



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 22 octobre 2015 — Vol. 44 N° 21

Audition portant sur la gestion administrative et les engagements
financiers de la Commission de la fonction publique

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	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
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
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 jeudi 22 octobre 2015 — Vol. 44 N° 21

Table des matières

Exposé du président de la Commission de la fonction publique (CFP), M. Marc Lacroix	1
Discussion générale	2
Conclusions	15
M. Marc Lacroix, président de la CFP	15

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Ghislain Bolduc

M. Alain Therrien

Mme Rita Le de Santis

M. Éric Caire

* M. Richard St-Pierre, CFP

* Témoin interrogé par les membres de la commission

Note de l'éditeur : La commission a aussi siégé en après-midi pour l'audition portant sur la gestion administrative de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. Le compte rendu en est publié dans un fascicule distinct.

Le jeudi 22 octobre 2015 — Vol. 44 N° 21

Audition portant sur la gestion administrative et les engagements financiers de la Commission de la fonction publique

(Seize heures cinquante et une minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je vous demande d'être à l'ordre, s'il vous plaît! Nous allons reprendre nos travaux. On a un petit retard, alors je voudrais qu'on reprenne le temps perdu, si possible.

Nous sommes réunis ici afin de procéder à l'audition de la Commission de la fonction publique du Québec sur sa gestion administrative et ses engagements financiers.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

La Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Reid (Orford) est remplacé par M. Polo (Laval-des-Rapides); M. Villeneuve (Berthier) par M. Therrien (Sanguinet); et M. Charette (Deux-Montagnes) par M. Martel (Nicolet-Bécancour).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, merci beaucoup.

Alors, nous avons avec nous M. Lacroix, qui est président de la Commission de la fonction publique du Québec. Je vous invite, M. Lacroix, à nous présenter les gens qui vous accompagnent et faire votre présentation. Vous disposez d'environ 10 minutes. Nous vous écoutons.

Exposé du président de la Commission de la fonction publique (CFP), M. Marc Lacroix

M. Lacroix (Marc) : Oui. M. le Président, membres de la commission, bonjour et merci de nous avoir conviés à discuter de la gestion administrative de la Commission de la fonction publique, ci-après appelée la CFP. Mon nom est Marc Lacroix, et j'assume la présidence de la CFP depuis 14 mois maintenant, un laps de temps que je considère suffisant pour saisir les enjeux, déterminer et communiquer des priorités d'action et mobiliser le personnel dans leur mise en oeuvre.

L'équipe de direction s'est depuis investie dans la définition d'une nouvelle feuille de route, à savoir le plan stratégique 2015-2019 déposé à l'Assemblée nationale en mai dernier. Deux de ses membres m'accompagnent, Mme Lucie Robitaille, directrice générale des activités de surveillance et du greffe, ainsi que M. Richard Saint-Pierre, secrétaire général et directeur des services administratifs. Mme Madeleine Poirier, à l'arrière, chargée de mandats organisationnels, responsable, entre autres, de la préparation du rapport annuel, ainsi que Me Mathieu Breton, conseiller juridique, complètent notre délégation.

L'exercice de planification stratégique s'est avéré un moment privilégié pour cerner à qui... les zones d'amélioration. Une consultation auprès de nos employés ainsi que de la plupart des associations professionnelles et syndicales touchées par nos activités, de même que la réalisation de sondages, l'un portant sur la qualité de nos services et le second sur la mobilisation du personnel, ont constitué des intrants utiles. En cherchant à établir un juste diagnostic organisationnel et à définir des lignes d'action pour le futur, nous avons tenté de répondre à des questions telles : La CFP est-elle une organisation performante, tant au regard de la réalisation de sa mission, de l'atteinte de ses objectifs stratégiques, d'une prestation de services de qualité ainsi que de l'utilisation de ses ressources de façon optimale? Produit-elle les éléments de reddition de comptes répondant aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor et de la Loi sur l'administration publique? L'information contenue dans son rapport annuel permet-elle à la direction ou à un tiers d'évaluer la performance organisationnelle, d'expliquer les écarts relevés et de présenter les moyens choisis en vue d'atteindre ses objectifs?

Les réponses à ces questions qui vous sont familières nous ont fait opter, au nombre des objectifs à privilégier, pour la consolidation de la gestion axée sur les résultats. Un choix, je l'avoue, lié à la reconnaissance explicite de la nécessité d'améliorer notre performance, et ce, sous plusieurs dimensions. Des gestes concrets ont depuis été posés, d'autres sont en cours ou à venir. Ils sont contenus dans un plan d'action pour améliorer la reddition de comptes et la performance de la CFP, document acheminé au secrétariat de la commission il y a quelques jours. Les initiatives d'amélioration qui y sont contenues logent à l'enseigne de la transformation de certaines façons de faire dans une perspective de qualité de services et d'efficacité accrue. C'est d'ailleurs l'orientation 1 de notre nouveau plan stratégique. C'est ainsi que nous avons entrepris, pour ne citer que quelques exemples, la cartographie et l'optimisation des processus opérationnels à l'aide des membres du personnel qui en sont les véritables experts, l'actualisation de notre déclaration de services aux citoyens, qui n'avait pas été mise à jour depuis 2007, l'élaboration et la mise en oeuvre de plans d'amélioration des services dans la foulée du sondage auprès de la clientèle, administré en 2013-2014, et de l'exercice d'optimisation de nos processus.

Nos initiatives pour une performance accrue logent en outre à l'enseigne du façonnement graduel d'un milieu de travail attrayant et valorisant, davantage soucieux de l'adoption de pratiques soutenant la mobilisation, la qualité de vie au travail ainsi que la santé et le mieux-être des personnes. C'est l'orientation 3 de notre nouveau plan stratégique.

C'est ainsi que nous avons réalisé les mesures suivantes, pour ne citer que quelques exemples : l'adoption et la mise en oeuvre d'une politique sur la santé et le mieux-être au travail et d'une autre sur la reconnaissance et la valorisation du personnel; la collecte par voie de sondage; les besoins du personnel en matière de santé et de mieux-être au travail dans le cadre de la démarche pour la certification entreprise en santé; la dynamisation aussi de la communication interne,

notamment par la mise en ligne d'un intranet renouvelé et l'augmentation de la fréquence des rencontres avec le personnel; l'élaboration, pour chaque employé, d'un plan individualisé de développement des compétences; l'implantation d'un système de gestion des idées du personnel centré sur l'amélioration des services à la clientèle.

Un dernier enjeu mérite d'être porté à votre attention, soit celui de la contribution de notre organisme à la saine gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. C'est l'orientation 2 du plan stratégique. J'évoque ici le cœur de notre mission. Comme vous le savez, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique est encadrée par des dispositions prévues dans la Loi sur la fonction publique. Cette loi et les divers règlements et directives qui en découlent s'articulent autour de certains principes : l'égalité d'accès à la fonction publique, l'impartialité des décisions touchant les fonctionnaires, la compétence des personnes recrutées et promues sur la base du mérite, l'efficacité de l'administration et, bien sûr, la transparence. La population est en droit de s'attendre à une fonction publique impartiale, accessible, compétente et efficace, ce que les principes précités permettent de garantir.

Or, la mission de la CFP consiste précisément à contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, la commission procède aux vérifications et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires. Elle formule des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale si elle le juge utile. Au cours des dernières années, la CFP a mis en lumière des façons de faire qui s'éloignent à l'occasion des principes de la Loi sur la fonction publique. De là l'importance de continuer à exercer une vigilance, à poser un regard frais, critique sur les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait au processus de dotation, et de formuler des recommandations aux autorités ministérielles et au Secrétariat du Conseil du trésor. Ces mécanismes fournissent une forme d'assurance aux parlementaires quant au degré de conformité observé dans les pratiques des organismes publics au regard du cadre normatif en ressources humaines.

La CFP estime aussi qu'elle doit prendre action afin de renforcer l'incidence de ses travaux de surveillance sur les pratiques des ministères et organismes. Des initiatives ont été mises de l'avant à cet effet, lesquelles concernent notamment les vérifications et les études. Par exemple, la réduction de deux années à une seule du cycle de suivi des recommandations apparaissant dans nos rapports; la réduction du délai de six à trois mois suivant la publication de nos recommandations pour confectionner un plan d'action énumérant les mesures prises par les entités vérifiées ou qu'elles prévoient prendre pour y donner suite; une rencontre du président de la CFP avec le premier dirigeant d'une entité au démarrage d'un mandat de vérification; la publication, dans le rapport annuel de la CFP, des recommandations qui ont donné lieu à un progrès satisfaisant ou non; la réalisation d'une étude, au rythme d'une par année en moyenne, sur un thème clé en matière de gestion des ressources humaines; enfin, l'accroissement du nombre de vérifications et de la visibilité des rapports conséquents, notamment par la révision de notre stratégie de diffusion.

Pour ce qui regarde les rapports d'enquête et les décisions du tribunal, voici d'autres exemples d'améliorations récentes : leur diffusion sur notre site Web ainsi que celle imminente d'un bulletin électronique trimestriel auprès des directions de ressources humaines; dans le cas des rapports d'enquête assortis de recommandations, on parle ici des enquêtes jugées fondées, l'expédition de ces rapports d'enquête par le président aux premiers dirigeants, qui sont désormais invités à se prononcer par écrit sur les suites qu'ils entendent y donner; enfin, la diffusion, dans le rapport annuel de la CFP, des recommandations qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement à la suite d'une enquête.

• (17 heures) •

En misant sur l'atteinte d'objectifs qui vont dans le sens d'un respect par les ministères et organismes des principes promus par la Loi sur la fonction publique, la CFP souhaite apporter une contribution significative à une saine gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique.

