



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 18 octobre 2017 — Vol. 44 N° 51

Audition de la Commission de la fonction publique en suivi
de la recommandation 7.1 du 33e rapport de la Commission
de l'administration 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 mercredi 18 octobre 2017 — Vol. 44 N° 51

Table des matières

Exposé de la présidente de la Commission de la fonction publique, Mme Hélène Fréchette	1
Discussion générale	3

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. André Drolet

M. Pierre Reid

Mme Nicole Léger

M. Éric Caire

M. Jean-Denis Girard

M. Raymond Bernier

Note de l'éditeur : La commission a aussi siégé en après-midi pour l'audition d'Investissement Québec en suivi de la recommandation 1.4 du 35e rapport de la Commission de l'administration publique. Le compte rendu en est publié dans un fascicule distinct.

Le mercredi 18 octobre 2017 — Vol. 44 N° 51

**Audition de la Commission de la fonction publique
en suivi de la recommandation 7.1 du 33e rapport
de la Commission de l'administration publique**

(Seize heures quarante-sept minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : On va entreprendre nos travaux. La Commission des institutions reprend ses travaux. Je demande à toutes les... La Commission des institutions! La Commission de l'administration publique reprend ses travaux. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques. Nous sommes réunis pour procéder à l'audition de la Commission de la fonction publique en suivi de la recommandation 7.1 du 33e rapport de la commission.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui. Mme Jean (Chicoutimi) est remplacée par Mme Léger (Pointe-aux-Trembles).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. On va débiter par l'exposé de la Commission de la fonction publique. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Les échanges se dérouleront par blocs d'environ 10 minutes qui incluent les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions afin de permettre à tous les groupes parlementaires d'écouter graduellement leur temps de parole. On est en train de calculer précisément combien vous aurez de blocs... c'est-à-dire de durée de bloc, là, parce que, là, il faut revoir l'aménagement du temps. Ça fait que je vous le communiquerai, mais on peut commencer sans problème. Ah! Donc, O.K., on l'a déjà. Alors, la Commission de la fonction publique a une présentation de 10 minutes, le gouvernement aura trois blocs de 10 minutes, l'opposition officielle, deux blocs de neuf minutes, et la deuxième opposition, un bloc de 12 minutes.

Alors, Mme la présidente de la commission, nous vous écoutons.

**Exposé de la présidente de la Commission de la
fonction publique, Mme Hélène Fréchette**

Mme Fréchette (Hélène) : Alors, bonjour, M. le Président, Mmes, MM. les membres de la commission. Je suis très heureuse d'être parmi vous aujourd'hui pour donner suite à la recommandation de la Commission de l'administration publique voulant que la Commission de la fonction publique vous rencontre chaque année pour présenter les conclusions de ses travaux de surveillance.

Les trois personnes qui m'accompagnent sont Mme Lucie Robitaille, directrice générale des activités de surveillance et du greffe, M. Mathieu Chabot, directeur des enquêtes et du greffe, ainsi que Mme Madeleine Poirier, conseillère stratégique à la commission.

Alors, le 22 octobre 2015, lors de l'audition de la Commission de la fonction publique, une recommandation avait également été formulée pour que vous soient transmis les premiers constats touchant l'application de la Loi sur la fonction publique au terme des quatre premières années de son cycle de vérification en matière de dotation. Ces constats vous ont été transmis à l'automne 2016, et nous aurons l'occasion d'en discuter aujourd'hui.

Alors, comme vous le savez, la Commission de la fonction publique est chargée de veiller au respect des valeurs et des principes qui découlent de la Loi sur la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines. Dans ses travaux de vérification et d'enquête, la commission constate que les ministères et organismes respectent généralement les principes de la loi. À l'exception peut-être de la prolongation ou du renouvellement d'emplois occasionnels de courte durée, peu d'écarts semblent relever d'une réelle volonté de contourner les règles. La plupart des pratiques non conformes découleraient plutôt d'une méconnaissance du cadre normatif ou d'erreurs commises de bonne foi.

La commission considère cependant que toute erreur en matière de gestion des ressources humaines est une erreur de trop, car elle touche des personnes et qu'elle peut entacher la confiance des citoyens envers la fonction publique. Son rôle de gardienne des principes de la loi est donc toujours d'actualité.

• (16 h 50) •

En 2012, la commission a entrepris une série de vérifications en matière de dotation afin d'évaluer l'application du cadre normatif et le respect des principes d'équité, d'impartialité, de sélection au mérite ainsi que d'égalité d'accès aux emplois. D'ici 2020, elle aura vérifié les façons de faire des ministères et organismes regroupant la grande majorité des 60 000 ETC de la fonction publique. En 2015-2016, soit à mi-parcours du cycle de vérification, la commission avait examiné un peu plus de 1 000 dossiers dans 10 organisations et, en 2016-2017, elle en a examiné 777 dans six organisations.

Alors, un aspect des vérifications portait sur les nominations à un emploi faisant exception au processus de recrutement de l'employé occasionnel. Un employé occasionnel doit être recruté à la suite d'un processus de qualification. Certains emplois font toutefois exception à cette règle, dont les emplois de courte durée, c'est-à-dire moins de 11 semaines ou d'un maximum de 55 jours, et, selon la directive sur les emplois occasionnels dans la fonction publique, ces emplois ne doivent pas être prolongés ni renouvelés. Or, au total, pour les 10 premières organisations vérifiées, 68 % des dossiers étaient non conformes sur le plan de la durée, de la prolongation ou du renouvellement des emplois. Pour les six organisations

vérifiées en 2016-2017, 32 % des dossiers étaient non conformes, dont 30 % au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et 41 % au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

En novembre 2015, le Secrétariat du Conseil du trésor a effectué un rappel des règles applicables relativement à la durée, à la prolongation et au renouvellement de ces emplois. Au même moment, la directive a été modifiée pour permettre de répartir les 11 semaines en 55 jours travaillés de manière continue ou non. La commission espérait constater une amélioration de la conformité dans ses vérifications portant sur des périodes ultérieures à novembre 2015. Malheureusement, deux des rapports produits à ce jour démontrent encore des taux de non-conformité élevés allant de 56 % à 67 % des dossiers.

