communication-Québec, c'étaient 25 bureaux.

Mme Champagne: O.K.

M. Rodrigue (Pierre E.): Et les bureaux de la publicité des droits, c'étaient 73 bureaux, et le registraire des entreprises, c'étaient deux bureaux, l'État civil, deux bureaux. Là, ça a l'air d'être mêlant, mais on ne fait pas l'addition de tout ça, parce que maintenant il y a des bureaux de Communication-Québec qui sont jumelés avec des bureaux de la publicité des droits puis il y en a d'autres qui ne le sont pas. Alors, mais c'est essentiellement des gens qui viennent... qui proviennent de ces sources-là, là, ce n'est pas des nouveaux employés, là.

Mme Champagne: Une dernière petite question dans le même sens. À partir du moment où cela est fait, où on a 88 bureaux qui regroupent toutes sortes d'autres instances pour donner un service unique, le plus possible un point de chute unique pour les citoyens, est-ce qu'au niveau du Conseil du trésor, au niveau des demandes qu'ils ont pu vous faire, vous y avez vu une économie, un meilleur service, avec une économie et financière et en termes de nombre de personnes? Est-ce que ça a été quantifié, ou quantifiable, ou vérifiable, ce genre d'exercice là, dans un esprit de coupures dont on entend parler depuis plusieurs années? Tout le monde doit se rationaliser en termes de dépenses, et tout ça. Et, pour parler comme un citoyen, est-ce que cette nouveauté-là a fait qu'il y a eu une ... Au niveau financier, au niveau économie, tant en termes de personnes qu'en termes de dépenses, est-ce que ça a été vérifiable? Peut-être pas, là, mais...

Mme Rioux (Guylaine): Ça n'a pas été vérifié, ça, je peux vous le dire. Par contre, on suit quand même les coûts par rapport à nos différents modes de prestation. Puis, il n'y a pas eu d'économie; ça, je vais être honnête. Dans le sens qu'actuellement il y a quand même plusieurs bureaux où il y a un, deux employés, ça fait que c'est difficile quand même de pouvoir optimiser leur travail sans un regroupement plus important, là, des services au sein de ces bureaux. Ça demeure quand même un besoin. Même si le Web, l'achalandage va en augmentant, on aura toujours besoin de rendre des services par téléphone ou à nos comptoirs. Il y a également de plus en plus de besoins qui nous sont exprimés par les ministères et organismes qui sont plus petits, qui ont un... quand je dis «plus petits», moins présents en région ou qui ont un peu plus, là, tu sais, un peu la même situation, des bureaux avec un, deux employés. Là, je ne parle pas des grandes organisations avec des grands bureaux.

Mais il y a effectivement encore, selon moi... puis on est en train... C'est ce qu'on aura à regarder dans les prochains mois, prochaines années, c'est comment on peut optimiser davantage, encore. Il y a du regroupement potentiel, mais où on va être vraiment une valeur ajoutée pour le ministère ou organisme qui a besoin d'optimiser, lui aussi, ses services auprès de la population et qui veut demeurer présent en région, c'est d'optimiser, puis, pour le citoyen, bien c'est du regroupement, encore, potentiel, une plus grande accessibilité à des services. Puis l'accompagnement, comme je vous disais, de nos préposés au niveau du Web, c'est très apprécié. Ça fait que ça, c'est un service qu'on va offrir davantage aussi à nos partenaires, d'accompagner la clientèle dans la prestation électronique de leurs services. Ça fait que c'est quand même quelque chose qui va être à travailler puis à explorer davantage. Il pourrait y avoir des économies dégagées, mais pour le moment ça n'a pas été le cas.

● (16 h 20) ●

Mme Champagne: Mais, en termes de services, pour vous autres, c'est évident qu'il y a une amélioration nette...

Mme Rioux (Guylaine): Oui! Oui! Ça, c'est clair, oui.

Mme Champagne: ...en termes de services. Dans vos sondages... Vous en avez fait, des sondages, vous en faites, de toute façon, à savoir la satisfaction de la clientèle. Pas seulement sur le temps de réponse, là, parce que ça, c'est un peu chiffré, là, parce que ça a son importance, je l'admets, mais en termes de réponse et de direction au bon endroit... Quelqu'un appelle puis il veut avoir une information concernant son certificat de naissance, et si, en appelant chez vous, il a une direction vers la bonne personne, la bonne préposée, le bon préposé pour avoir la bonne réponse, c'est ça que j'entends, là.

Mme Rioux (Guylaine): Oui.

Mme Champagne: Merci.

Mme Rioux (Guylaine): Merci.

Le Président (M. Marcoux): Est-ce que... Oui, M. le député de La Prairie.

M. Rebello: Ma voix... un petit peu. Une question au niveau des indicateurs de performance. Est-ce que vous vous comparez à d'autres bureaux, par exemple, au gouvernement, mettons, Hydro-Québec, d'autres qui ont à dealer avec les citoyens, à répondre à des appels? Est-ce que vous avez fait une espèce de «benchmarking» de votre performance par rapport aux autres organismes?

Mme Rioux (Guylaine): Bon, je suis membre du Comité d'expertise des grands organismes. Ça fait que c'est quand même un lieu où on partage, on échange effectivement ces informations. Ça fait qu'entre nous on fait effectivement ce genre d'évaluation. Ce qu'on a réalisé par contre, on n'a pas nécessairement les mêmes paramètres. Ça fait qu'il faut harmoniser nos paramètres pour pouvoir être vraiment comparables, parce qu'il faut comparer des pommes avec des pommes. Ça fait qu'on travaille actuellement sur une meilleure comparabilité entre nos organisations, parce qu'on a tous le souci de pouvoir être performants, améliorer. S'il y a des endroits où on doit travailler davantage, bien c'est de pouvoir les identifier.

Ça fait que je vous dirais: oui, on a cette préoccupation. On suit ces indicateurs-là régulièrement. On en fait même des engagements dans notre déclaration de services aux citoyens, puis ça va être à améliorer davantage l'étalonnage à ce niveau-là.

M. Rebello: Quand est-ce qu'on va pouvoir lire ça, un rapport comparaison, mettons, avec Hydro-Québec, Bell Canada?

Mme Rioux (Guylaine): Bien, Hydro-Québec, Bell Canada, là, ils ne sont pas membres du centre d'expertise des grands organismes.