M. le Président, vous l'aurez compris, ces propos liminaires visent à vous assurer, de même que vos collègues, que notre équipe est en action aux fins d'améliorer la performance organisationnelle. Il va de soi, par ailleurs, que nous sommes ouverts à enrichir notre vision des choses à la lumière des observations et des recommandations qui seront formulées dans le cadre de la présente audition et au terme de celle-ci.

Je termine en disant que les efforts déployés par les employés de la CFP afin de concrétiser la nouvelle vision organisationnelle s'avèrent importants et je tiens à les en remercier. Le contexte de transformation dans lequel ils s'affairent exige de leur part ouverture et capacité d'adaptation au changement. J'estime opportun de rappeler que c'est grâce aux activités qu'ils réalisent au quotidien que la CFP est en mesure d'accomplir sa mission et de jouer efficacement son rôle de gardienne des principes qui découlent de la Loi sur la fonction publique. Et ces collaborateurs et collaboratrices méritent d'être estimés et reconnus pour leur dévouement et la qualité de leur travail. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, M. Lacroix.

Discussion générale

Alors, nous allons commencer avec le gouvernement, le bloc du gouvernement, et M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour messieurs, bonjour mesdames. Ça me fait plaisir de vous avoir ici cet après-midi.

Tout d'abord, je voudrais comprendre un peu plus l'étendue de ce que vous couvrez. C'est qui, la fonction publique et parapublique? Combien il y a de gens là-dedans? Quels ministères? Ce qui est inclus, pas inclus, là, juste pour comprendre le contenu de votre mandat.

M. Lacroix (Marc) : Bien sûr! Écoutez, est-ce que vous me permettez, M. le Président, de déposer un document?

Le Président (M. Gaudreault) : Bien sûr, allez-y.

M. Lacroix (Marc) : Un tableau qui, je pense, est très clair à cet égard par rapport à la question posée. Alors, notre mandat, si on veut, vous aurez compris de mes propos que la Commission de la fonction publique est une entité indépendante, dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale du Québec, mais elle a une fonction juridictionnelle, cette entité. Donc, c'est un tribunal administratif, mais sa particularité par rapport à d'autres tribunaux administratifs, c'est qu'elle est en même temps un organisme de surveillance. Elle mène des enquêtes, des vérifications. Donc, un double mandat, si on veut, et l'univers qui est couvert, c'est l'univers de la fonction publique du Québec. Donc, l'ITHQ, qui, jusqu'à maintenant, est couverte par la Loi sur la fonction publique, je dirais, est sous... comment je pourrais dire, est une entité que nous vérifions de temps à autres, comme l'ensemble des ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique.

Dans le document qui vient de vous être distribué, on y arrive, la distribution est presque terminée, vous avez deux axes dans ce document, l'axe vertical, où vous avez, si on veut, une situation de devis, et vous avez l'axe horizontal où vous avez le statut de différentes personnes. Donc, si on prend la situation d'une personne qui... on parle toujours de personnel de la fonction publique, là, de fonctionnaires, hein, on parle de dirigeants d'organismes, on parle de personnes qui exercent leur droit de recours dans la fonction publique et on parle aussi des procureurs aux poursuites criminelles et pénales. Ce sont nos clientèles, c'est ça. Le simple citoyen, lui, peut demander une enquête, mais c'est dans un contexte d'un recrutement, si on veut. Il peut demander une enquête, mais, pour le tribunal ici, vous avez, par exemple, une situation où une personne pose sa candidature dans le contexte d'un processus de qualification qui vise la promotion, et la personne estime que la procédure utilisée pour son admission ou son évaluation était entachée d'une inégalité ou d'une irrégularité. Alors, selon son statut, elle peut recourir ou non aux services de la Commission de la fonction publique.

Alors, on voit que, dans le cas des administrateurs d'État, c'est non, que, dans le cas, par exemple, des syndiqués ou non-syndiqués, c'est oui, et ainsi de suite. Vous estimez que vos conditions de travail ne sont pas respectées? Alors, on voit ici que les non-syndiqués, c'est oui, ils peuvent faire appel, loger un appel auprès de la Commission de la fonction publique, mais qu'un travailleur syndiqué de la fonction publique ne peut pas le faire parce qu'il y a d'autres recours à sa disposition, le grief, par exemple. Vous faites l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire que vous estimez injustifiée? Bien, là aussi on voit que le syndiqué ne peut pas faire appel à la commission mais que le non-syndiqué et d'autres catégories de personnel peuvent faire appel à la commission. Et enfin l'autre domaine qu'on couvre comme tribunal, c'est le domaine du harcèlement psychologique au travail, et encore là, selon le statut, on peut exercer ou non ces recours auprès de la Commission de la fonction publique. Donc, ça, c'est pour l'aspect tribunal administratif.

Pour l'aspect surveillance, de notre propre chef, comme commission, nous pouvons, au même titre que le Vérificateur général, amorcer des vérifications, hein, pour voir si la Loi sur la fonction publique et ses principes sont dûment appliqués. Ce sont des vérifications non pas d'optimisation des processus mais des vérifications de conformité que nous faisons dans les ministères et organismes. Et elle peut aussi amorcer des enquêtes à la demande d'un fonctionnaire, à la demande aussi d'un citoyen dans le contexte d'un concours de recrutement et à la demande également d'une association d'employés reconnue par l'employeur. Comme, par exemple, souvenez-vous qu'il y a deux ans, je pense, c'est un des syndicats de la fonction publique qui a demandé que la Commission de la fonction publique se penche sur toute la question des contrats de services qui s'apparentaient à des contrats de travail. Ça, c'est une demande d'un syndicat de la fonction publique.

Est-ce que ça répond à votre question?

M. Bolduc : Partiellement. Sur les 500 000 employés du gouvernement, combien font partie de votre mandat?

M. Lacroix (Marc) : Bien là, combien, c'est quoi, c'est 70 000. C'est le personnel de la fonction publique.

M. Bolduc : O.K. La fonction publique directe des ministères.

M. Lacroix (Marc) : Ceux qui sont nommés en vertu de la Loi sur la fonction publique, oui.

M. Bolduc : Ça n'inclut pas la santé, ça n'inclut pas l'éducation et les organismes parapublics.

M. Lacroix (Marc) : Non, c'est ça.

M. Bolduc : Bon, déjà, ça, ça précise. Très bien. Merci.

Maintenant, est-ce qu'à l'intérieur de vos vérifications, de vos processus, il semble y avoir des variabilités, c'est-à-dire qu'il semble y avoir des cas qui semblent être longs? Pourriez-vous nous expliquer qu'est-ce qui se règle vite et bien et puis qu'est-ce qui semble être très long? Parce qu'il y a une variabilité qui semble très large dans l'atteinte de vos dossiers, là, ou la fermeture.

M. Lacroix (Marc) : Vous parlez, donc, des activités du tribunal, je pense.

M. Bolduc : Oui.

M. Lacroix (Marc) : Parce qu'encore une fois il y a la fonction juridictionnelle, le tribunal, puis il y a la fonction surveillance via des vérifications et des enquêtes.

Donc, dans la fonction tribunal, nous sommes une entité, comme plusieurs autres tribunaux administratifs, qui favorisons le règlement harmonieux des litiges. Et vous l'avez sans doute vu à la lumière des documents, du rapport annuel de gestion 2014-2015, qu'il y a seulement 24 % des dossiers qui se rendent au tribunal parce qu'en amont, via le règlement harmonieux des litiges, notamment, soit la séance d'échange et d'information dans les cas de promotion ou encore la séance de médiation pour les situations de harcèlement psychologique au travail, conditions de travail ou mesures disciplinaires ou administratives, eh bien, via ces mécanismes-là, nous en réglons une grande partie. Donc, il va sans dire que ça se règle beaucoup plus vite par la voie de la médiation, par exemple, ou de la séance d'échange et d'information parce que ce sont des mécanismes beaucoup moins formels, beaucoup moins lourds, si on veut, et souvent, prenons la médiation, ça se règle en une journée.

Mais ce ne sont pas tous les cas qui se prêtent à la médiation. Dans six dossiers sur 10 ou six, si on veut... les parties, six fois sur 10, recourent à la médiation, et, lorsqu'ils recourent à la médiation, sept fois sur 10, on réussit à régler. Ça, c'est décidément la voie qui est privilégiée.

Mais vous aurez aussi remarqué, dans les données qui vous ont été fournies dans le rapport annuel de gestion, que, dans 55 % des dossiers, je dirais, les dossiers se règlent sans intervention de la Commission de la fonction publique. C'est qu'en vertu des règlements qui existent sur les appels les gens, par exemple, dans une situation où ils estiment qu'il y a eu des irrégularités dans le processus de promotion, ils ont 15 jours pour interjeter appel auprès de la commission. Donc, ce qu'ils font, là, pour illustrer, ils protègent une date, là, hein, ils déposent l'appel pour protéger la date et, parallèlement, ils s'enquière, par exemple, auprès de l'autorité compétente, le ministère ou l'organisme : Mais pourquoi j'ai échoué mon concours ou encore pourquoi je n'ai pas été admissible sur la liste? Parfois, ils obtiennent une réponse et ils décident par la suite de retirer l'appel logé à la Commission de la fonction publique. C'est ce qui explique que, dans 50 %, 55 % des dossiers, par exemple, il y a des gens qui décident de régler à l'amiable, si on veut, sans l'intervention de la commission.