Un autre aspect abordé dans les vérifications portait sur les promotions sans concours, qui se distinguent du processus habituel de promotion puisqu'il s'agit d'un processus individuel. Des conditions doivent cependant être remplies, et l'employé doit réussir une procédure d'évaluation. Alors, dans un rapport publié en 2010-2011, la commission concluait que, parmi les 148 promotions sans concours — qu'on appelle des PSC — vérifiées, 17 % n'auraient pas dû être accordées. Et la situation ne s'améliore pas. Parmi les 47 PSC vérifiées au cours des cinq dernières années, c'est 25 % d'entre elles qui n'auraient pas dû être accordées.

Selon les premiers constats d'une étude en cours, de nombreux gestionnaires perçoivent encore la promotion sans concours comme une forme de récompense ou de reconnaissance, et d'autres s'en servent à des fins de rétention, alors que ce type de promotion ne doit viser qu'à régulariser le classement d'un emploi à la suite d'un enrichissement des tâches.

Les directions des ressources humaines sont toutefois de plus en plus conscientisées, et les ministères et organismes vérifiés semblent démontrer une véritable intention de s'amender. Selon le Secrétariat du Conseil du trésor, le recours à ce type de promotion serait en baisse, et la commission ose croire que l'impact de ses vérifications se fera sentir bientôt.

Par ailleurs, en 2016-2017, on a constaté un taux de non-conformité anormalement élevé dans la vérification de l'admissibilité des candidats à une réserve de candidatures au ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. De plus, à la suite de deux enquêtes, le ministère de la Justice et la Société de l'assurance automobile du Québec ont dû reprendre la vérification de l'admissibilité de plusieurs participants.

Les enquêtes réalisées en 2016-2017 ont également révélé un taux de non-conformité de 33 % dans la vérification de l'admissibilité faite par le Centre de services partagés du Québec dans le contexte de plusieurs processus de qualification. Alors, préoccupée par ce constat, la commission procédera sous peu à une vérification de l'admissibilité des divers processus de qualification tenus par le CSPQ. Elle proposera des mesures correctives au besoin.

Alors, même si les dossiers vérifiés ont révélé un taux de conformité élevé dans la vérification sur la gestion des emplois de complexité supérieure, certaines irrégularités et façons de faire peuvent semer le doute sur l'impartialité des décisions qui ont mené à la désignation des personnes. De ce fait, l'intégrité du processus d'évaluation des emplois visés pourrait être mise en cause.

En outre, même si le cadre normatif le prévoit, le Secrétariat du Conseil du trésor n'effectue pas de vérifications ponctuelles des évaluations faites par les organisations. Selon la commission, ça constitue un risque sur le plan de la cohérence gouvernementale.

Dans une optique de révision de ses façons de faire, la commission a recommandé au secrétariat de mener un exercice d'évaluation de la directive portant sur la détermination du niveau de complexité supérieur... du niveau de complexité des emplois. Rappelons que cette directive est en application depuis un peu plus de 10 ans.

Dans l'étude sur l'embauche des agents et agentes de secrétariat dans la fonction publique, la commission a constaté qu'outre la concurrence avec les autres secteurs la fonction publique doit composer avec la concurrence interne dans ses ministères et organismes. Le bassin de main-d'oeuvre pour le personnel de secrétariat se trouve principalement chez les élèves qui obtiennent un diplôme d'études professionnelles. Or, les centres de formation professionnelle connaissent peu la fonction publique. Également, la tenue de processus de qualification à date fixe n'est pas adaptée à la réalité des chercheurs d'emploi. Et, dernier constat, le délai moyen entre la date de transmission d'une offre de service et la nomination est d'environ neuf mois dans la fonction publique, ce qui est beaucoup trop long, considérant que la majorité des élèves se font offrir des emplois avant même la fin de leur stage.

Alors, pour pallier la forte concurrence entre les employeurs, la fonction publique doit être plus proactive dans ses démarches, tant auprès des élèves qu'auprès des établissements d'enseignement. Elle doit aussi mieux faire connaître ses processus d'embauche et s'assurer qu'ils sont adaptés à la réalité des chercheurs d'emploi. Alors, des recommandations en ce sens ont été formulées au secrétariat et au Centre de services partagés. À cet égard, je suis heureuse de préciser que le Centre de services partagés a déjà donné suite à l'une de ces recommandations. En effet, le 10 octobre dernier, il a publié son tout premier processus de qualification à durée indéterminée pour le personnel de secrétariat.

Alors, dans son rapport de mi-parcours, la commission manifestait son intention d'effectuer davantage de vérifications dans de petits organismes. En 2016-2017, trois organismes de moins de 100 ETC ont été vérifiés, et aucune non-conformité n'a été constatée dans les dossiers examinés. La commission a aussi introduit un volet sur le recours aux ressources contractuelles externes dans ses vérifications auprès des principaux donneurs d'ouvrage de la fonction publique, et le premier rapport qui inclut cet élément a été publié en juillet dernier.