M. Rebello: Bien, tu sais, les grosses entreprises qui ont à répondre à des appels, finalement, là.

Mme Rioux (Guylaine): Oui, bien, c'est ça. Comme je vous dis, le centre d'expertise, c'est des grandes organisations, comme Régie de l'assurance maladie, CSST, Régie des rentes, la CARRA. Ça fait que, là, c'est des organisations publiques, comme nous, avec un service à la clientèle, ça fait que c'est vraiment une source de comparaison importante pour nous. Ça fait que, quand... C'est que, comme je vous dis, c'est qu'on a travaillé fort à mettre des paramètres comparables. Ça va être dans la prochaine année ou les prochaines années, mais je ne peux pas vous donner de date.

M. Rebello: O.K., parce que je regardais, par exemple, j'ai fait imprimer Service Canada, c'est assez comparable, quand même, là, tu sais, je regardais les indicateurs. Eux autres, ils publient quelques données dans leur rapport annuel, là, ils n'ont pas eu besoin d'avoir des questions des députés pour avoir des données de performance; dans leur rapport annuel, on a des données de performance. Eux, par exemple, ils disent: Pourcentage d'appels spécialisés auxquels a répondu un agent dans un délai de trois minutes, là, 180 secondes. Là, vous aussi, vous avez le trois minutes. Ça fait que ça, c'est assez comparable, O.K.? La seule différence, c'est qu'eux autres, ils disent, mettons, «spécialisés», par rapport à «généraux», ils distinguent les deux, tu sais, mais je ne suis pas sûr que ça prenne des années pour vous décider, si vous allez distinguer les deux ou pas, vous comprenez ce que je veux dire?, dans le sens qu'à un moment donné... puis, eux, ils ont des données dans leur rapport, puis là... Comment vous vous situez par rapport à eux autres, par rapport à Service Canada, votre performance au niveau des pourcentages, tout ça? Bien, vous faites un peu cet exercice-là, puis pourquoi, eux, ils distinguent les appels spécialisés versus les appels généraux, puis vous, vous ne les distinguez pas? Avez-vous fait ce genre de discussion là?

(Consultation)

M. Audet (Jean): M. le Président, je peux essayer de mon mieux de vous... M. le Président.

Mme Champagne: C'est parce qu'on est meilleurs ici.

M. Audet (Jean): Pardon?

Mme Champagne: J'ai dit: C'est parce qu'on est meilleurs ici.

M. Audet (Jean): Oui, c'est ça, bien, en tout cas, je ne connais les données de Service Canada, mais je peux vous dire qu'à Services Québec, au niveau de nos normes, vous parlez des normes, là, au niveau de nos normes, par exemple, au niveau téléphone, répondre dans un délai maximum de trois minutes, qui est notre norme, nos résultats 2010-2011 est 97 %. Alors, si on regarde au comptoir, un délai de 30 minutes pour répondre à quelqu'un qui vient pour avoir un renseignement au comptoir, on est à 100 %, taux de réponse. Quand on regarde nos courriels, deux jours ouvrables, 85 %. Puis nos taux de satisfaction, nos sondages révèlent qu'on est quand même au-dessus de plusieurs.

Mais les cibles de performance que vous exprimez, c'est plus des données à l'interne dont on se sert, nous, avec nos tableaux de bord. Alors, ça, c'est pas publié, il n'y a pas d'organisme qui publie non plus ces cibles de performance, en tout cas, moi, je n'en connais pas, là. On va publier plus, comme vous le dites, là, si on rencontre nos normes, les normes que, nous, on s'établit, qu'on publie puis qu'on annonce dans notre rapport annuel, par exemple, l'engagement qu'on prend dans notre déclaration de citoyen, dire qu'on répond dans un délai x au courrier, soit au courrier ou soit par...

M. Rebello: Mais, tu sais, je veux juste comprendre. Là, vous me dites, pour les données de 2011, ça, c'est en mars 2011, au niveau du délai en bas de trois minutes, c'est combien, le pourcentage?

M. Audet (Jean): Résultats 2010-2011 pour le téléphone? 97 %.

M. Rebello: O.K., parce que vous étiez à 82 % il y a un an, là.

M. Audet (Jean): Oui, effectivement, effectivement.

M. Rebello: O.K., ça fait que, dans un an, vous êtes passés de 82 % à 97 %.

M. Audet (Jean): Oui, mais il y a un an, il ne faut pas oublier qu'on était en plein crise de la grippe H1N1, alors il y a un volume d'appels considérables qui entraient...

Mme Champagne: Qui entraient. Ça devait être épouvantable.

M. Audet (Jean): ...on avait un délai, à ce moment-là, de réponse... Bien, le délai d'attente est plus long que...

M. Rebello: O.K.

M. Audet (Jean): Alors, on répond à plus d'appels, mais le taux de réponse, on répond moins à nos normes, si vous voulez.

M. Rebello: Parce que, si je peux vous informer, vous ne le soulevez pas trop, là, je pense, au niveau du fédéral, eux autres, ils étaient seulement à 52,6 %... Bien, ça, c'était en 2009, c'étaient leurs dernières données. Ça fait que je peux vous dire peut-être que pourriez faire une offre au fédéral de les intégrer!

M. Audet (Jean): Comme disait M. le député de Shefford tantôt...

Des voix: ...

M. Audet (Jean): Comme disait M. le député de Shefford tantôt, moi, au service à clientèle, ce que je souhaite, un jour, c'est qu'on ait 2 000 employés à Services Québec, ça veut dire qu'on aura tout regroupé les partenaires possibles du gouvernement du Québec, mais ça, c'est une autre histoire.

Le Président (M. Simard, Richelieu): On reviendra, M. Audet, sur ce sujet dans quelques minutes, je vous attends là-dessus. M. le député de Vanier. Merci, M. le député de La Prairie. M. le député de Vanier.

M. Huot: Merci, M. le Président, merci. Mme Rioux, M. Audet et M. Rodrigue, bonjour. Bienvenue à la Commission de l'administration publique.

Quelques questions. Moi, mes collègues me connaissent bien, ça va surtout tourner autour du développement des ressources informationnelles. Vous avez mis, dans des réponses que vous nous avez fournies, là, une liste des projets de développement en ressources informationnelles qui étaient en cours. Je comprends qu'on n'a pas beaucoup... Même, vous avez mis plutôt ce qui était terminé, il n'y a pas grand-chose en cours, on peut dire. Vous savez que maintenant, avec la loi n° 133 qui a été adoptée, vous allez devoir, bon, créer un... il va avoir un programme triennal de vos projets de développement, donc je présume que vous avez même déjà commencé à travailler là-dessus. Vous allez devoir identifier une espèce de DPI dans votre organisme aussi, je ne sais pas si c'est déjà fait?