Il en va ainsi dans les cas aussi qui touchent le non-respect présumé des conditions de travail. Le règlement dit que, dans les 30 jours, le fonctionnaire peut déposer... envoie un avis à son sous-ministre ou dirigeant d'organisme, et là eux-mêmes, ils ont 30 jours pour se parler, pour tenter de régler avant que ça arrive à la commission. Alors, dans nombre de situations, ils réussissent à... comment je pourrais dire, à s'entendre et à éviter la voie de la commission, ce qui fait que, là aussi, il y a soit règlement à l'amiable ou désistement.

Alors, la voie la plus rapide, c'est évidemment celle qui n'est pas celle du tribunal, là, de la judiciarisation. C'est celle soit du règlement à l'amiable en amont ou encore celle de la médiation lorsque ça se rend à la commission. Et la voie la plus longue, c'est celle du tribunal. C'est ça.

• (17 h 10) •

M. Bolduc : Merci. Depuis 2012-2013, en tout cas, depuis quelques années, vous ne publiez plus votre taux d'absentéisme dans votre propre département. Et on parlait ici qu'il était passé de 3 %, en 2007, à 15 % en 2010. Est-ce que vous pourriez nous expliquer pourquoi vous ne le publiez plus et qu'est-ce qui se passe actuellement? Parce que 15 % en 2010, c'est quand même quelque chose de très significatif.

M. Lacroix (Marc) : Oui, je me suis informé parce que j'ai été un peu surpris de constater cela. D'abord, on m'explique que, depuis 2012-2013, le Secrétariat du Conseil du trésor, dans le guide qu'il publie à l'intention des ministères et organismes concernant la publication du rapport annuel, là... C'est un peu un guide qui dit : Bien, au minimum, minimalement, voici ce que vous devriez retrouver, chers ministères et organismes, dans votre rapport annuel de gestion. Et on me dit qu'à compter de 2012-2013 le secrétariat ne recommandait plus, comme indicateur, le taux d'absentéisme. Alors, la commission, à cette époque, a fait le choix, comment je pourrais dire, de retirer cet indicateur. Bon, c'est un choix qu'on peut questionner parce que ce n'est pas mon approche, je dirais, de valoriser les pratiques minimales, c'est plutôt de rechercher les bonnes pratiques, d'avoir, dans le rapport annuel de gestion, le plus d'indicateurs clés possible qui reflètent l'état de santé, je dirais, d'une organisation au chapitre des ressources humaines. Et on sait que le taux d'absentéisme est un indicateur clé à cet effet.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps que nous avons, malheureusement, dans ce bloc. On va...

M. Lacroix (Marc) : Est-ce que je peux juste ajouter que le taux d'absentéisme figurera l'an prochain dans le rapport annuel de gestion?

Le Président (M. Gaudreault) : C'est bien. Alors, merci, M. le président. Donc, nous allons tout de suite avec le bloc de l'opposition officielle et le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Alors, je vous souhaite la bienvenue.

M. Lacroix (Marc) : Merci.

M. Therrien : Bienvenue parmi nous. Disons que ça, c'est extrêmement intéressant. Franchement, ça résume pas mal...

Une voix : ...

M. Therrien : Oui, oui, parce que ça nous a aidés beaucoup à comprendre, ça nous aide beaucoup à comprendre, là, comment vous fonctionnez, qui est visé, justement, par vos interventions.

Vous avez changé la structure organisationnelle récemment. Pourquoi? Qu'est-ce qui vous a amenés à arriver avec un changement comme ça?

M. Lacroix (Marc) : Bien, écoutez, c'est quoi, un organigramme, là? C'est une représentation graphique de relations hiérarchiques puis de relations fonctionnelles dans une organisation, un peu comme des processus. C'est au service d'une vision. Quand la vision évolue dans une organisation, qu'elle soit privée ou publique, lorsqu'il y a l'arrivée de nouveaux dirigeants, il est normal qu'à la fois l'organigramme, la structure, les processus, je vous dirais même l'information qu'on gère pour rendre compte soient assujettis à la nouvelle vision. Donc, c'est un questionnement tout à fait sain, de questionner la structure.

Alors, il y a eu la disparition d'une boîte, là, qui était aux priorités stratégiques, mais, en fait, c'était une personne qui était affectée à ce mandat-là. Moi, quand je suis arrivé, je dois vous dire, j'ai rencontré les 35 employés de la commission un par un — je n'ai pas beaucoup de mérite, là, il y en a 35, donc — et je leur ai posé diverses questions sur les mandats, sur les tâches des uns et des autres. Et, puisque la personne en question, lorsque je l'ai rencontrée, m'a annoncé son départ de la commission. Bien, j'en ai profité avec elle pour dire : Est-ce que les tâches que tu fais actuellement devraient être reconduites ou non? Alors, on a donc décidé, dans cette foulée, de ne pas reconduire les tâches en question, le mandat, premièrement.

Deuxièmement, nous avons pris la décision... parce que l'organigramme que vous avez dans le rapport annuel 2014-2015, il a encore été modifié. Le greffe, qui relevait du secrétaire général et directeur des services administratifs, est maintenant sous la même autorité unifiée. Toute la gestion des opérations service à la clientèle relève maintenant de la directrice, du greffe et de la...

Une voix : ...

M. Lacroix (Marc) : ...des activités de surveillance et du greffe. Et, sous elle, il y a M. Chabot, un gestionnaire consacré exclusivement à la gestion des opérations et à la performance des opérations de la commission qui, jusque-là, étaient réparties dans deux unités administratives. Et on sait que, lorsqu'il y a un cloisonnement dans les petites organisations, on est beaucoup à la merci des variations de volume. Et parfois on aimerait avoir pour un temps un employé additionnel. C'est toujours plus compliqué lorsqu'on va voir son collègue gestionnaire pour dire : Me passerai-tu un employé? Parce que, là, les inventaires débordent dans tel domaine, etc. Donc, d'avoir une gestion unifiée sous l'autorité d'un seul gestionnaire de l'ensemble des opérations nous apparaissait, à l'examen, comme très prometteur, et seul gestionnaire imputable aussi des résultats, qui se consacre à temps plein, je dirais, à toute la question de l'atteinte des cibles en termes de délais. Essentiellement, c'est ce qui explique le changement.

M. Therrien : O.K. Donc, c'est une flexibilité que vous avez à l'intérieur de votre structure.

M. Lacroix (Marc) : Absolument. Agilité organisationnelle.

M. Therrien : Exactement, qui vous permet justement d'arriver avec des changements qui ne sont pas nécessairement très... j'imagine, pas toujours très importants, là, en termes de... en tout cas, si on regarde relativement à ce que vous avez comme gestion à faire. Puis ça vous permet d'avoir, j'imagine, de meilleurs résultats. Puis c'est pour ça que les rapports que vous nous amenez nous permettent justement d'apprécier les résultats liés à ces changements-là puis la justification, d'une certaine façon, des changements que vous apportez.

M. Lacroix (Marc) : Absolument, oui.

M. Therrien : O.K. Donc, bon, ça, ça va pour ça.

J'aurais des questions par rapport à la page... bien, par rapport à l'objectif 2.1.2, objectif partiellement atteint ou non atteint, là, accroître le taux d'acceptation de la médiation, ainsi de suite, là. Vous avez objectifs 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4. J'aimerais d'abord honnêtement, là, savoir, dans le processus de négociation, et de médiation, puis règlement de dossiers qui vient, c'est quoi, les relations entre les différents... en tout cas, ce que vous avez ici, accroître le taux d'acceptation de la médiation, et ainsi de suite, comment ça fonctionne. Moi, je m'en vais chez vous, je dis : O.K. on a un problème lié à ce que vous avez ici, là, à l'intérieur de votre document. J'ai un problème quelconque. C'est quoi, les étapes que je dois franchir?

J'espère que vous ne trouvez pas que ma question est un peu... Tu sais, moi-même, je suis un petit peu gêné de la poser, là, mais c'est parce que je veux savoir, là, j'ai un petit peu de misère à saisir, là, tout le processus qu'on doit suivre pour arriver à une entente. Admettons, là, qu'évidemment il y a un règlement de litige, là, dans le cas qui nous concerne. Alors, comment ça fonctionne, les liens entre les trois objectifs qui sont proposés ici?

M. Lacroix (Marc) : Ce sont des objectifs, là, liés à l'atteinte de certaines cibles en matière d'un règlement harmonieux des litiges qui n'ont pas été atteintes, hein, on s'entend là-dessus, parce qu'il y avait une cible, là, de mémoire, là, qui était de 70 %, je pense, pour le recours, c'est ça. Et ensuite, une fois qu'on y recourt, il y avait une cible 80 % pour le règlement.

Donc, ces objectifs-là, comment je pourrais dire, la direction passée de la commission, là, il y a quatre ou cinq ans, avait choisi de les inclure dans le plan stratégique. Bon, je ne veux pas jouer au gérant d'estrade, mais ce qu'on dit dans notre rapport annuel maintenant, puis dans le rapport, là, notre document de soutien qui a été porté à votre attention, on nous le reproche un petit peu : Pourquoi la commission dit-elle aujourd'hui, quatre ans après l'adoption de son plan stratégique, que, finalement, elle n'a pas beaucoup le contrôle sur l'atteinte de ces cibles-là et pourquoi donc a-t-elle choisi, à l'époque, de les inclure dans son plan stratégique? Ça a été sans doute un choix légitime à l'époque où on voulait donner une impulsion pour le règlement harmonieux des litiges. Puis, sincèrement, je pense que les dirigeants de l'époque étaient animés de la volonté de vraiment vendre la médiation aux parties qui interjettent appel à la commission, mais, très rapidement, ils se sont aperçus qu'à part suggérer la médiation... C'est toujours libre et volontaire une médiation, hein? Écoutez, vous interjetez appel. Je peux vous assurer que, dans tous les cas, 100 % des cas, les commissaires, à la commission, qui prennent une affaire en main, à qui j'assigne un mandat, proposent la médiation pour régler des litiges. Maintenant, à part faire valoir les avantages, qui sont nombreux et dont je pourrai parler si vous le souhaitez, il n'y a pas d'autre intervention à poser.