En septembre 2016, afin de mieux cerner certains contournements et de proposer des pistes de solution plus ciblées, la commission a entrepris une étude sur les promotions à la suite de la réévaluation d'un emploi. Cette nouvelle appellation porte moins à confusion que la notion de promotion sans concours, qui était souvent perçue, à tort, comme une promotion qui ne nécessitait pas d'examen.

Une voix : ...

Mme Fréchette (Hélène) : Ça va. Quant à l'étude sur la représentativité des groupes cibles, elle a été reportée puisque le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris des travaux visant à réviser les programmes d'accès à l'égalité en emploi.

Par ailleurs, pour remédier aux lacunes constatées, la commission souhaitait l'instauration d'un programme de formation continue à l'intention des professionnels des ressources humaines. Les bonifications que le secrétariat a apportées au Programme gouvernemental de formation en matière de dotation au cours de la dernière année ont répondu à cette préoccupation.

La commission proposait aussi aux ministères et organismes d'instaurer des mécanismes d'assurance qualité pour les activités de dotation jugées à risque et de mettre sur pied une communauté de pratique afin de faire connaître ces mécanismes au plus grand nombre. Ces pistes d'amélioration tiennent toujours.

D'ailleurs, dans un objectif d'amélioration continue afin d'accroître son influence et de jouer plus efficacement son rôle, la commission a elle-même revu ses façons de faire. Elle a procédé à l'implantation de nouvelles approches en matière de surveillance, lesquelles sont intégrées progressivement dans la planification de ses mandats de vérification et d'enquête.

Alors, je ne pourrais terminer sans mentionner que, pour la commission, une séance comme celle d'aujourd'hui est une occasion privilégiée d'accroître la visibilité de ses travaux et de partager ses préoccupations. Ça devrait non seulement favoriser l'implication des recommandations qu'elle formule, mais également sensibiliser les sous-ministres et les dirigeants d'organisme à l'importance que vous accordez à la gestion des ressources humaines, en général, et au respect des principes démocratiques enchâssés dans la loi, en particulier. Je vous remercie.

Discussion générale

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, Mme la présidente. Alors, on va commencer nos blocs de discussion. Et on surveille du coin de l'oeil l'appel au vote dans quelques minutes, peut-être qu'on sera obligés de vous interrompre. Alors, M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Mme Fréchette, bienvenue. Bienvenue à votre équipe, aussi, qui vous accompagne. Écoutez, j'aimerais, moi, commencer par l'intervention, à peu près, que vous venez de lire en conclusion de votre message, quand vous dites : «...une occasion privilégiée d'accroître la visibilité de ses travaux et de partager ses préoccupations. Cela devrait non seulement favoriser l'application des recommandations qu'elle formule, mais également sensibiliser les sous-ministres et les dirigeants d'organisme à l'importance que vous accordez à la gestion des ressources humaines, en général...» Moi, venant, en fait, du milieu des affaires et venant du milieu de l'entrepreneuriat, on sait que la gestion des ressources humaines est cruciale, est importante. Et c'est important à tous les points de vue, que ce soit pour la qualité du travail, que ce soit pour les coûts, que ce soit pour, naturellement, l'ensemble de l'oeuvre, et la vente, et tout ça. Alors, c'est, pour moi, crucial de voir qu'il y ait une uniformité qui s'installe au sein de l'appareil gouvernemental pour la gestion des ressources humaines parce qu'on sait qu'il y a probablement d'autres problématiques que l'on vit, des dépassements de coûts sur différentes affaires. Mais la gestion des ressources humaines est importante, et ça, c'est un par un, parce qu'on le sait que, dans l'entreprise privée, c'est crucial, cette gestion-là. Voilà pourquoi... Voilà l'importance de s'en occuper.

Dans votre allocution, vous dites : «Par ailleurs, pour remédier aux lacunes constatées, la commission souhaitait l'instauration — comme vous venez de le dire aussi, à la fin de votre... — d'un programme [sur la] formation continue à l'intention des professionnels des ressources humaines.» J'aimerais ça que vous vous m'en parliez un petit peu, de ça, pour que vous puissiez davantage nous donner l'information concernant cette possibilité de rigueur là.

• (17 heures) •

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, la formation continue, c'est que, bon, souvent la loi, ou les directives, ou les différentes politiques du Secrétariat du Conseil du trésor peuvent être modifiées. Il y a aussi le renouvellement ou, du moins, là, l'embauche de nouveau personnel qui sont dans la fonction publique. Alors, tout ça fait en sorte que, nécessairement, les gens ne connaissent pas tout ou ne sont pas nécessairement avisés de toutes les modifications qui peuvent avoir lieu. Alors, on considère que c'est important qu'il y ait vraiment, oui, des sessions de formation mais aussi des rappels, même des rappels qui puissent être faits par le Secrétariat du Conseil du trésor concernant l'application des directives ou bien spécifier, bien aviser les gens concernés par les différentes modifications qui sont apportées soit à la loi, aux règlements, aux directives.

M. Drolet : Y a-t-il quand même des sanctions ou y a-t-il quand même souvent des préoccupations par rapport au rendement à cet effet-là, comme le privé doit être en mesure d'être obligé de faire? Est-ce qu'il y a ce genre de vérification là aussi au sein de l'organisation?

Mme Fréchette (Hélène) : Quand vous parlez du rendement, vous parlez du...

M. Drolet : Bien, du personnel, en fait, parce qu'on s'entend qu'il y a l'embauche et il y a le suivi de toutes ces embauches-là, mais il y a aussi l'importance...