Mme Rioux (Guylaine): Il est à ma gauche.

M. Huot: Il est avec nous, bien ça me fait plaisir!

Mme Rioux (Guylaine): On a la bonne personne.

M. Huot: Ça me fait plaisir. Une première question, peut-être un peu directe, là: Dans ce que vous avez mis comme projet de développement, vous avez mis — là, je cherche, c'est sur l'autre feuille — la refonte de l'intranet. Il y a eu un peu plus de 500 000 \$ qui a été mis pour la refonte de l'intranet. Ma question est très simple: En quoi Services Québec offre-t-elle... offre-t-il... En quoi Services Québec offre un meilleur service aux citoyens et aux entreprises en mettant un peu plus de 500 000 \$ dans son intranet?

M. Rodrigue (Pierre E.): À ceci, je vous répondrais qu'effectivement ça peut sembler un montant considérable. C'est qu'en fait l'intranet il faut comprendre que c'est un outil qui sert également à la prestation de services à l'interne. C'est l'outil dans lequel on dépose... non seulement il n'y a pas uniquement les messages, je dirais, organisationnels standards, les messages de la P.D.G., etc., c'est l'outil par lequel également nos préposés ont accès à leurs outils de formation pour être capables de répondre également de façon adéquate, alors les procédures de travail, les instructions de travail, tout ça. Alors, c'est tout ce qui n'a pas besoin d'être visible pour la population, parce que ça, c'est visible via le portail gouvernemental de services, ou notre site institutionnel, alors... Et l'intranet que nous avions datait de l'époque de Communication-Québec et du MRCI, il était totalement désuet sous toutes ses formes. Alors, évidemment c'est vraiment l'outil, parce que maintenant les manuels de formation, tout ça, les instructions de travail, on ne se promène pas avec les cartables, là. Nous, on les cartables pour les fins de la commission, mais on n'a pas ça au bureau. Alors, effectivement c'est l'outil interne qui permet d'offrir un service à la population.

● (16 h 30) ●

M. Huot: O.K. Ça va. Moi, je voulais qu'on parle un peu plus... Vous nous avez remis un... Les gens qui nous suivent via le Web ne peuvent pas voir les documents qu'on montre, puis on a seulement le son, mais, sur la vision d'affaires du dossier citoyen, il y a des montants qui ont été mis dans les projets de développement. Ce que vous nous avez fourni, on comprend que c'est la livraison 1 du dossier citoyen, ce qui avait été...

M. Rodrigue (Pierre E.): 2 et 3.

M. Huot: Bien, ce qui a été mis là-dessus, Mon dossier citoyen, c'est livraison 1, les montants qui sont là, donc c'est encore en développement, là, Mon dossier citoyen. Du moins, ce que je comprends, on a une vision globale qu'on veut y aller par événements de vie, là, que vous avez identifiés. Là, il y en a deux qui sont présentement accessibles si on considère le déménagement, peut-être, qui est...

M. Rodrigue (Pierre E.): S'installer au Québec.

M. Huot: S'installer au Québec... en troisième. Donc, il y a encore du développement qui se fait, il va y avoir des livraisons. Je ne veux pas devancer votre prochain rapport annuel de gestion, qui va être déposé incessamment, là, et votre planification triennale, que vous allez faire aussi, mais c'est quoi, les prochaines étapes? Combien il y a de réservé à la continuité du projet Mon dossier citoyen? Est-ce qu'on continue à fonctionner avec clicSEQR encore? Si c'était clicSEQR, est-ce que clicSEQR est en mesure de continuer de fournir tout ce que vous avez besoin pour développer Mon dossier citoyen? Donc, c'est quoi, là, à quoi on peut s'attendre, disons, dans les prochains mois ou peut-être à plus moyen terme aussi, sur Mon dossier citoyen?

M. Rodrigue (Pierre E.): Là-dessus, je vous dirais que ce qui est complété, c'est la livraison 1 et 2, et on est en train de compléter la livraison 3.

Vous avez vu qu'avec ça on a... et c'est là, la livraison 1 a coûté à peu près 3 millions, grosso modo, la livraison 2, 16 millions. Alors, vous savez ce que comprend la livraison 1. Donc, quand on vous parlait, tout à l'heure, de la... Premièrement, la vision intégrée de l'offre de services, elle va se faire via le Web, c'est-à-dire qu'on prend... on a décortiqué, on a identifié les principaux événements de vie, on regroupe l'information, mais regrouper seulement de l'information dans un guide, on pouvait faire ça papier, ce n'est pas utile en soi; ensuite, avec les parcours, les questionnaires, et les parcours, on cible, pour chacun des... la situation particulière de l'individu, quels sont les services gouvernementaux qui s'adressent à lui, et ensuite on l'oriente vers l'information pertinente du ministère et le service en ligne pertinent.

Avec Mon dossier citoyen, et c'est ça, la particularité, c'est que là on veut en faire finalement, pour vous simplifier la chose, un peu ce que vous avez pour les sites bancaires, c'est-à-dire une interface avec une seule authentification, etc. Et, là-dessus, effectivement, dans le projet d'évolution de Dossier citoyen, la composante clicSEQR est une composante extrêmement importante. Ce projet-là, dans le fond, c'est une hydre à trois têtes, c'est-à-dire qu'il faut faire évoluer le portail dans sa forme actuelle, en termes d'ergonomie, d'architecture, de normes d'accessibilité Web; ensuite, il y a Mon dossier citoyen, qui est le volet transactionnel sécurisé. Il est sécurisé comment? Via clicSEQR.

Alors, évidemment, clicSEQR doit évoluer au même rythme où la prestation électronique de services gouvernementale va évoluer, et c'est la raison pour laquelle on vous disait tout à l'heure qu'on a des discussions avec le secrétaire du Conseil du trésor, qui en est responsable, pour en prendre la responsabilité, pour être capable de le faire évoluer. Parce que la clé du succès de la prestation électronique de services, c'est nécessairement dans l'authentifiant unique, c'est-à-dire ce qui est l'équivalent de notre signature sur papier. Et les gens, ils ne veulent pas retenir différents «log on», différents mots de passe. Ce qu'ils veulent: par un accès direct et accéder à la prestation électronique de services sans avoir constamment à se réauthentifier.