Alors, écoutez, un indicateur qui n'a pas de réelle... En fait, moi, je disais souvent... j'ai enseigné à l'ENAP, il y a quelque temps, sur le thème de la performance organisationnelle et je disais aux étudiants : Un indicateur n'a de réelle valeur que s'il est révélateur de la nécessité d'agir. Si vous avez un indicateur puis vous regardez passer le train, pourquoi vous avez un tel indicateur, vous avez une cible à cet effet? C'est une belle statistique de gestion, de dire a posteriori : Voici les résultats en médiation, mais, si je ne peux pas agir pour augmenter le taux, pourquoi j'en fais une cible? Bon, c'est un raisonnement a posteriori. L'engagement avait déjà été pris dans le plan stratégique de la commission, on en rend compte dans le rapport annuel de gestion.

• (17 h 20) •

Pourquoi cet objectif a été maintenu sur tout l'horizon du plan stratégique? Je présume que c'est parce que la direction de la commission ne voulait pas se présenter au ministre pour lui dire : Ministre, je voudrais amender mon plan stratégique. Bon, je voudrais que vous le déposiez à nouveau à l'Assemblée nationale parce que j'ai un de mes objectifs ou une de mes cibles que je n'aurais pas dû prendre à l'époque. Je réalise aujourd'hui que j'ai peu ou pas pris sur ce résultat.

Donc, quand la partie accepte la médiation, habituellement, je vous le dis, là, en une journée, ça se règle. Bon, parfois, ça échoue également. On voit que sept fois sur 10, ça réussit mais, trois fois sur 10, ça échoue. Il faut dire qu'on ne s'aide pas nécessairement dans nos statistiques en suggérant ou en recommandant à chaque fois de recourir à la médiation. Prenez une situation en matière de conditions de travail, par exemple. L'employeur, souvent, ne veut pas recourir à la médiation. Ce qu'il veut, c'est une interprétation de la directive par le tribunal. Encore la semaine dernière, une avocate écrivait à une commissaire, disant : Je ne veux pas aller en médiation, je veux que le tribunal tranche. Ont-ils droit ou non à la prime, par exemple? Donc, il y a un refus d'aller en médiation.

Lorsqu'on a un délai, par exemple, une personne interjette appel, et le délai réglementaire est expiré — on appelle ça un hors délai — l'employeur, là aussi, il dit : Bien non, je suis sûr de gagner, là. La personne qui loge appel est hors délai. Il n'y a rien à discuter en médiation. Mais, dans tous les cas, on la propose, la médiation, quand même. Donc, au plan statistique, je vous dirais, on se désavantage d'une certaine façon, mais on se fait encore des apôtres de la médiation, on en plaide les avantages.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, c'est ce qui met fin au bloc, à ce premier bloc. Alors, nous retournons du côté du gouvernement avec la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. Merci d'être présents et de répondre à nos questions. D'abord, moi, j'aimerais savoir pourquoi... Quand je regarde la page 73, par exemple, de votre rapport de gestion, et on regarde les dépenses et évolution par poste budgétaire, dans le rapport 2014-2015, les dépenses pour 2014-2015, pourquoi c'est indiqué «dépenses probables» et pas les dépenses réelles? Je ne comprends pas ça. C'est un rapport que vous faites pour une année fiscale donnée, et vous parlez de dépenses probables.

M. Lacroix (Mare) : Parce que l'année n'est pas finalisée au moment où on prépare le...

Mme de Santis : Mais quand est-ce que vous le préparez?

M. St-Pierre (Richard) : On doit le déposer le 31 juillet.

Mme de Santis : Et vous n'avez pas de temps, entre 30 avril et le 31 juillet, pour le faire? Le 30 mars, pardon, et le 31 juillet?

M. St-Pierre (Richard) : Nous n'avons pas toutes les données à ce moment-là.

Mme de Santis : Pourquoi, pour vous, c'est différent que pour d'autres organismes et ministères? Pourquoi les autres peuvent le faire et pas vous?

M. St-Pierre (Richard) : C'est le contrôleur des finances qui nous donne les informations. Si le contrôleur des finances nous transmet les informations plus tard que le 31 juillet, c'est les états financiers de la commission qui sont déposés plus tard à ce moment-là. Notre date de dépôt de rapport annuel est plus tôt. S'il était à l'automne, probablement qu'on pourrait avoir les données réelles.

M. Lacroix (Marc) : Oui. Et c'est la loi qui prévoit qu'on doit déposer avant le 31 juillet.

Mme de Santis : O.K. Maintenant, j'aimerais regarder le taux de satisfaction de l'effectif, des personnes qui travaillent à la commission. Je vois qu'à la page 41 vous indiquez que le taux de satisfaction du personnel est partiellement atteint. Quand je regarde plus loin, je vois que le taux de satisfaction, en 2013, était 68 %. Pour moi, ça, ce n'est pas partiellement atteint, ce n'est pas vraiment tellement bon.

Ensuite, je lis, à la page 65, que le sondage sur la satisfaction a été remplacé par un sondage sur la mobilisation. Il faut m'excuser, mais je ne comprends pas qu'est-ce que c'est, un sondage sur la mobilisation. Je croyais que c'était parce que le français, c'est ma troisième langue, et peut-être c'était seulement moi, mais, autour de la table, on ne comprenait pas. C'est quoi?

M. Lacroix (Marc) : Bon, d'abord, l'objectif ou la cible, si on veut, dans le plan stratégique, c'était de réaliser un sondage auprès du personnel. Donc, la date cible n'a pas été respectée. Ça devait être en 2013, il a été réalisé en 2014, mais il reste qu'on a écrit «partiellement atteint» parce qu'on n'avait pas respecté l'échéance, mais le sondage, lui, a été réalisé. Il est vrai que ce n'est pas sur la satisfaction mais que c'est sur la mobilisation. Avant de réaliser une telle enquête... Et je vous rappelle que la commission a au moins le mérite d'avoir mesuré le degré de mobilisation de ses employés parce que, dans le dernier rapport annuel du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique, seulement 45 % des ministères et organismes mesurent soit la mobilisation, soit la satisfaction des employés de leurs entités. Nous faisons partie, donc, de la minorité des organisations publiques qui le faisons.

Mme de Santis : Mais qu'est-ce que ça veut dire? Qu'est-ce que ça veut dire?

M. Lacroix (Marc) : Oui, oui, qu'est-ce que ça veut dire. Bien, écoutez, la mobilisation...

Mme de Santis : Sans... oui, oui.

M. Lacroix (Marc) : ...c'est l'engagement, finalement, des employés. C'est un modèle qui a été développé par M. Michel Tremblay, professeur aux HEC, à Montréal, un modèle qui est reconnu, de plus en plus utilisé par les organisations publiques et privées. Et, à force d'administrer un tel questionnaire scientifique qui repose sur un modèle théorique, qui est enseigné dans beaucoup d'universités en relations industrielles et autrement, il y a eu beaucoup de publications sur le sujet, c'est un modèle qui est crédible, ça permet donc de vérifier, en somme, là, en résumé, le niveau d'engagement de nos ressources sous plusieurs dimensions dans l'organisation.

Et effectivement le taux... parce que le seuil, si on veut, de performance, selon le Pr Tremblay, c'est 75 %. Nous, on a atteint des résultats de 68 %. Et, pour lui, parce qu'il a été rencontré, c'était en juin 2014, donc quelques mois avant mon arrivée, ma prédécesseure l'a rencontré, ce n'étaient pas des résultats tellement, comment je pourrais dire, satisfaisants. Donc, quand je suis arrivé, on a eu à analyser les résultats, les présenter à l'ensemble du personnel, élaborer un plan d'action et à réaliser, comme équipe de gestion, qu'on devait instaurer les conditions nécessaires pour faire en sorte que les employés de la commission soient plus, si on veut, satisfaits, engagés dans la réalisation des objectifs. Parce qu'on a beau parler performance, c'est quoi, la performance? Des clients satisfaits, des employés heureux au travail puis des contribuables qui en ont pour leur argent. Essentiellement, c'est cela. Donc là, on a un des vecteurs ici qui est un peu ébranlé avec une performance à 68 %. Et c'est pour ça que ça fait partie des priorités du plan stratégique 2015-2019 et qu'il y a tout un plan à cet effet. Et, notamment, on s'est engagés dans une démarche qui s'appelle Entreprises en santé, qui est très normée, très encadrée, justement pour pouvoir avoir des résultats autres quand nous effectuerons la prochaine mesure, en 2017.

Le Président (M. Gaudreault) : Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Vous avez expliqué cela, mais, pour moi, c'est encore très théorique. Est-ce que les gens chez vous sont contents de travailler chez vous? Vous n'avez que 35 ou environ 35 personnes, O.K.? Ce n'est pas 150, 200 ou 2 000. 35 personnes avec un taux de satisfaction qui est aussi bas, qu'est-ce qui ne va pas? Parce que ce n'est pas la théorie, ici. Qu'est-ce qui ne va pas? Pourquoi le taux de roulement est élevé avec 35 personnes? Et c'est quoi, le taux d'absentéisme aujourd'hui? Je ne comprends pas.