Le Président (M. Gaudreault) : Je m'excuse de vous interrompre, on est appelés au vote. Alors, on va aller remplir notre fonction et on revient tout de suite après.

(Suspension de la séance à 17 h 2)

(Reprise à 17 h 26)

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, on va reprendre nos travaux. J'ai besoin du consentement, s'il vous plaît, pour qu'on puisse prolonger de 10 minutes après 18 heures.

Des voix : Consentement.

Le Président (M. Gaudreault) : Consentement. Ce qui nous permettrait de répartir le temps de la manière suivante : il resterait deux blocs de 11 minutes au gouvernement, un bloc de 13 min 30 s à l'opposition officielle et un bloc de neuf minutes à la deuxième opposition. Puis on va s'organiser pour que la deuxième opposition fasse son bloc de neuf minutes avant 6 heures, parce qu'ils se transforment en citrouille à 6 heures. O.K.

M. Reid : Est-ce que le dernier bloc était terminé, tout à l'heure...

Le Président (M. Gaudreault) : Pardon?

M. Reid : Est-ce que le bloc, tout à l'heure, de mon collègue était terminé quand...

Le Président (M. Gaudreault) : Non. Non, non, le 11 minutes, là, c'est à partir de maintenant, là.

M. Reid : O.K. Donc, on continue ton bloc, puis je pourrai en faire un...

Le Président (M. Gaudreault) : Là, lui, on continue avec lui...

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, O.K. Bien, vous vous organiserez. C'est beau. Excusez, on est dans nos calculs de temps, là.

Alors, on va reprendre nos travaux et on va continuer avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci, M. le Président. Bien, c'est ça, Mme la présidente, j'étais à vous parler des ressources humaines. Puis je vous parlais de la gestion des ressources humaines et je voulais vous demander... Parce que, oui, il y a la formation, oui, il y a la mise en oeuvre de plein d'actions, mais y a-t-il des mesures coercitives qui sont prises pour les employés, pour des... qui sont faites par les gestionnaires pour être en mesure... Parce qu'on sait que, dans la fonction publique, vis-à-vis... quand on est sur le terrain, quand on est dans nos comités, les gens sont souvent... comment je vous dirais, ils portent souvent des commentaires que la fonction publique, ils sont comme gâtés en fonction d'emploi. Alors, ce que je vous demande : Est-ce qu'il y a une gestion des ressources qui se fait de façon coercitive pour qu'il y ait quand même des améliorations de rendement? C'est à ça pour quoi que je voulais vous amener tantôt.

• (17 h 30) •

Mme Fréchette (Hélène) : Non, effectivement, les fonctionnaires ont quand même des obligations aussi, là, il ne faut pas que la population s'inquiète. Il y a effectivement une politique gouvernementale sur l'évaluation du rendement qui prévoit que ça doit se faire. On a d'ailleurs fait une vérification en 2013 sur l'évaluation du rendement et l'attribution de bonis pour le rendement exceptionnel. Cette étude-là, cependant, ne touchait pas les conseillers en gestion des ressources humaines, mais touchait d'autres corps d'emploi. On n'avait pas vérifié pour les conseillers en gestion des ressources humaines parce qu'eux, ils ont une... selon leur échelle, selon leurs conditions de travail, leur échelle salariale, ils ont droit à des avancements d'échelon sur bon rendement, sur une bonne évaluation de rendement. Autrement dit, pour accéder à un échelon supérieur, ils doivent absolument... Parce qu'il y a différentes cotes dans les formulaires d'évaluation de rendement dans la fonction publique, il y a un rendement satisfaisant, insatisfaisant ou... en tout cas, il y a plein de critères, puis, si ce n'est pas satisfaisant, bien, ils n'ont pas accès à l'échelon, c'est ça.

Alors, dans l'évaluation, dans la vérification qui avait été faite en 2013, on avait réalisé qu'il y avait seulement 59 % des dossiers vérifiés. On avait vérifié quatre ministères, quatre ou cinq ministères, et seulement 59 % des dossiers vérifiés comportaient une évaluation. On avait fait des recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor de même qu'aux dirigeants des organismes visés, vérifiés — les dirigeants sont responsables, évidemment, de s'occuper de faire faire les évaluations de rendement — et on avait demandé, justement, au Conseil du trésor d'accentuer la promotion et le suivi de l'évaluation de rendement des employés, et nos recommandations avaient été suivies. Et on a noté que, par la suite, dans un rapport du président du Conseil du trésor concernant l'application de la Loi sur l'administration publique, en 2014-2015, il y avait une amélioration au niveau du taux d'évaluation de rendement qui a été fait, comme par exemple on voyait que, bon, il y avait des organisations qui avaient évalué ou apprécié la performance à au moins 25 % du personnel régulier. Bon, c'est sûr que ça peut sembler minime, là, mais c'était au moins. Alors, on n'a pas tout le détail, ça peut aller beaucoup plus que ça, mais il y a quand même une conscientisation qui est faite. Puis, je veux dire, le Conseil du trésor a quand même pris compte, là, de nos recommandations parce qu'à l'époque il y avait 51,6 organisations qui avaient, justement, évalué au moins 25 % du personnel régulier, alors qu'en 2014-2015 c'étaient 80,3 organisations. Je ne sais pas si je réponds à votre question.