Ce qu'on a fait jusqu'à maintenant, on a ça. Avec la grappe «naissance», on est capable d'aller sur le site du Directeur de l'état civil et la prestation électronique du RQAP sans avoir besoin de se réauthentifier. Alors, c'est un continuum, comme dans les sites bancaires. Alors, c'est ce qu'on vise avec les autres partenaires, c'est non seulement de diriger la personne à la prestation électronique de services qui existent, mais que ça se fasse dans un continuum, sans avoir constamment à se faire authentifier. Et, pour ça, bien évidemment clicSEQR, il y a... Les gens en disent beaucoup de bien, et certains en disent un petit peu moins de bien, en raison du fait qu'il est associé comme authentifiant au ministère du Revenu, bien à l'Agence de revenu du Québec, donc ligne 199, etc. Alors, évidemment, un des projets qu'on a, c'est que les personnes puissent y accéder, en terme d'authentifiant, sans avoir nécessairement un dossier fiscal. Alors, quand on parle d'évolution du système, bien c'est là où on se dirige.

Il est quand même très, je dirais, il est... On est rendus à près de 1 million de personnes qui ont leur compte clicSEQR. Mais c'est sûr que, pour nous, c'est le nerf de la guerre, parce qu'il faut non seulement développer le service, mais il faut développer en même temps clicSEQR. Dans ce sens-là, pour en revenir à votre question, c'est que, oui, on ferme la livraison 3 avec trois parcours. Devenir parent, Quoi faire lors d'un décès et S'installer au Québec, en octobre. Alors, on est... Et ça, là-dessus, il y a beaucoup de travail qui est un peu... ce n'est pas intéressant, comme fonctionnaire, faire ce genre de travail là, parce qu'il ne paraît pas, personne ne le voit, là. Mais il a fallu refaire tous les gestionnaires de contenu derrière ça, des architectures, des choses qui ne sont peut-être pas très glamour pour le citoyen, mais il faut le faire. Maintenant, on a une lancée pour la vision 2011-2014 et c'est cette vision-là qu'on est sur le point de faire autoriser par le Conseil du trésor, parce que vous connaissez, bon, les nouvelles règles, dossier de présentation stratégique, pour faire approuver l'idée, alors on a vraiment une vision, là, de ce qui s'en vient pour les trois prochaines années...

M. Huot: Mais ce n'est pas approuvé, donc on ne rentrera pas dans...

M. Rodrigue (Pierre E.): ...mais c'est dans la lancée de ce qu'on avait initié. Alors donc, développement de nouveaux parcours, évidemment, puis on veut en faire un outil qui va être accessible via... vous savez, les jeunes, ça, ce n'est pas le BlackBerry, c'est désuet pour les jeunes, bon, alors, évidemment, il faut qu'il y ait du contenu, mais que le contentant soit accessible de tous bords tous côtés.

M. Huot: Donc, des applications iPhone, des applications iPad.

M. Rodrigue (Pierre E.): C'est ça, c'est ça.

M. Huot: Je vois que vous avez commencé aussi Mon dossier citoyen et Services Québec sur... plus les médias sociaux.

M. Rodrigue (Pierre E.): Oui.

M. Huot: Il y a du travail à faire, par exemple.

M. Rodrigue (Pierre E.): Oui, oui. On est en conscients.

M. Huot: Je regardais... même, je vais vous faire une confession, moi, je suis très, très souvent là-dessus, et je viens de m'abonner à vos comptes *Twitter*. Je viens...

Une voix: ...

M. Huot: Non, pas autant que le député de Matane, par exemple, M. le Président.

Des voix:

M. Huot: Ça, c'est difficile à battre, ça.

M. Rodrigue (Pierre E.): On est heureux de voir qu'on a deux bons clients.

M. Huot: Mais je vous fais la confession que je viens juste de m'abonner, donc je n'avais même pas vu passer vos comptes, et je vois qu'à peine 150 abonnés pour Mon dossier citoyen, moins de 120 pour Services Québec, sur *Twitter*, là, c'est très peu. Donc, il y a peut-être un effort à mettre là, parce que, veux veux pas, avec ces moyens-là, on rejoint de plus en plus de monde, c'est quelque chose. Et, moi, je suis obligé de vous dire que les organisations qui ont réussi, c'est ceux qui ont dédié des gens presque exclusivement à ça, au volet Web, aussi. Je comprends que le site Web, le portail gouvernemental est peut-être plus lourd gérer que bien des organismes, mais on avait déjà reçu, par exemple, la Commission de la capitale nationale ici, qui, est pour ce qui est médias sociaux, pour leur utilisation, qui sont cités en exemple par beaucoup de connaisseurs, là, peut-être jetez un oeil là-dessus. Et, en même temps, est-ce que c'est... Services Québec, le PIV, c'est-u Services Québec qui est responsable de ça? Non?

M. Rodrigue (Pierre E.): C'est le Secrétariat du Conseil du trésor.

M. Huot: O.K.

M. Rodrigue (Pierre E.): Bien, c'était le ministère des Services gouvernementaux...

M. Huot: Oui, oui, oui.

M. Rodrigue (Pierre E.): ...auparavant, là, mais la responsabilité relève du Trésor.

M. Huot: O.K., parce qu'évidemment, bon, vous êtes contraints par ça. Mais est-ce qu'on a une refonte en vue vraiment se débarrasser du vieux fond blanc, là, du portail gouvernemental?

M. Rodrigue (Pierre E.): Alors, pour le portail...

M. Huot: C'est quand même le même depuis... C'est sûr qu'il y a des ajustement en termes de contenu, là, mais, en termes de visuel, il y aurait peut-être un petit travail et un petit volet 2.0 à faire sur le portail, je pense.

M. Rodrigue (Pierre E.): Effectivement, dans les travaux qui s'en viennent au cours des prochaines... Ce qu'on veut se faire autoriser, effectivement il y a tout un volet... toute l'architecture du portail a été repensée. Alors, quand on parle d'ergonomie, de normes d'accessibilité, tout ça, bien, évidemment, ça tient compte de ça. Il faut comprendre que le portail a été développé à l'époque par des gens formidables qui ont fait ça vraiment avec des moyens quand même relativement modestes. Derrière tout ça, il y a différents environnements différents. Donc, on est en train de le refaire, mais on est... Je suis d'accord avec vous qu'effectivement... Mais les médias sociaux, on a des gens chez nous qui travaillent là-dessus. Et effectivement il faut se mettre là-dessus, là.