M. Lacroix (Marc) : Le taux d'absentéisme, d'abord, tantôt, ça va me permettre de dire que le 15 %, c'était une donnée erronée en 2012-2013, c'était plutôt 5 % qu'il aurait fallu y lire. Le taux d'absentéisme à la commission a toujours été tout à fait voisin, vraiment très, très près de celui de l'ensemble de la fonction publique. J'ai vérifié ces taux-là pour les années passées, puis on pourra vous les envoyer au cours des prochains jours. C'est-à-dire, une année, on est juste un petit peu au-dessus, l'autre année suivante, un petit peu en dessous. Donc, sur cinq ans, c'est comparable à l'ensemble de la fonction publique. Notre taux d'absentéisme n'est pas plus élevé chez nous.

Le taux de roulement, par contre, il l'est un peu. Mais ça, vous savez, le taux de roulement, il y a aussi les départs à la retraite, il y a évidemment le taux de mutation. Bon, il y a eu des progrès. Le taux de roulement est en diminution, comme vous l'avez constaté. Effectivement, 68 %, ce n'est pas un bon résultat. Je vous ai dit que nous avons le mérite de nous mesurer, nous avons le mérite d'avoir entrepris des actions, j'en ai mentionné des concrètes, et le mérite de s'engager dans une démarche où nous obtiendrons une certification d'un examinateur indépendant, qui s'appelle le bureau

des normes du Québec, comme entreprise en santé. Quand on est engagé dans cette voie, c'est résolument une voie tournée vers l'action et qui témoigne de l'engagement d'une organisation à mieux faire à l'égard de la gestion des ressources humaines, une dimension, d'ailleurs, que la CAP considère, dans son rapport de juin 2015, comme étant une dimension capitale pour apprécier la performance d'une organisation.

Alors, quand vous dites : Qu'est-ce qui ne va pas, écoutez, je ne pense pas que ça se gère, la gestion des ressources humaines... Moi, j'arrive comme président, je reçois ces résultats-là. Les leviers de la mobilisation, selon Michel Tremblay, il y a la confiance, hein, il y a la transparence, il y a la communication. Ce sont des choses, là, qui ne se mesurent pas au gallon à mesurer. Vous savez, ce sont des conditions propices à instaurer pour la mobilisation, la justice organisationnelle, hein? Juste l'attribution d'un bureau fermé quand les politiques ne sont pas claires, ne sont pas transparentes, ça peut créer...

• (17 h 30) •

Mme de Santis : Je n'ai pas beaucoup de temps.

M. Lacroix (Marc) : ...un mauvais climat.

Mme de Santis : J'ai une autre question, s'il vous plaît, puis on n'a pas beaucoup de temps.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, il reste une vingtaine de secondes.

Mme de Santis : O.K. Quand je regarde la page 63 de votre rapport annuel de gestion, et on retourne maintenant aux objectifs stratégiques 2.1.1, 2.1.2 à la page 63, vous parlez du pourcentage de dossiers d'appel en promotion. Moi, j'aimerais savoir le dénominateur de chacune de ces fractions, c'est quoi. Par exemple, vous dites que 49 sur 58 dossiers d'appel en promotion ont été réglés sans décision. C'est quoi, le 58? C'est quoi, le 36? C'est quoi, le 14? Parce que je ne comprends pas vos chiffres. C'est beau me dire que c'est 85 %, mais 58, ça représente quoi?

M. Lacroix (Marc) : C'est le nombre de dossiers.

Mme de Santis : Mais quels dossiers?

M. Lacroix (Marc) : Bien, les dossiers qui nous sont soumis en promotion, les appels qui sont interjetés auprès de la commission dans les cas de promotion où une personne estime qu'il y a eu soit une irrégularité ou une illégalité dans le processus de promotion.

Mme de Santis : Quand vous dites : Le taux d'acceptation des médiations, il y a 23 sur 36. 36, ça veut dire quoi? Parce qu'on a 58 dans un cas, 36 dans un autre, 14 dans un autre. C'est quoi, ces chiffres-là? D'où ça vient?

M. Lacroix (Marc) : O.K., là, vous êtes à 2.1.2?

Mme de Santis : Je suis à 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 et 2.1.4. J'aimerais savoir c'est quoi, 58, 36, 14 et 114. C'est quoi, la différence entre ces chiffres?

M. Lacroix (Marc) : Oui, d'accord. Alors, si on prend 2.1.1, alors c'est le pourcentage de dossiers d'appel en promotion réglés sans décision. Donc, il y a eu 49 dossiers sur 58 qui ont été réglés sans décision du tribunal.

Mme de Santis : Mais, c'est quoi? 58, c'était quoi? C'est quoi? Parce que vous savez qu'est-ce que c'est.

Le Président (M. Gaudreault) : Si vous permettez, c'est parce que, là, moi, j'ai accepté de poursuivre et de couper sur votre prochain bloc, mais c'est parce qu'en même temps je ne veux pas qu'on embarque trop longuement là-dessus. Alors, soit qu'au prochain bloc on continuera sur cette question-là — parce que, là, ça fait déjà 1 min 30 s, au-delà, qu'on a dépassé, puis je veux quand même laisser la parole au deuxième groupe d'opposition — ou peut-être aussi que la commission peut fournir les informations éventuellement après. Mais gardons ça en réserve, en tout cas, pour l'instant, pour le prochain bloc, puis je vais passer tout de suite à la deuxième opposition avec le député de La Peltre pour 11 min 30 s.

M. Caire : Le 30 est important, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Caire : Merci. Alors, bienvenue. D'entrée de jeu, je voulais peut-être parler du volet Ressources informationnelles de votre rapport. Ce qui a attiré mon attention — je me fais un petit peu un dada dans ces questions-là — c'est que vous êtes probablement une des rares organisations, sinon une des seules, qui n'a aucun investissement prévu en projets informatiques. Puis je lisais que la justification à ça, c'était l'annulation d'un projet informatique de 150 000 \$ pour lequel il n'y a pas d'autre information. Alors, moi, j'aimerais savoir quel était ce projet-là, qu'est-ce qu'il visait, à quelle étape il était rendu et qu'est-ce qui se passe avec ce 150 000 \$ là. Est-ce que vous pouvez nous en dire un petit peu plus, s'il vous plaît?

M. Lacroix (Marc) : Absolument, avec plaisir. Il y a deux systèmes de gestion de l'information à la Commission de la fonction publique. Il y a un système de gestion du greffe, qui date de 2009, qui a coûté environ 200 000 \$. Donc, ça fait environ 6 ans qu'il existe. Et il y a un système de... on ne peut pas l'appeler un système parce que c'est sur Excel, hein, si on veut. Donc, ce n'est pas une base de données. Donc, ce n'est pas très satisfaisant, là, puis on doit travailler fort pour en extraire des données puis faire la reddition de comptes qui concerne l'historique des renseignements et des enquêtes. Donc, c'est ce dernier système pour lequel la direction, à l'époque, avait préparé un appel d'offres public, si on veut, puis il y a eu un seul soumissionnaire, hein, puis c'était de l'ordre de 150 000 \$, l'appel d'offres. Et suite, donc, à cet appel d'offres public, la direction, à l'époque, de la commission a décidé de ne pas donner suite, d'abord parce qu'il y avait un seul soumissionnaire.

Et moi, quand je suis arrivé, là, dans les... je pense que c'était la première semaine où je suis arrivé en fonction, je reçois un appel du greffe du Trésor disant : Bien là, il y a un dossier qui a été soumis pour approbation. C'était ce dossier-là parce qu'il avait été relancé pour aller à nouveau en appel d'offres public. Ils ont dit : Bien là, il faudrait que, comme nouveau président, vous puissiez apposer votre signature pour permettre que ce soit discuté au secrétariat puis au Conseil du trésor. J'ai rappelé le dossier, évidemment, parce que je voulais en prendre connaissance. Et mon souci... parce que, là, j'ai demandé à consulter des experts du Secrétariat du Conseil du trésor en ressources informationnelles pour voir si les coûts avaient été bien estimés, mais surtout, je vous dirais, surtout si les besoins avaient été bien évalués.

Une des premières recommandations du Vérificateur général du Québec lorsqu'on prend une décision d'investir dans un nouveau système, quelle que soit l'envergure, que ce soit 300 000 \$ ou 30 millions de dollars, c'est : Est-ce qu'on connaît bien nos besoins? J'avais besoin, avec mon équipe de direction, de faire à nouveau le tour de la question et d'être persuadé qu'en dépit de faibles volumes... Écoutez, on reçoit... Moi, je veux bien un nouveau système d'historique des appels et des enquêtes, mais il y a 300 appels à la Commission de la fonction publique par année, il y a 100 demandes d'enquête au moment où je vous parle. Moi, une piastre, là, comment je pourrais dire, c'est une piastre, surtout quand c'est une piastre publique. 300 000 \$, peut-être même davantage, nous disent les spécialistes du Trésor, qu'on a consultés, je voudrais qu'on me fasse la démonstration qu'il n'y a d'autre avenue, si on veut, avec tout le développement rapide des technologies de l'information, des logiciels existants, avant d'investir dans le développement d'un nouveau système où la commission, en dépit de si faibles volumes...

Alors, c'est ça qui est en cours actuellement. Il y a une étude d'opportunité qu'on a commandée, qui va coûter environ 15 000 \$, je vous dirais, avec une firme-conseil qui est indépendante, là, qui, tantôt, ne sera pas en réalisation, je dirais, qui n'est pas, donc, en conflit d'intérêts potentiel et qui s'est engagée, dans le contrat, à ne pas soumissionner pour la suite des choses, à nous aider à voir s'il n'existe pas des outils, je vous dirais, qui nous permettraient, pour des sommes beaucoup plus modestes, de répondre à nos besoins avec les volumes qu'on a, M. le Président.

M. Caire : M. Lacroix, plusieurs questions. Si je comprends bien, là, vos suivis d'enquête... C'est vos suivis d'enquête ou d'appel?