M. Drolet : Oui, oui, c'est ça, c'est correct. Bien, c'est sûr que c'est, par année, plus...

M. Reid : Moi, étant donné qu'on a peu de temps, je vais couper court un peu à une introduction à tout ça, mais je vais poser des questions directement sur, dans un premier temps, le processus de qualification, ce que vous faites comme analyses et assurances que vous donnez, là. Vous avez à assurer l'égalité d'accès des citoyens à la fonction publique. Ça, c'est votre mission. Moi, j'aimerais parler un peu des immigrants puis j'ai deux types de questions. Premièrement, à quel moment est-ce qu'un immigrant devient citoyen, pour vous, quand vous dites, dans votre mission : «Assurer l'égalité d'accès aux citoyens à la fonction publique»? Autrement dit, quelqu'un qui débarque, qui traverse la frontière puis qui dit : Moi, je veux être un réfugié, j'imagine qu'il ne peut pas se qualifier comme ayant droit à votre... à cette question-là. Mais à quel moment un immigrant, quelle que soit sa filière, devient quelqu'un qui vous préoccupe en termes de l'accès à la fonction publique?

Mme Fréchette (Hélène) : Bon, c'est sûr que le gouvernement a des politiques sur les différentes... pas sur les immigrants, mais, je veux dire, sur l'accès à l'égalité puis sur les droits de tous, sauf que, nous, ce qu'on examine, c'est que... On a quand même un service d'enquête, à la Commission de la fonction publique. C'est sûr que notre mandat premier, c'est de s'assurer de l'application de la Loi sur la fonction publique, de s'assurer que les fonctionnaires, tout ça, sont traités équitablement. Et aussi, par rapport aux processus d'accès, aux processus de qualification, si quelqu'un prétend ou estime qu'il a été refusé à un processus de promotion, à ce moment-là, il peut déposer une plainte à la commission.

M. Reid : Là, je vous arrête parce que ce que vous semblez dire, c'est que vous ne vous occupez pas de ça, sauf s'il y a une plainte. Est-ce que c'est ce que je comprends?

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, en fait...

M. Reid : Autrement dit, le niveau de proactivité de la commission par rapport, par exemple, à la question des immigrants... Tu sais, qu'un immigrant se fasse dire : Écoute, ça fait un mois que tu es arrivé, on ne peut pas te donner... on ne peut pas te faire passer les concours, est-ce qu'il faut qu'il se plaigne pour avoir... Est-ce qu'on se préoccupe que les choses sont bien faites de façon proactive?

Mme Fréchette (Hélène) : Oui, en fait, nous, on projetait de faire une étude, justement, sur l'égalité, sur les possibilités pour les différentes ethnies, si on peut dire, du Québec au niveau de l'accès à la fonction publique. Mais, comme je le disais tout à l'heure dans mon allocution, compte tenu que le Conseil du trésor voulait modifier ses politiques relativement à l'égalité d'accès, et tout ça, alors, on s'est dit que c'était inutile d'aller vérifier ce qui se faisait, si...

M. Reid : Donc, vous êtes peut-être intéressés, mais c'est par une enquête que vous allez faire éventuellement. D'accord.

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ça, c'est par des vérifications ou, comme, justement, si quelqu'un prétend qu'il a été refusé illégalement, il peut faire une plainte chez nous.

M. Reid : Oui, oui, ça, je comprends, oui, mais, moi, ce qui m'intéresse plus, c'est la proactivité, plutôt que la remédiation, là, une fois que quelqu'un porte plainte.

Et ma deuxième question est un peu dans le même sens, parce que ce qui me préoccupe un peu, c'est le niveau d'immigrants puis des ethnies, groupes ethniques. On a de la misère à augmenter notre proportion pour que ça corresponde à la proportion de la population. Ma deuxième question, c'est : Est-ce que le processus de qualification, les examens oraux ou écrits, ou les deux, qui mènent à l'inscription dans une banque de données, est-ce qu'on s'assure, est-ce qu'on a une préoccupation qu'il n'y a pas là-dedans des empêchements culturels ou systémiques, on peut dire, des fois, là, mais systémiques? Et ça ne veut pas dire systématiques, ça veut dire qu'il y a des choses qu'on ne réalise pas que ça peut avoir des obstacles, pour les immigrants, qui peuvent être culturels. Parce que l'acculturation, ça prend un certain temps avant d'avoir une acculturation pour quelqu'un qui arrive d'un autre pays, encore plus s'il n'arrive pas avec le français comme langue naturelle, et donc cette acculturation-là, elle se fait souvent en emploi. Donc, est-ce que, par exemple, il n'y a pas des obstacles qui sont involontaires mais qui pourraient être détectés par une analyse... le type d'analyses que vous faites?

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, lorsqu'on fait des vérifications en matière de dotation, justement, sur les processus, et tout ça, on vérifie la conformité du processus de la dotation, on voit qu'est-ce qu'il en est puis qu'est-ce qui se passe. C'est sûr qu'on n'a pas axé, sauf erreur, directement nos... — voyons! — nos vérifications sur ce sujet-là, sauf que, comme je vous le dis, on avait pensé faire une étude. Là, on attend parce que le Conseil du trésor... mais éventuellement c'est un sujet qui nous préoccupe et qui...

M. Reid : J'en profite pour vous dire peut-être que, la commission, depuis longtemps, elle s'est intéressée à cette question-là, pourquoi est-ce qu'on n'arrive pas à avoir des taux de présence dans la fonction publique de nos populations qui ressemblent aux taux de la population, effectivement, elle-même. Et la commission, si on se voit à toutes les années, là, la commission sera toujours intéressée d'avoir des éléments là-dedans, qui pourraient être liés à des éléments systémiques, donc, involontaires mais néanmoins présents ou culturels, parce que la personne n'a pas eu le temps de s'acculturer encore très longtemps puis elle n'a pas eu l'occasion parce qu'elle ne travaille pas, mettons, des choses comme ça.