Mme Rioux (Guylaine): Peut-être, je...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, oui, complétez la réponse, s'il vous plaît.

Mme Rioux (Guylaine): C'est que nous partageons votre impatience, parce qu'effectivement c'est également une autre façon de rejoindre la clientèle et c'est important, mais je veux juste rappeler qu'il y a des travaux qui sont actuellement...

M. Huot: Je n'ai pas fait part d'impatience, madame, je veux juste vous rassurer.

Mme Rioux (Guylaine): D'intérêt, d'intérêt.

M. Huot: Oui, voilà.

Mme Rioux (Guylaine): C'est bon. Nous partageons votre intérêt. Mais c'est qu'il y a actuellement des travaux, qui sont sous la supervision du Secrétariat à la communication gouvernementale, et le groupe de travail, qui est supervisé par M. Henri-François Gauthrin...

M. Huot: Oui, oui, oui.

Mme Rioux (Guylaine): ...et nous suivons ça de près pour se coller, bon, aux normes puis aux recommandations qui vont découler de ces travaux.

● (16 h 40) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): Bon, ça fait une excellente transition pour les propos que je voulais tenir dans le prochain bloc, évidemment. J'ai compris, comme nous tous à peu près, la moitié de ce que vous a dit le député de Vanier, là, parce qu'on est dans des préoccupations, dans des réseaux que nous fréquentons peu. Mais il y a quand même des choses que je dois rappeler.

Vous parlez de sixième année, n'est-ce pas, de Services Québec, d'opération. Les hasards de la vie ont fait que j'étais là comme critique de l'opposition quand c'est né, j'y suis encore, donc j'en ai vu chaque élément à chaque année; certaines des personnes qui sont ici m'ont vu aussi, à chaque année, dire à peu près la même chose tout le temps depuis le début. Ça a pris beaucoup de temps avant que ça se concrétise, que les gens s'en rendent compte, mais le projet initial n'a jamais décollé, aussi bien dire les choses, et vous avez toujours la même loi. Il n'y a pas eu de changement à la loi, à ce que je sache, c'est toujours la même loi, mais le projet initial, tel que Mme Jérôme-Forget l'avait élaboré au départ, en tout cas, elle l'avait fait, tout cela aurait nécessité, pour réussir, vous-même en avez parlé tout à l'heure, que le gouvernement d'office impose à un certain nombre de ministères d'intégrer leurs services à Services Québec, ce qui ne fut jamais fait, hein? Disons les choses comme... Et, ayant fonctionné depuis le départ sur la base du volontariat, de la collaboration, évidemment chaque ministère et organisme, et je pense à de grands organismes qui avaient déjà leurs services spécialisés, n'ont jamais voulu céder un pouce de leur autonomie et de leur compétence là-dessus... Leur prétention est qu'elle... peut-être est-ce la bonne, mais leur prétention est qu'ils sont à la tête d'un savoir, d'une compétence qui ne peut pas être intégré par un généraliste; ils sont trop spécialisés. Ils étaient...

Et l'ambition était très, très forte au départ, il était même question de services d'aide sociale. Il y avait plein d'objectifs, Transports Québec, évidemment, vous en avez mentionné. C'était la mode. Ce n'était d'ailleurs plus déjà la mode beaucoup, là, mais c'était rendu ici. Ottawa, évidemment, a beaucoup investi dans Service Canada, qui, dans des secteurs, dans les secteurs qu'ils couvrent, ont bien réussi, mais le gouvernement du Canada a très peu de services directs à la population, alors c'est beaucoup plus simple d'intégrer deux, trois grands organismes et ministères que de s'adresser à l'ensemble, à la foule des services que le gouvernement du Québec donne aux citoyens. Il n'a pas de problème, lui, avec l'armée, avec les postes, enfin, chacun de ces domaines-là est totalement autonome, donc il reste peu de services à intégrer chez eux.

Chez nous, ça a été, disons-le simplement, là, et, moi, je ne peux pas... on n'est pas ici pour discuter des politiques derrière ça, mais ça n'a pas fonctionné, hein? C'est un échec. Vous avez, à un moment, là — peut-être la ministre l'avait dit à cette époque, un peu fatiguée de mes questions — demandé à Grant Thornton de se pencher sur le dossier, et je vois qu'il y a des gens qui étaient là à ce moment-là, et qui a fait un bon rapport — à la commission, nous, on en a déjà discuté entre nous — a fait un bon rapport, hein, des constats tout à fait neutres mais clairs, là: ça ne peut pas continuer dans cette direction-là, et la seule voie de... la voie de sortie, c'est de revenir au métier fondamental. Le métier fondamental, le député de Vaudreuil, vice-président de la commission, le notait au point de départ, c'était de succéder à Communication-Québec, c'est-à-dire avec tous les nouveaux moyens que la nouvelle technologie met à la disposition d'un gouvernement, permettre aux citoyens d'accéder plus efficacement à des services.

Evidemment, c'était l'aboutissement aussi de nombreuses années de travail, notamment sur l'adresse unique. On sait très bien que c'est un dossier qui existe depuis 20 ans et qui n'arrivera jamais à sa pleine réalisation parce que c'est extrêmement complexe. Tous ces dossiers-là faisaient face également à la protection des droits à la vie privée et donc empêchent le croisement des données, dans beaucoup de secteurs. Vous-même, tout à l'heure, avez parlé de Revenu Québec, hein, de la difficulté qu'il y a évidemment à ce que les citoyens puissent... qu'on puisse croiser les informations des citoyens. Alors, le résultat, c'est que vous êtes maintenant à la tête d'un service qui n'aura jamais des milliers de fonctionnaires, à moins qu'il y ait un changement de culture que je ne prévois pas, et qui doit donc donner de meilleurs services, de meilleures informations.

Au niveau du financement, le député de Shefford, qui était avec nous tout à l'heure, vous a parlé de votre autofinancement. La ministre, a qui nous en avons parlé à l'occasion du projet de... de différents projets de loi, notamment de la loi... de 133 ou 130... 130, voilà, sur les ressources informationnelles...