M. Lacroix (Marc) : Et de renseignement.

M. Caire : Et de renseignement qui sont...

M. Lacroix (Marc) : Bien, c'est les téléphones, hein?

M. Caire : ...qui sont traités sur Excel, là. Vous me dites que c'est...

M. Lacroix (Marc) : Donc, ça, c'est pour les enquêtes, là. C'est ça.

M. Caire : Mais, spécifiquement sur ça, c'est quoi, le volume de données que vous avez à traiter, à peu près, annuellement, de un? Et, deux, est-ce que c'est aussi vos dossiers d'archive? Parce que j'imagine que...

M. Lacroix (Marc) : C'est une centaine d'enquêtes, M. le Président.

M. Caire : Mais est-ce que c'est aussi vos dossiers d'archive ou, une fois l'année terminée, ces informations-là sont archivées ailleurs? Je veux dire, vous n'archivez pas sur Excel, j'espère, là.

M. St-Pierre (Richard) : Non, non. On a un suivi des dossiers. En fin de compte, ça nous donne les statistiques sur le suivi des dossiers d'enquête.

M. Caire : Puis, quand le dossier d'enquête est clos, qu'est-ce qui arrive avec l'information?

M. St-Pierre (Richard) : Il est réservé dans... Il est conservé sur... Le dossier est archivé, mais la donnée statistique est dans les chiffriers Excel et conservée aussi.

M. Caire : Archivé où et de quelle façon? Sur quel support informatique?

M. St-Pierre (Richard) : Bien, nos dossiers d'enquête sont archivés sur format papier et aussi dans notre gestion documentaire électronique aussi et documentique.

M. Caire : O.K. Mais en bon français, là, vous faites quoi? Des PDF ou vous avez un... Puis vous gardez ça où, ces dossiers-là? Vous les conservez comment, ces archives-là?

M. St-Pierre (Richard) : Les dossiers d'enquête? Bien, c'est dans notre calendrier de conservation, qui a été approuvé par le BANQ. Et tous nos dossiers, que ce soient des dossiers de vérification, d'enquête, en fonction du calendrier de conservation, sont conservés en actif, semi-actifs et classés, le cas échéant... déclassés ou transmis à la BANQ par la suite.

M. Caire : O.K. Vous avez donné un contrat de 15 000 \$ à une firme externe, c'est ce que je comprends, pour faire de la vérification d'opportunité. Est-ce qu'il existe sur le marché...

M. Lacroix (Marc) : C'est ce qu'on appelle dans le jargon une étude d'opportunité, là, à haut niveau...

M. Caire : Oui, oui, oui. Non, non, je connais le jargon. Ça, inquiétez-vous pas.

M. Lacroix (Marc) : ...qui est exploratoire, là, si on veut.

M. Caire : Mais, en fait, ma question, c'est : le CSPQ ne pouvait pas faire ça?

M. Lacroix (Marc) : L'étude d'opportunité, là?

M. Caire : Bien, en fait, ce que vous êtes en train de me dire, c'est qu'on va aller magasiner, voir s'il n'existe pas sur le marché quelque chose qui pourrait combler nos besoins. Puis là ce que vous me dites, c'est qu'on va payer 15 000 \$ une firme externe pour aller voir s'il n'existe pas dans le monde un logiciel qui pourrait nous permettre de faire ça mieux qu'Excel. On va se résumer ça bien simple, là. C'est ça?

M. St-Pierre (Richard) : Bien, on a fait des démarches auprès du CSPQ, et, pour pouvoir avoir ce service du CSPQ, il faut être en service. Parce que nos services informatiques sont en impartition actuellement. On est une petite équipe. On n'a pas de Direction de services de l'informatique. Et le CSPQ, pour nous offrir ce service d'étude d'opportunité, on doit être en lien contractuel avec eux. C'est une des règles du CSPQ.

M. Caire : O.K. Ça fait qu'en bon français vous n'êtes pas client chez eux, ça fait qu'allez voir ailleurs si j'y suis.

M. St-Pierre (Richard) : C'est une façon de le dire.

M. Caire : Non, c'est ça. O.K. Donc, le contribuable va payer 15 000 \$ parce que vous n'avez pas de lien contractuel avec le CSPQ.

M. Lacroix (Marc) : Bien, c'est-à-dire qu'il aurait fallu payer avec le CSPQ aussi, là.

• (17 h 40) •

M. Caire : Oui. Sauf que j'imagine qu'eux autres ils ont déjà... En tout cas, théoriquement, ils sont aussi en acquisition. Donc, théoriquement, ce genre de chose là, ils sont supposés avoir fait l'exercice, là, mais ça n'a pas été fait.

Le 15 000 \$, je ne le vois pas. Il est libellé où dans vos dépenses? C'est-à-dire, il est inscrit où dans vos dépenses? Parce que je vois un 25 000 \$ en activités...

M. Lacroix (Marc) : C'est récent, M. le Président, c'est-à-dire que ça date de deux semaines, je pense, là.

M. Caire : O.K. Donc, pour les raisons que vous avez mentionnées tantôt, ce n'est pas encore inscrit. Donc, c'est un 15 000 \$ qui apparaîtra sur votre prochain rapport.

M. Lacroix (Marc) : Oui, oui, exactement.

M. Caire : Parfait. O.K.

Les activités d'encadrement, vous dites que vous avez mis 25 600 \$ là-dessus. Qu'est-ce que c'est, des activités d'encadrement en ressources informationnelles?

M. St-Pierre (Richard) : Bien, c'est-à-dire, des activités d'encadrement, c'est le personnel qui est... Dans tout service de continuité, il y a du personnel qui doit encadrer les travaux dans les services. Autrement dit, c'est du salaire de la Commission de la fonction publique.

M. Caire : Non, je comprends, sauf que vous travaillez avec Excel. Ça fait que j'imagine que...

M. St-Pierre (Richard) : Non, mais il y a d'autres services informatiques à la commission, là, aussi. Il y a nos services internes de courriel, de messagerie, d'autres systèmes de... On a un système de gestion du greffe.

M. Caire : Puis ça, est-ce que c'est ce volet-là que vous avez donné en impartition?

M. St-Pierre (Richard) : C'est l'ensemble de nos services informatiques, oui, qui sont en impartition.

M. Caire : Qui a le contrat d'impartition?

M. Lacroix (Marc) : C'est Technologies Umbrella.

M. Caire : O.K., d'où ce que je vois dans vos...

Une voix : Les engagements financiers.

M. Caire : ...oui, dans les engagements financiers, là, ça ferait partie des services professionnels, des contrats que vous avez avec Umbrella?

M. St-Pierre (Richard) : Exact.

M. Caire : O.K. Puis est-ce que c'est la... Quand vous parlez d'«activités de continuité», là, je vois 109 900 \$ pour des activités de continuité. Qu'est-ce que c'est, des activités de continuité?

M. St-Pierre (Richard) : C'est l'entretien.

M. Lacroix (Marc) : Bien, les activités de continuité, d'abord, 109 000 \$, c'est ça dont vous parlez?

M. Caire : Oui, oui.

M. Lacroix (Marc) : Oui, c'est ça. Il y a un 23 000 \$ pour une entente avec le CSPQ, une entente de service pour le traitement central, pour le service de stockage des données, pour les télécommunications.

M. Caire : Excusez-moi, j'ai peut-être mal compris. Vous me dites une entente avec le CSPQ?

M. St-Pierre (Richard) : C'est un contrat, un contrat de service technique.

M. Lacroix (Marc) : Oui, technique.

M. Caire : O.K. Mais c'est parce que, tantôt, vous m'avez dit : On n'est pas client chez le CSPQ, ça fait qu'on ne peut pas...

M. St-Pierre (Richard) : Mais c'est d'autres types... C'est que le service informatique régulier, le CSPQ, c'est...

M. Caire : Quand on parle du service informatique régulier, qu'est-ce...

M. St-Pierre (Richard) : C'est une direction du service informatique. C'est-à-dire qu'en fin de compte pour remplir le mandat régulier d'un...

M. Caire : Il faudrait que vous ayez, à l'interne, une direction des ressources informationnelles.

M. St-Pierre (Richard) : Exact, c'est ça, effectivement.

M. Caire : Puis, comme vous allez en impartition, vous n'avez pas de direction des ressources informationnelles.

M. St-Pierre (Richard) : Exactement. Autrement dit, là, le...

M. Caire : Donc, pour ce qui est des mandats d'opportunité, vous ne pouvez pas faire affaire avec le CSPQ, mais, sur certains mandats de production de services, là, vous pouvez aller, de façon contractuelle, avec le CSPQ.

M. St-Pierre (Richard) : En ce qui concerne les contrats, effectivement.

M. Caire : J'aime ça simple de même. Continuez, continuez.

M. Lacroix (Marc) : Oui, d'accord. Donc, 23 000 \$ avec le CSPQ; les services externes, 55 000 \$; donc, Umbrella, 43 000 \$; Vidéotron Télédistribution Internet, 3 000 \$; solutions documentaires, 1 500 \$ — bon, alors, vous voyez le genre; test d'intrusion, 5 000 \$. Donc, services externes : 55 000 \$.

Rémunération du personnel en sécurité — ça, c'est du personnel à l'interne — il y a une imputation de 5 000 \$ parce qu'il y a une partie des efforts du personnel à l'interne, là, pour, je dirais... qui sont imputés aux ressources... à l'activité de gestion des ressources informationnelles...

M. Caire : Quand vous parlez de sécurité, pouvez-vous développer un peu? Parce que je comprends qu'il y a un volet qui est fait sur Excel, donc qui est moins sujet à des bris de sécurité. Là, est-ce qu'on parle de l'autre système informatique? Est-ce qu'on... De quoi on parle exactement? Qu'est-ce que vous avez, informatiquement, qui a besoin d'une sécurité spécifique?