J'aurais une autre question, s'il me reste un peu de temps, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Au-dessus de deux minutes.

M. Reid : O.K. J'essaie d'accélérer, mais...

Mme Fréchette (Hélène) : Si vous permettez, je pourrais peut-être juste rajouter rapidement.

M. Reid : Oui.

Mme Fréchette (Hélène) : La commission certifie aussi des examens à la demande du Conseil du trésor.

M. Reid : Mais ne va pas elle-même faire ça, sauf si elle fait une enquête.

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, non. On va certifier. On s'assure que l'examen, justement, est bien fait ou qu'il peut mesurer ce qui doit être mesuré.

M. Reid : O.K., O.K. Vous êtes déjà dans la boucle, là, en quelque sorte. O.K.

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ça. Puis, à ce moment-là, on s'assure aussi que ça peut être compris ou que l'examen est faisable, en quelque sorte, là, par l'ensemble de la population, immigrants y compris.

M. Reid : O.K. D'accord. Question rapide. Dans les contrats, il y a quelque chose que vous avez fait, une enquête sur les contrats de service, et je pense que c'est des contrats de service assimilables à des contrats de travail, et vous avez trouvé, sur 56 contrats en informatique, 23 qui étaient assimilables, alors que sur le reste, semble-t-il, la deuxième phase de votre enquête, l'information qu'on a, c'est qu'il y aurait juste 16 %. Pourquoi en informatique, d'après vous, c'est quelque chose de l'ordre de 40 % et, dans le reste des contrats d'emploi, il y a seulement 16 % qui sont assimilables à des... des contrats, c'est-à-dire, de services sont assimilables à des contrats d'emploi?

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, ce qui se passe au niveau des contrats informatiques, c'est plutôt le manque de ressources ou de spécialisation des employés de la fonction publique qui peut faire défaut à ce moment-là.

M. Reid : Donc, c'est ce qui expliquerait que les gens traversent un petit peu la ligne pour aller engager des gens qui devraient être engagés sous...

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, en fait, ils procèdent avec des firmes externes parce qu'on n'a pas nécessairement des réserves de candidatures, d'emplois, là, de candidats aptes à accomplir les tâches.

M. Reid : D'accord. Mais les personnes qui sont d'une firme externe font en fait un travail qu'un employé pourrait faire et devrait faire en temps normal.

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ce qui a été constaté, là, dans la vérification qui a été faite, là, parce que, justement, ils utilisaient les outils du ministère, ils travaillent sur les lieux mêmes du ministère, ils avaient même une adresse courriel au ministère.

M. Reid : O.K. Pour finir, s'il reste quelques secondes, vos conclusions, quand vous trouvez quelque chose comme ça, ça va à qui pour fins d'action et de gestion? Est-ce que ça va au Conseil du trésor?

Mme Fréchette (Hélène) : Nous, on les envoie au Conseil du trésor.

M. Reid : O.K. Parfait.

Mme Fréchette (Hélène) : Nos rapports sont envoyés à l'Assemblée nationale, sont envoyés au président du Conseil du trésor, aux organismes, sont diffusés sur notre site Internet.

M. Reid : Donc, c'est leur décision d'agir là-dessus, là, c'est à eux d'agir là-dessus.

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ça.

M. Reid : O.K. Merci beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va aller du côté de l'opposition officielle. La députée de Pointe-aux-Trembles.

• (17 h 40) •

Mme Léger : Merci, M. le Président. Alors, bonjour, mesdames monsieur. Évidemment, je suis très contente qu'on puisse vous rencontrer. Et puis, de même, que la commission de la CAP puisse avoir une rencontre annuelle avec vous, ça, je pense que c'est de bon augure.

Il y a plusieurs questions. Moi, je vais peut-être un petit peu plus au niveau de certains principes ou des perceptions, des impressions qu'on a de la fonction publique, d'une part, et les tendances à venir aussi, toute la main-d'oeuvre, etc., je veux aller un peu dans ça. Mais j'ai deux blocs, je vais essayer de me dépêcher pour les premières questions.

La première est plus sur la tendance qu'on voit puis que les... La perception est, par rapport à notre fonction publique, les travailleurs, les professionnels de la fonction publique... on voit qu'il y a une bonne presse, très bonne presse ou très mauvaise presse, on entend de tout. Les travailleurs de la fonction publique, je pense qu'il y a une expertise extraordinaire qu'on peut avoir. C'est des gens dévoués, des gens professionnels, des gens compétents. Mais on entend parfois tous les à-côtés.

Au niveau des postes et des embauches, d'une part, on entend beaucoup que la tendance, et ce n'est pas juste à la fonction publique, c'est un peu partout qu'on l'entend, elle est plutôt... on engage davantage des gens au niveau occasionnel pour ne pas nécessairement embaucher un ETC, un temps complet. Est-ce que vous voyez cette tendance-là en général, dans la fonction publique en général?

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, on ne peut pas dire qu'il y a une augmentation, là, des emplois occasionnels. Il y a plus de problèmes... bien, plus de problèmes, je veux dire, les problèmes, problématiques qui ont été constatées, c'est plus au niveau du respect des règles des contrats occasionnels, comme que je parlais tout à l'heure, là, des contrats de 11 semaines ou de 55 jours, là, c'est là qu'il y a le plus de problèmes, à ce niveau-là, parce que justement ce sont des contrats qui ne peuvent pas et ne doivent pas être renouvelés, sauf qu'on a constaté que souvent ces contrats-là peuvent être renouvelés pendant même, à certains endroits... pendant quelques années. Ça fait qu'à ce moment-là c'est là qu'il y a un problème.