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...133, au niveau de... au printemps, nous disait qu'elle-même... que le Conseil du trésor s'interrogeait aussi sur cet autre mode qui consiste à parler d'autofinancement, alors que les citoyens qui nous écoutent doivent savoir que c'est eux qui paient à 100 %, là. C'est simplement la facturation d'un service d'un ministère à un autre. Et il y a des limites à ça, et, bon, ça a une valeur en soi. Les entreprises, on me le faisait remarquer, en sont revenues, très souvent, parce que ça a été une grande mode partout, y compris dans les entreprises. Et, le jour où

les difficultés d'établir la facturation dépassent les rendements qu'apportent ces méthodes d'autofinancement, il est temps de se poser des questions sur la suite des choses.

Alors, sur cet autofinancement, justement, où en êtes-vous dans votre réflexion avec le Conseil du trésor sur cette question? Et est-ce que vous envisagez... ou avez-vous proposé de nouveaux modes de financement pour, de toute façon, assurer les services que vous assurez, sans dépendre nécessairement de la facturation d'un certain nombre de ministères ou organismes?

Mme Rioux (Guylaine): Comme j'ai mentionné, les travaux sont actuellement en cours avec le Conseil du trésor. Les résultats n'ont pas été présentés à la ministre, ça fait que c'est difficile pour moi d'aller trop dans le détail. Mais effectivement on veut éliminer la notion d'autofinancement parce qu'elle n'est plus appropriée dans le contexte actuel et on veut également être plus efficaces, plus efficaces avec nos partenaires. Ça fait que tout ce qui est la lourdeur au niveau de la facturation, le... bon, il y a effectivement différents scénarios qui sont actuellement sur la table, qui sont en train d'être finalisés au niveau des... de l'analyse un peu plus détaillée, et ça va être soumis à la ministre dans les prochaines semaines.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Il faut bien comprendre que... vous avez parlé vous-même... c'est vous qui avez employé le mot, je crois, ou peut-être mon collègue, d'«incitatif», là. Ce n'est pas un grand incitatif d'envoyer une facture, en général. Moi, celles que je reçois, là, en général, ne m'incitent pas beaucoup. Donc, comme il s'agit de développer un réflexe, dans les ministères et organismes, d'avoir recours à un organisme centralisé, ne l'appelons plus «guichet unique»... quand on est au 128e guichet unique, on n'est plus dans le guichet unique, mais un service qui est dédié, qui est consacré à cette fonction d'avoir une... de centraliser la communication gouvernementale, c'est sûr que la facture n'est pas un élément positif pour encourager. Parce qu'ils savent très bien, s'ils font appel à vous, ils vont être facturés. Alors, j'espère que vos travaux, là-dessus, donneront des résultats dans un délai raisonnable.

Ceci dit, ça ne vous empêche pas... non seulement ça ne vous empêche pas, mais il faudra trouver des méthodes d'évaluation autres. La facturation, c'est quand même une façon aussi de voir combien coûtent vos services. Ça vous force constamment à vous pencher sur le prix unitaire, votre productivité. Il faudra maintenir cette préoccupation-là. Ce n'est pas un bar ouvert, là, que le Conseil du trésor vous ouvrira s'il change la méthode. Il faudra trouver une méthode correspondante mais qui n'a pas les inconvénients de la méthode actuelle.

Mme Rioux (Guylaine): Pour peut-être quand même vous donner un peu plus de matière sur ce qu'on travaille, c'est qu'on a quand même divisé nos services en cinq grandes familles, et les scénarios qui sont à l'étude, c'est en fonction de ces différentes familles de services. Autrement dit, bon, famille 1, c'est les services de notre mission de base, tout ce qui est renseignement, référence. Ça fait que, ça, il y aura des scénarios propres à ce volet.

Ensuite, il y a tous les services qui sont tarifés aux usagers; on parle du Directeur de l'état civil. Ça, c'est prévu par règlement, adopté... approuvé par le gouvernement. Ça, c'est déjà prévu, ce n'est pas ça qui crée le problème.

Les autres familles, c'est que, bon, les services, effectivement, qu'on prend en charge ou selon... avec des ententes auprès de partenaires, organismes ou ministères, encore là, il y a également les organismes autres que budgétaires qu'il faut tenir compte. Nous avons également la famille de services ou c'est du développement de prestations intégrées, et ce, il faut vraiment qu'on ait quelque chose qui est très positif au niveau de ce financement, parce que la collaboration ne sera pas au rendez-vous. Ça fait qu'on a un scénario propre à cette famille de services.

Et la dernière famille, vous donnez l'exemple du service québécois de changement d'adresse, c'est un service qui est développé, un service intégré qui est développé pour la population mais qui a un bénéfice également, un retour possible de l'information auprès des ministères et organismes qui pourrait être facturé ou, en tout cas, faire l'objet d'ententes, ce qui est le cas actuellement.

Ça fait qu'on a actuellement différents scénarios pour toutes ces familles de services, puis, comme je vous disais, avec l'objectif de s'enlever des tracas inutiles, qu'on soit efficaces, tout le monde ensemble, et qu'on ait des partenaires au rendez-vous.

● (16 h 50) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je suis très heureux que vous nous donniez ces précisions. Mais je sais que, bon, il y a notre ami Gautrin, là, le député de Verdun, qui est membre de cette commission, et qui nous en parle souvent, et qui ne peut être avec nous cet après-midi, il est retenu en Chambre, qui aurait sûrement voulu vous en parler. Les mots varient d'une semaine à l'autre, là, c'est un domaine qui évolue tellement rapidement. Mais on parle d'«e-gouvernement» pendant un bon bout de temps, là, le gouvernement en ligne, on parle de gouvernement 2.0, je ne sais plus où on en est, là, mais je sais que notre ami Gautrin, lui, a beaucoup consulté au cours de la dernière année pour faire des propositions au gouvernement sur ce sujet. Est-ce qu'on est au début, selon vous — et c'est important pour votre organisme qu'on le sache — est-ce qu'on est au début de cette révolution? Ou est-ce qu'actuellement on arrive... Est-ce que les progrès sont maintenant... Est-ce qu'il y a une certaine saturation, la progression devient maintenant beaucoup plus difficile? Le nombre de clients que vous avez, la vitesse d'opération, les services que vous pouvez fournir, est-ce qu'on arrive proche d'un point de saturation ou est-ce qu'il y a encore énormément de champs de développement?