Le Président (M. Gaudreault) : Et il reste 20 secondes, puis là je ne pourrai pas étirer.

M. St-Pierre (Richard) : Il y a les différents serveurs. On a quand même des serveurs, on a des courriels, on a quand même différents logiciels, dont le système de gestion du greffe dont on parlait tout à l'heure aussi.

M. Caire : Vous gérez ça vous-mêmes à même votre système de serveurs que vous gérez à l'interne?

M. St-Pierre (Richard) : Exactement, oui.

M. Caire : Mais la gestion, elle est en impartition?

M. St-Pierre (Richard) : Absolument. C'est sûr qu'on n'a pas de technicien en informatique dans notre organisation.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps que nous avions. Alors, nous passons au gouvernement avec la députée de Bourassa-Sauvé. 7 min 30 s.

Mme de Santis : O.K. Je veux simplement retourner à la question que j'ai posée. Si on regarde la page 63, à 2.1.4, on parle de pourcentages de tous les dossiers d'appel réglés sans décision. Donc, quand je regarde les chiffres, 114, c'est le nombre de dossiers d'appel, O.K.? Je présume que c'est le nombre total d'appels, O.K.? Maintenant, quand je regarde 2.1.2, «pourcentage des dossiers d'appel où la médiation a été acceptée», j'aurais pensé que ce serait 23 sur 114 parce qu'il y a 114 dossiers d'appel. Mais vous dites que c'est 23 sur 36. Alors, moi, je ne comprends pas d'où vient le 36.

Et alors je peux comprendre le 2.1.3, mais vous dites que sept dossiers d'appel ont été réglés suite à une médiation et vous dites qu'il y a eu 14 médiations. Encore une fois, je suis confuse. D'où vient le 14? C'est confus.

Et, quand je regarde 2.1.1, on parle de pourcentage de dossiers d'appel en promotion réglés sans décision. J'aurais pensé que, si je fais les «Venn diagrams», ça devrait être à l'intérieur de 2.1.2, mais ce n'est pas le cas. Alors, je suis confuse.

M. Lacroix (Marc) : D'accord.

Mme de Santis : Peut-être que vous avez une explication.

M. Lacroix (Marc) : Oui. D'abord, la médiation n'est pas toujours tenue dans l'année où elle est offerte, d'une part. C'est peut-être ce qui explique, là, l'écart, mais ça nous fera plaisir, si vous le voulez, à moins que vous vouliez absolument poursuivre sur ce point, mais de vous déposer à la commission, là, au cours des prochains jours, un petit mémo sur la situation, d'abord en relisant les débats, en saisissant ce que... comment je pourrais dire, votre préoccupation et en vous envoyant une brève note explicative.

Mme de Santis : Merci beaucoup.

M. Lacroix (Marc) : D'accord?

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Moi, je voudrais revenir sur un peu la compréhension générale de vos activités. Est-ce qu'il y a des problèmes récurrents qui arrivent dans certains ministères ou dans certains départements de ces ministères-là, que vous voyez, il dit : Bien, il est arrivé huit événements similaires dans une section ou dans l'autre? Est-ce que vous voyez ce genre de situation là? Et, si oui, qu'est-ce que vous faites avec ça?

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Bon, c'est une très bonne question. Je vous dirais que c'est une question de fond. Je disais, dans mon allocution d'ouverture, qu'effectivement depuis quelques années la Commission de la fonction publique a constaté des écarts par rapport à l'application du cadre normatif en gestion des ressources humaines et au respect de certains principes. Alors, c'est sûr que nous n'avons pas terminé notre cycle de vérification ministérielle. C'est un cycle que nous avons établi sur huit ans où nous vérifions les... nous avons décidé d'avoir une approche basée sur le risque où nous vérifions les 11 ministères et organismes qui ont plus de 1 500 employés, parce qu'on sait que l'activité de dotation est grande dans ces ministères-là, puis où nous prenons aussi un échantillon de moyens et de petits... Tout ça pour, au bout de huit ans, avoir couvert une grande partie de l'activité de dotation dans la fonction publique. Nous en sommes rendus à la troisième année du cycle, mais déjà se dégagent des tendances.

Malheureusement, je vous dirais, nous sommes... j'en profite pour passer un message aux membres de la commission. Nous n'avons pas beaucoup de... comment je pourrais dire? Nous n'avons pas d'auditoire. C'est-à-dire que le Vérificateur général, lorsqu'il dépose ses rapports, peut, en termes de suivi, venir en parler avec les membres de la Commission de l'administration publique. La Commission de la fonction publique fait des constats sur le respect de la loi, sur son application, il y a des tendances qui se dégagent. Et il serait intéressant d'avoir... ce n'est pas à toutes les années nécessairement, mais, périodiquement, si nous pouvions vous faire signal puis de dire : Écoutez, nous aurions des constats d'ordre général à partager avec vous. Nous avons une lecture de la situation pour sonner le grelot à gauche et à droite et vous dire : Écoutez, concernant les principes...

Je pense que ça fait consensus chez les membres de l'Assemblée nationale. Personne n'a remis en question, lorsque la loi a été modifiée, les principes fondateurs de la Loi sur la fonction publique. Il y a peut-être un certain nombre d'inquiétudes ou une vigilance à exercer, que la commission exerce, mais vous-même, lorsque vous recevez ici des entités, bien, il y en a à qui on fait des recommandations, par exemple, qui accordent des promotions sans concours, qui ne respectent pas les règles, ça déroge à un principe fondamental, et qui ne suivent pas les recommandations de la commission. Peut-être que vous pourriez leur poser des questions, pourquoi ils accordent des promotions sans concours, sans respecter les règles. Dans d'autres cas où on renouvelle les occasionnels 11 semaines plusieurs fois, alors qu'ils ne peuvent pas le faire...

Donc, vous savez, on a beau déposer des rapports, là, ministériels, si, à un moment donné, il n'y a pas de temps d'arrêt pour faire la synthèse de tout ça et communiquer, parler de la forêt plutôt que de chacun des arbres, eh bien, évidemment, on peut pédaler longtemps dans le beurre, c'est ça, donc, parce qu'à ce moment-là il n'y a pas de temps d'arrêt, je dirais, pour faire le point sur quel est l'état de santé de l'application de la Loi sur la fonction publique dans la fonction publique québécoise.

M. Bolduc : M. Lacroix, ce que je ne comprends pas là-dedans, c'est quand vous dites : Il n'y a pas d'auditoire. Comment ça se fait que la direction du ministère, puis je ne sais pas à quel niveau, là, mais les fonctionnaires supérieurs ne soient pas intéressés à régler les problèmes qui sont à l'intérieur de leur ministère? Vous dites que vous avez 11 ministères qui ont plus de 1 500 personnes. Il faut qu'ils se préoccupent de ce problème-là.
• (17 h 50) •

M. Lacroix (Marc) : Je n'ai pas été assez précis, M. le Président. C'est-à-dire que je voulais dire qu'il n'y a pas d'auditoire parlementaire, selon moi.

M. Bolduc : Il n'y a pas d'auditoire... O.K., bon.

M. Lacroix (Marc) : C'est-à-dire qu'on dépose nos rapports. Je présume qu'ils sont lus, du moins, partiellement. Mais ce que je veux dire, c'est que nous n'avons pas de tribune où discuter en direct avec les parlementaires sur les grands constats faits par la Commission de la fonction publique.

L'intérêt des dirigeants des ministères et organismes, il est là. Vous le voyez dans nos rapports de vérification. Le taux de suivi de nos recommandations, c'est de l'ordre de 84 %. En enquête, c'est 95 %. Donc on est pris au sérieux. Mais là on parle des arbres de la forêt, comment je pourrais dire, hein, un trou, une cheville. Je fais un constat. O.K., on va la corriger. Mais on repasse trois ans après, puis il y a encore, comment je pourrais dire...

M. Bolduc : Le même trou.

M. Lacroix (Marc) : ...les mêmes écarts qui sont faits.

Donc, à un moment donné, il me semble que ça pourrait, je le dis respectueusement, vous intéresser que d'avoir un portrait beaucoup plus systémique, l'état de santé du système. Et ça, la commission n'a pas fait ça par le passé, et j'entends bien, en tout cas, sous ma direction, qu'elle puisse... d'abord, on a commencé l'exercice, mais qu'on puisse le compléter et trouver une tribune pour le partager.

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste 30 secondes.

M. Bolduc : Merci pour ce constat-là. C'était ce que moi, je cherchais parce que vous avez des dizaines de milliers d'employés. Il ne peut pas ne pas y avoir des répétitions ou des lacunes. Donc, je vous remercie pour cette clarification-là. On verra comment on peut réagir à ça. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Il ne reste plus de temps. On retourne du côté de l'opposition officielle pour le dernier bloc avec le député de Sanguinet.

M. Therrien : Combien qu'il me reste de temps, moi?

Le Président (M. Gaudreault) : Huit minutes.

M. Therrien : O.K. Alors, je vais revenir sur ce qu'on mentionnait tantôt, là, par rapport à la médiation. Vous disiez que l'indicateur qui était utilisé là n'était pas nécessairement révélateur de la performance d'efficacité de vos services parce que vous offriez la médiation, mais, dans certains cas, ce n'était pas vous qui décidiez si on acceptait

ou non. Alors, je veux vous entendre là-dessus. Cet indicateur-là, est-ce qu'il serait davantage un indicateur de l'état de santé des relations de travail à l'intérieur de la fonction publique?