Mme Léger : Mais la raison principale, est-ce qu'elle est... Parce que, ça, vous l'avez dit dans votre mot. Est-ce que vous pensez que c'est particulièrement parce qu'on ne veut pas engager un ETC?

Mme Fréchette (Hélène) : Dans cette situation-là, je ne crois pas. Souvent, c'est... Le problème qui fait qu'on embauche quelqu'un 55 jours ou moins, c'est les longs délais d'embauche dans la fonction publique. Tu sais, comme je disais tantôt, ça peut prendre neuf mois entre l'appel de candidatures et la nomination. Alors, quelqu'un qui a un poste à pourvoir, quelqu'un qui part en maladie, un truc comme ça, il ne peut pas attendre nécessairement neuf mois. Alors, c'est pour ça qu'on a prévu les contrats de 55 jours, et sur recommandation de la Commission de la fonction publique, d'ailleurs, le secrétariat... En fait, là, c'étaient des contrats de 11 semaines, et le Secrétariat du Conseil du trésor a justement permis de diviser le 11 semaines en 55 jours de façon discontinue, pour mieux accommoder les ministères et organismes. Sauf qu'on se rend compte que ça ne répond pas encore aux besoins particuliers des organisations. Alors, on réfléchit, on essaie de voir qu'est-ce qu'on pourrait faire comme proposition, quelle serait la meilleure façon d'agir légalement, tout en répondant aux besoins urgents. Parce que c'est souvent des besoins urgents qui font qu'on prend quelqu'un pour un contrat comme ça. Sauf qu'évidemment, après, là, si c'est prolongé, ce n'est plus un besoin... Mais souvent c'est le problème de rapidité ou de lourdeur du système d'embauche qui fait qu'on peut être porté à prendre des occasionnels.

Mme Léger : Dans l'ensemble, là, on peut parler d'attractivité, d'embaucher des gens qui aient le goût de venir dans la fonction publique, d'une part, la rétention de ce monde-là, parce qu'une fois que tu les as embauchés il faut que tu les retiennes, il faut que tu les gardes, ce monde-là, et l'expertise qui est demandée. Parfois, on peut embaucher quelqu'un, mais ça ne correspond pas nécessairement à la spécialité qui est demandée.

J'ai longuement discuté avec un des secteurs des travailleurs, qui sont des ingénieurs, d'une part. Là, ils sont quand même en négociation avec le gouvernement, ça fait que je ne suis pas dans cette partie-là, mais je suis dans la partie de ce qui nous avance parfois, comme celle de la différence avec le privé et la différence avec le public, donc toute l'attractivité d'aller embaucher des ingénieurs, entre autres, mais ça peut être sur une autre forme, là, un autre type d'emploi, et qu'on ne réussit pas nécessairement à embaucher des gens qui ont quand même une expérience, d'une part, parce que c'est souvent des jeunes, qui est correct aussi parce qu'il faut en embaucher, il faut avoir une relève, il faut que... mais en même temps qu'on retient, qu'on attire les personnes d'expérience. Et c'est un élément important par rapport aux ingénieurs, d'une part. Et eux, il y a une spécialisation importante aussi. Si on demande un ingénieur en voirie, on ne veut pas engager un ingénieur en électricité.

Alors, des fois, il y a des spécialisations très spécifiques puis qu'au bout du compte, même s'ils rentrent dans un processus d'embauche, bien, on n'embauche pas nécessairement ceux qui sont normalement supposés être spécialisés dans tel domaine. Là, je vous donne l'exemple des ingénieurs, mais ça peut être dans d'autres types d'emploi, là. Est-ce que vous voyez ça souvent ou c'est vraiment... Parce qu'on parle d'ingénieurs, mais est-ce que vous le voyez dans d'autres types d'emploi?

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, il n'a pas vraiment été porté à notre connaissance qu'il y avait un problème au niveau, là, du recrutement pour les plus jeunes ou les plus expérimentés, si on peut dire, là. Parce que souvent... Mettons, on va prendre les ingénieurs, là. Si on prend des ingénieurs d'expérience, c'est sûr que quelqu'un qui a plus d'années d'expérience coûte évidemment plus cher, c'est sûr. Je ne pense pas qu'on ait de chiffres à ce niveau-là. Moi, ce que je peux vous dire, c'est que, selon des études, au niveau attraction, je pense que la fonction publique et l'entreprise privée sont quand même, au niveau salarial, là, rémunération globale, si on prend les avantages sociaux et tout, je pense qu'il y a quand même... je veux dire, il y a quand même une certaine parité, là, entre l'administration québécoise et le secteur privé. Mais, si je ne me trompe...

Mme Léger : Est-ce que c'est dans les différents types d'emploi que vous nous donnez cette réponse-là? Parce qu'on parle souvent... Parce que les attirer dans la fonction publique quand au privé, particulièrement au privé, on leur offre d'autres... tu sais, bon, salariales, c'en est une, mais des bonis, de l'actionnariat, peut-être, interne, des horaires variables, du télétravail, tu sais, il y a une souplesse qu'il peut y avoir là qui peut être attirante pour certains types d'emploi. Est-ce que vous le voyez dans la fonction publique, dans l'ensemble de la fonction publique, ces types de comparaison ou de comparatif qui amènent qu'on n'attire pas non plus dans la fonction publique? Est-ce que vous sentez cette tendance-là depuis quelques années?

Le Président (M. Gaudreault) : En 30 secondes.