Mme Rioux (Guylaine): On est loin d'un point de saturation. Au contraire, on est devant un potentiel énorme de développement, puis avec une plus grande participation des autres ministères et organismes. Ça fait que c'est sûr que ce n'est pas sans défis...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ce n'est pas dans la culture de ces ministères et organismes.

Mme Rioux (Guylaine): Ce n'est pas sans défi, parce que c'est quand même très exigeant. Vous savez très bien qu'on change la culture organisationnelle, gouvernementale. Ça fait qu'ici, au lieu de travailler chacun dans notre mission propre dans notre organisation, c'est de mettre vraiment la prestation de services d'une façon horizontale. Et ça ne se fait pas du jour au lendemain. Changer un formulaire, vous savez comme moi qu'il y a des champs qu'il faut saisir puis que ça implique toute une organisation au niveau, tu sais, de nos systèmes, nos processus de travail également.

Ça fait que ça, ça nécessite énormément de travail, mais ce que j'entends avec mes vis-à-vis avec qui j'échange, on est rendus là. Ça fait que le potentiel de développement pour davantage simplifier la vie de nos citoyens et de nos entreprises, il est présent et dans le futur. Là, c'est de voir dans quelle capacité, tant au niveau de nos organisations propres qu'au niveau financier, on va pouvoir développer tous ces produits-là qu'on connaît, là, qu'on sait que... On connaît notre vision cible. Le schéma que je vous ai remis, c'est un peu notre vision cible, c'est un peu comme AccèsD, vous connaissez tous, on a tout l'accès à nos services, que ça soit l'hypothèque, l'assurance, le compte bancaire, bon, les REER, il reste des entités, quand même, légales différentes derrière tout ça qui sont responsables de la dispensation du service. Mais, pour le citoyen, c'est facilité. Il a accès, il fait ses transactions, tout est beau, puis il y accède régulièrement. C'est qu'on veut développer avec le dossier Mon dossier citoyen, avec le portail gouvernemental.

Ça fait qu'on est loin d'un point de saturation. Il y a encore beaucoup à développer. Puis, ceux qui sont plus connaissant au niveau de la technologie... tout est à venir.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Le temps passe, file, on pose tous de longues questions. Justement, j'allais inviter les membres de la commission qui auraient une courte question à poser. Mme la députée de Mille-Îles en a une. Je pense que peut-être, de ce côté-ci? Non. Alors, Mme la députée, puis ce sera la dernière question, et nous arriverons aux conclusion tout de suite.

Mme Charbonneau: Merci, M. le Président. Une courte question, puisque vous avez... vous vous êtes avancée sur le plan stratégique à venir, que vous allez déposer bientôt, vous nous avez parlé des cibles, puis vous avez échangé avec mon collègue, qui était heureux d'apprendre que vous êtes passés de 82 % à 97 %. Par contre, dans le principe des cibles, vous avez mentionné que vos cibles sont toujours internes. Comment on fait, nous, les gens qui essaient de mieux comprendre et de mieux juger du service, pour avoir un comparatif, si les cibles ne sont toujours qu'à l'interne? Comment je peux faire pour me donner un comparatif extérieur qui fait en sorte que je peux évaluer d'un oeil un peu critique, mais toujours dans une option d'optimiser puis de mieux faire les choses, comment je peux critiquer ou mieux regarder ce que vous faites, si je n'ai qu'une cible interne et que je ne peux pas juger d'une cible externe?

Mme Rioux (Guylaine): Pour bien comprendre, lorsque vous parlez de cibles externes, est-ce que vous parlez de comparaison avec d'autres organismes ou vous...

Mme Charbonneau: Bien...

Mme Rioux (Guylaine): ...parlez de nos indicateurs de gestion?

Mme Charbonneau: Bien, ça pourrait être un indicateur de gestion, mais ça pourrait aussi être une cible externe. Je sais que vous êtes dans un monde qui est un peu unique mais à la fois changeant, qui évolue à une vitesse extraordinaire, là, on se l'est dit plusieurs fois, puis, pour connaître un peu l'informatique, c'est vraiment quelque chose, mais je n'arrive pas à faire autrement que... Et peut-être parce qu'on est dans une rencontre où souvent on compare, hein, c'est le défaut et la qualité qu'on peut avoir. En ce moment, mes cibles ne sont qu'internes, donc...

Mme Rioux (Guylaine): O.K. C'est un peu la faiblesse qui a été reprochée à notre premier plan stratégique. Vous comprenez que c'était le premier plan stratégique qui était développé à Services Québec, ça fait que c'était difficile peut-être de se donner des cibles précises, avec... tu sais, objectives.

Dans notre nouveau plan stratégique, on corrige la situation, et on a même reçu des félicitations du Conseil du trésor et du ministère du Conseil exécutif, parce que, malgré, bon, malgré tout, on a six ans d'expérience, d'existence puis on va loin dans nos cibles, on se donne des objectifs quantifiables, avec une progression, bien sûr, au terme de l'horizon de trois ans. Ça fait que ça, c'est effectivement corrigé à partir du nouveau plan stratégique, qui est de 2011-2014.

Pour ce qui est de la comparaison, peut-être, avec d'autres organisations externes, je vous dirais qu'on partage cette préoccupation-là au sein de... avec mes vis-à-vis, avec mes autres organismes similaires, et on travaille à pouvoir avoir cette comparaison-là pour pouvoir effectivement continuer à progresser, à améliorer nos services ensemble également, parce que c'est un lieu de partage de façons de faire, c'est un centre où on a beaucoup de comités de travail sur toutes sortes de questions en lien avec le service à la clientèle, la prestation de services. Ça fait que c'est une mine d'informations importante, stimulante pour notre monde, parce que c'est vraiment de partager nos façons de faire, de prendre des façons gagnantes ailleurs, de les intégrer chez nous, et on a cette préoccupation-là, de partager ça au sein de ce centre d'expertise. Ça fait qu'au niveau de l'étalonnage on devrait se donner de meilleurs outils pour le faire.

Mme Charbonneau: Merci beaucoup.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui. Juste un dernier commentaire.

M. Marcoux: Bien, je ne sais pas, avez-vous terminé?

Mme Charbonneau: Allez-y, M. le vice-président.