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Je n'ai jamais réfléchi à cette question. Bien sûr, ce n'est jamais nous qui décidons d'aller en médiation. On la propose. C'est d'abord une information de gestion, hein? Et, quand on regarde les résultats, six fois sur 10, on y a recours et sept fois sur 10, lorsqu'on y recourt, on règle. Moi, personnellement, mes collaborateurs aussi, on trouve ça très bon et on trouve que ça se compare avantageusement à ce qui se passe dans d'autres tribunaux administratifs.

Écoutez, il y a des bonnes raisons de... Quand je vous disais tantôt que quelqu'un interjette appel et c'est hors délai, mais, dites-moi, pourquoi l'employeur irait en médiation? C'est hors délai. C'est un délai réglementaire. Ou encore, en matière de conditions de travail, ce que l'employeur veut savoir, c'est l'interprétation du tribunal. Il n'a rien à négocier. Il ne veut pas non plus parce qu'on ne peut pas négocier non plus l'interprétation de directives édictées par le Secrétariat du Conseil du trésor. Il veut une décision, que le tribunal tranche. Donc, on a beau dire que la voie du règlement harmonieux des litiges est celle qui doit être privilégiée, reconnaissons d'emblée quand même qu'elle ne s'applique peut-être pas ou qu'elle n'est peut-être pas applicable dans 100 % des situations.

Un cas de harcèlement psychologique, les parties ne se parlent plus. Je veux dire, même quand on suggère la médiation, on ne veut rien savoir. Je veux dire, je suis persuadé que je suis victime de harcèlement psychologique, et, comment je pourrais dire, on s'en va direct au tribunal. Alors, même en faisant valoir les avantages de la médiation, les ponts sont rompus dans certaines situations.

Alors, évidemment, votre question est de portée générale, mais je la résumerai, la réponse, peut-être en vous disant : Vous savez, à la commission, encore une fois, question de volume, donc c'est un piège, la généralisation. Il y a eu 15 médiations l'année passée. C'est ça, le volume dont on parle, 15. Alors là, m'étendre sur est-ce que... Faire une généralisation sur... Porter un jugement sur la qualité des relations de travail dans la fonction publique, alors que c'est 15 médiations qui ont été tenues l'an passé à la commission, ce serait, je pense, périlleux.

M. Therrien : O.K. Donc, à la fois parce que vous dites que le nombre est très, très insuffisant pour conclure, pour généraliser, mais aussi par le fait que les variations ne sont pas très grandes, là. Tu sais, historiquement, on ne peut pas... Vous savez, on voit ici, là... tu sais, là, je veux dire, pour diverses raisons, là, j'imagine, je regarde, les variations sont quand même faites d'une année à l'autre, là. Donc, on ne peut pas conclure de cette façon-là.

Par contre, pour les délais, l'objectif 3.1.3, on voit que pas en contrôle. Heureusement, depuis, la situation s'est améliorée. Depuis le début de l'année, on a fermé beaucoup plus de dossiers qu'on en a ouverts, mais on n'a pas de mérite. Je veux dire, vous savez que l'activité dotation dans la fonction publique a été fortement réduite ces dernières années. Ça finit par produire un impact à la Commission de la fonction publique, dans le volume. Donc, on a pu, si on veut, récupérer, d'une certaine manière, et améliorer nos délais, mais, encore une fois, il n'y a pas de mérite.

Dans une petite organisation, je dirais où il y a peu d'effectifs, il y a trois enquêteurs, M. le Président, il y a trois commissaires. Dès qu'il y en a un qui est malade, comment je pourrais dire, tout ça, c'est très, très fragile et ça m'amène à vous dire que nous avons privilégié, depuis quelque temps, et c'est dans notre nouveau plan stratégique, la polyvalence de l'effectif. Par exemple, seuls les commissaires faisaient de la médiation, d'accord, à la Commission de la fonction publique. Pourquoi? Dans d'autres tribunaux administratifs, ce sont des professionnels. Alors, à compter de... dans deux semaines, leur formation sera terminée, deux nouvelles personnes, qui sont des professionnels à la commission, pourront faire de la médiation. Si je libère du temps-commissaire pour le tribunal, pour les commissaires, et que je mets d'autres personnes pour faire de la médiation, je me crée de l'espace, là, par en dedans, si on veut. Alors, c'est développer la polyvalence des membres du personnel.

Comme, en promotion, la tenue des séances d'échange et d'information, il y avait une seule personne, une seule personne, l'an passé, il y a eu 54 séances. Quand je suis arrivé, j'ai dit : C'est un risque énorme. Imaginez que cette personne-là est partie en congé de maladie. Elle vient de revenir après six mois. Heureusement que j'avais demandé à ce que d'autres personnes soient formées. Bien, aujourd'hui, M. le Président, il y a cinq personnes qui, à la commission, peuvent faire des séances d'échange et d'information. Justement, c'est l'équivalent de la médiation, là, mais pour les situations de promotion.

Donc, quand l'effectif est polyvalent, quand ça déborde, si on veut, d'un côté de la maison ou dans un inventaire, dans une situation, bien, on peut envoyer du renfort, c'est toujours préférable à une situation où on dit : Bien là, la personne est absente, les inventaires s'accumulent. Donc, la recherche de flexibilité est fondamentale. Ça passe par la polyvalence, ça passe également par la révision de nos processus, et, je l'ai dit d'entrée de jeu, c'est ce que nous avons entamé. Tous les processus ont été cartographiés. Avec l'aide de nos employés, on les a passés en revue, on a supprimé les étapes sans

valeur ajoutée et on a agrandi par en dedans avec le même effectif. Cette année, par exemple, au lieu de produire cinq vérifications, avec le même effectif, on va en produire probablement sept, je dirais, et aussi avec une étude, je veux dire, en plus.

Alors donc, tout ça témoigne que le questionnement des façons de faire est une voie qu'il faut absolument emprunter dans les organismes et ministères publics de façon un peu plus scientifique et un peu plus, comment je pourrais dire, appliquée, je dirais, avant de demander de nouvelles ressources pour accomplir nos activités et notre mission, et nous sommes... nous avons entrepris, je dirais, cette révision des façons de faire et nous allons continuer à le faire, comme c'est écrit dans le plan qui vous a été remis, le plan d'amélioration de la performance de la commission.

M. Therrien : Là, on regarde les... c'est les moyennes. On regarde les moyennes puis, si on se fie aux moyennes, on voit que les délais sont allongés, là, si on regarde les moyennes, mais qu'en est-il de la dispersion des cas? Est-ce que, quand on regarde la moyenne, tout le monde se situe, là, dans un écart type, là, très, très serré autour de la moyenne ou il y a peut-être un ou deux cas, là, qui s'allongent puis qui fait tirer la moyenne pour faire en sorte que vos objectifs ne sont pas comblés?

M. Lacroix (Marc) : Mon opinion est à l'effet qu'il n'y a rien de pire que les délais moyens. Les délais moyens cachent des délais extrêmes, M. le Président, et, comment je pourrais dire, moi, quand on me rend compte puis on me parle de délais moyens, je dis : Oui, mais, dans 95 % des cas, c'est quoi, puis tout ça? C'est quoi, la réalité du point de vue du client? Souvent, les ministères et organismes s'engagent en termes de délais moyens. Ça ne dit rien, ça, au client, le délai moyen. On dit : Dans 95 % des cas, moi, je vais dire : Ça va être dans tel délai, puis le délai habituel, dans 75 % des cas, c'est tel délai.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps que nous avons, malheureusement.

Conclusions

Alors, merci beaucoup de votre présentation, mais, comme il est de coutume, si vous avez quelques commentaires de conclusion à faire en quelques minutes, ça va nous faire plaisir de vous entendre, M. Lacroix.

M. Marc Lacroix, président de la CFP

M. Lacroix (Marc) : Bien, une minute seulement pour remercier les membres de la commission puis son personnel de soutien, parce que je sais qu'un rapport vous a été fourni, pour l'intérêt porté aux affaires de la Commission de la fonction publique. J'espère que l'analyse de notre rapport annuel de gestion puis ainsi que les brefs échanges que nous avons eus aujourd'hui vous ont permis d'en apprendre davantage sur les activités puis le fonctionnement de notre organisme puis de même que sur sa mission.

• (18 heures) •

Il y a un proverbe qui dit : Quand un arbre tombe, on l'entend, quand la forêt pousse, pas un bruit. Alors, il est vrai que l'action de la Commission de la fonction publique est, la plupart du temps, discrète. Sa fonction juridictionnelle de même que ses activités de surveillance s'avèrent néanmoins essentielles afin que soit préservée la confiance des citoyens dans le système québécois de recrutement et de promotion des fonctionnaires et celle des fonctionnaires au regard de l'impartialité et de l'équité des décisions les concernant en matière de gestion des ressources humaines.

Alors, soyez assurés que, dans la poursuite de sa mission, la CFP s'engage à tenir compte des préoccupations exprimées par cette commission parlementaire et à les mettre en oeuvre afin d'y gagner en transparence, en efficacité et en efficience. Je vous remercie.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix, merci beaucoup. Avant de suspendre les travaux, je veux vous dire que nous avons entendu également la main tendue que vous nous avez faite pour une plus grande collaboration. Alors, on va réfléchir, nous, en séance de travail, mais, si les éclairages et les recommandations passés de la Commission de la fonction publique peuvent nous éclairer dans notre travail de Commission de l'administration publique, on va certainement s'en servir. Vu qu'on manque d'ouvrage ici, là, on va certainement s'en servir. Alors, il me reste à vous remercier et remercier vos équipes.

Et la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes, après quoi on se réunit en séance de travail pour statuer sur les observations, conclusions, recommandations. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 2)