M. Marcoux: Quand vous parlez d'étalement, vous parliez tout à l'heure d'autres provinces également qui tentent de mettre en place des services à peu près semblables, qui peuvent différer. Est-ce que vous avez des... vous pouvez établir des comparatifs également avec d'autres provinces? Est-ce que vous avez des contacts avec les autres provinces? Puis, est-ce que c'est possible aussi de faire du «benchmarking»...

Le Président (M. Simard, Richelieu): D'avoir un étalement.

M. Marcoux: ...de l'étalement avec d'autres provinces, je pense au Nouveau-Brunswick, l'Ontario?

Mme Rioux (Guylaine): Bon, l'étalement peut se faire sur différents points, sur différents éléments. Il y a quand même des enquêtes, des études qui sont faites et qui nous comparent... qui comparent les services du Québec par rapport aux services des autres provinces ou d'autres organismes également. Ça fait qu'on a quand même ces études de comparaison là au niveau de la satisfaction de la clientèle, et je vais vous dire qu'on marque très fort. Les résultats que nous obtenons, Services Québec, par rapport à la moyenne, il y a des écarts importants puis c'est dans... Juste pour vous donner un exemple, là, je ne sais pas si je l'ai sous les yeux, mais, au niveau du service téléphonique, on a des scores, là, de satisfaction dans les neuf points et plus sur 10, alors qu'ailleurs ça peut être inférieur. Je ne sais pas si tu les as proche, Jean?

Je vais vous donner des chiffres. Au niveau, bon, des cibles, au niveau de la déclaration de services, bon, le temps, le pourcentage de personnes ayant été répondues à l'intérieur de trois minutes, effectivement c'est d'autres analyses qu'on devra fournir dans le futur, par rapport à des comparaisons. Comme je vous disais, c'est difficile, au niveau pancanadien, parce que ce n'est pas nécessairement les mêmes paramètres, mais il y a quand même des choses à faire.

Remarques finales

Le président, M. Sylvain Simard

Le Président (M. Simard, Richelieu): On s'entend que, si vous avez des éléments d'étalement, de «benchmarking» ou des études comparatives, ce serait intéressant que vous les rendiez publics, qu'on les connaisse. Si vous avez à vous féliciter d'une avancée par rapport aux autres, ce serait peut-être bon qu'on le sache.

Avant de terminer, c'est d'ailleurs un petit peu le ton que je veux prendre en terminant, c'est la qualité de l'information que vous devez apprendre à donner. La qualité de l'information, jeune organisation mais qui s'inscrit dans une longue continuité. J'ai déjà, dans une vie antérieure, dirigé Communication-Québec et j'ai toujours eu de très belles équipes dans ce domaine-là. Actuellement, on a besoin d'informations financières, nous, comme commission, là, pour vous suivre, plus précises, plus... qui nous permettent d'avoir une vision sur la durée et qui nous donnent une compréhension de vos coûts réels et de vos différents aspects de votre vie financière plus précis que ce que nous avons eu jusqu'à maintenant.

Également, et c'est le vice-président qui vous le demandait au départ, dans vos cibles, il faudra nous donner des étapes de réalisation et il faudra être beaucoup plus précis dans ce que comptez faire au cours de la prochaine année et des prochaines années, on voudrait pouvoir vous suivre. Ce n'est pas parce qu'on veut vous contraindre à quoi que ce soit, je pense qu'on veut — et c'est notre travail de parlementaires — nous assurer que vous ne tombez pas dans une manie qui est très fréquente dans l'administration publique, une certaine autosatisfaction qui n'est pas chiffrée, qui n'est pas vérifiable. Nous voulons avoir des indicateurs précis, comparables à d'autres indicateurs que nous pouvons nous mettre en comparaison dans l'ensemble de l'appareil public, et nous avons besoin de ça. Ça, c'est le message que je vous passe en terminant.

Le «benchmarking», le député de Mille-Îles en a parlé, le député de Vaudreuil aussi, il est important que vous vous compariez à d'autres. Ce n'est pas vrai qu'on est les seuls à faire une chose, là. Et on est tous les meilleurs. Demandez à n'importe qui au gouvernement du Québec, ils sont tous convaincus d'être les meilleurs, mais je veux...

● (17 heures) ●

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Et dans leur cas, c'est vrai, et dans votre cas, c'est vrai, sans aucun doute, mais encore faut-il le démontrer, l'établir et régulièrement le vérifier. Moi, j'ai vu des services magnifiques sombrer en moins de deux ans. Ça va très vite, une détérioration de qualité, alors qu'ils avaient tous l'impression qu'ils étaient toujours les meilleurs au monde.

Alors, je veux que vous soyez conscients de ça. Vous avez d'énormes défis. Je ne sais pas si la loi devrait être refondue, parce qu'elle visait d'autres objectifs il y a six ans — ça, c'est le politique qui le verra — mais vous avez d'énormes défis, parce que vous vous donnez un nouveau plan stratégique, vous... Maintenant, vous ne perdez plus de temps à chercher à intégrer, vous avez une autre perspective.

Nous, je pense, au nom de la commission, nous allons nous réunir tout à l'heure pour vous faire quelques recommandations, mais elles iront nécessairement dans le sens de mes remarques et des questions que vous avez entendues.

Je veux vous remercier de votre disponibilité à répondre à nos questions et vous souhaiter beaucoup de succès. Et, quand j'appellerai, comme tous les membres de la commission, nous appellerons, ou nous irons sur Internet tenter de joindre un service public au Québec, je souhaite que nous reconnaissons dans notre réalité les propos que vous avez tenus aujourd'hui.

Mme la présidente, un dernier mot.

**Mme Guylaine Rioux, présidente-directrice
générale de Services Québec**

Mme Rioux (Guylaine): Juste vous remercier d'avoir pris quand même ce temps pour échanger avec nous, parce que, pour nous, ça a été quand même un enrichissement de notre vision. Mais d'échanger avec des, tu sais, des députés qui sont quand même préoccupés aussi de citoyens et des entreprises, ça permet de voir un peu ce que vous avez comme information sur leurs besoins et leurs attentes.

J'ai une invitation à vous faire, c'est que, si vous aimeriez visiter le centre de relations clientèle que nous avons à Québec, ça me fera très plaisir de vous organiser une visite guidée, et ça vous permettrait de voir vraiment ce centre, comment il fonctionne. Ça fait que l'invitation est lancée.

Le Président (M. Simard, Richelieu): L'invitation est lancée. Je vous remercie, Mme la présidente, et à tous vos collaborateurs également.

(Fin de la séance à 17 h 3)