Mme Fréchette (Hélène) : Moi, je ne peux pas dire que le... En 30 secondes? Je suis désolée. Ce dont je vous parlais, pour l'Institut de la statistique, c'est pour le personnel du secrétariat. Mais, pour le reste, moi, je pense qu'il y a un attrait pour la fonction publique, c'est juste qu'effectivement on ne peut pas... je ne peux pas vous quantifier ou on n'a pas de chiffres précis là-dessus. Ça pourrait être un sujet sur lequel on pourrait se pencher éventuellement.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va aller tout de suite au député de la deuxième opposition pour neuf minutes. Alors, M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Merci, M. le Président. Bonjour, Mme Fréchette. Bonjour à ceux qui vous accompagnent. Je vais revenir sur les questions de mon collègue de Jean-Lesage parce que je dois dire que j'ai été assez estomaqué d'entendre ce que vous aviez à nous dire puis je veux être sûr que j'ai bien compris les chiffres que vous nous avez donnés. Donc, je comprends que, de l'enquête que vous avez menée en 2013, 51 % des ministères vérifiés avaient évalué le rendement de leurs employés dans 21 % des cas ou moins. Est-ce que c'est bien ce que j'ai compris?

Mme Fréchette (Hélène) : Ne bougez pas, là. En fait, non, c'est que, dans les ministères, 59 % des dossiers vérifiés comportaient une évaluation, mais...

M. Caire : Donc, 59 % des employés avaient vu leur rendement évalué?

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ça. Mais, par contre, ça portait uniquement, là, sur certains organismes. Sauf, à la suite de ça, on veut faire des vérifications ponctuelles dans cinq nouveaux ministères et organismes pour voir, justement, si c'est le même cas, si ça s'améliore ou si ça perdure.

M. Caire : Puis vous avez dit : Le Conseil du trésor nous a dit que cet état de situation là s'était amélioré suite à vos recommandations. Donc, pouvez-vous nous redire, là, dans quelle proportion, là, pour être sûr que je comprends bien les chiffres? Parce que...

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, en fait, je ne peux pas dire que... Je n'ai pas les chiffres par rapport aux 59 % que moi, je vous donne. Mais, selon une étude du Conseil du trésor, entre... de 2011-2012 à 2014-2015, alors qu'il y avait 51 organisations, en 2011-2012, qui avaient évalué au moins 25 % du personnel, c'était passé à 80 organisations en 2014-2015.

M. Caire : 25 % du personnel, c'est faible, on s'entend.

Mme Fréchette (Hélène) : Oui, mais c'est au moins, tu sais, on ne peut pas dire que c'est 25 % partout.

M. Caire : O.K., ça peut être plus.

Mme Fréchette (Hélène) : Ça peut être 50 % ailleurs, ça peut être 100 % aussi. C'est sûr que ce n'est pas très... Et éventuellement on pourrait peut-être vous transmettre l'étude, là, complète ou du moins avoir les chiffres plus précis, si ça vous intéresse.

M. Caire : Ça m'intéresse au plus haut point.

Mme Fréchette (Hélène) : Très bien.

M. Caire : Parce que je vois aussi qu'on évalue le rendement, mais il y a une question de signifier les attentes. Donc, j'imagine que le corollaire de ça, de ce taux d'évaluation là, qui n'est quand même pas satisfaisant, je pense qu'on peut le dire comme ça, c'est qu'il y a aussi, là... dans les mêmes proportions, les attentes ne sont pas signifiées, j'imagine.

Mme Fréchette (Hélène) : 52 % des dossiers vérifiés ne comportaient pas d'attente signifiée.

M. Caire : O.K. Donc, si on se résume ça, là, on n'évalue pas suffisamment le rendement de notre personnel, et le personnel, suite à ça, n'a pas d'attente, nécessairement, donc n'a pas un corridor, là, dire : Bon, bien, moi, on s'attend à ça de moi dans la prochaine année. C'est ça que je comprends?

Mme Fréchette (Hélène) : Oui.

M. Caire : À ce moment-là, compte tenu de votre fonction, de votre responsabilité, comment la Commission de la fonction publique... Peut-être avec aussi l'aide de la Commission de l'administration publique, parce que je pense que mes collègues vont être d'accord avec moi pour dire que d'évaluer le rendement du personnel et de leur signifier des attentes, en gestion, c'est une base, là, de façon annuelle, là, c'est assez de base, là, on ne devrait pas avoir à discuter, vous et moi, de ce sujet-là. Comment... Qu'est-ce qu'on peut faire? Qu'est-ce qui peut être mis en place pour s'assurer que les ministères prennent cet élément-là... les gestionnaires en général prennent cet élément-là au sérieux, et fassent l'évaluation du rendement, et procèdent à la signification des attentes? Parce que, dans une organisation, là, c'est la base, là.

• (17 h 50) •

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, c'est ça, nous, comme je vous dis, au niveau de la Commission de l'administration publique, on va faire des vérifications ponctuelles pour, justement... bien, pas contrôler, pour vérifier la situation actuelle. D'autre part, ce qui serait important, c'est que les membres de la direction des ministères ou les dirigeants, justement, s'occupent du processus ou appuient formellement le processus de gestion. Et vous, quand vous rencontrez les ministères par... justement, ce serait une façon pour vous de vérifier qu'est-ce qu'il en est de leur gestion des ressources humaines, parce que, c'est ça, nous, on peut vous transmettre les rapports qu'on fait sur les différentes organisations, et, pour vous, c'est une occasion que nous, on considère inespérée que vous puissiez les interroger, justement, sur leur gestion pour qu'ils puissent rendre compte de ce qu'ils font. Parce qu'on se rend compte...

M. Caire : Est-ce que ça pourrait aller, par exemple... Puis je vous écoute puis je réfléchis en même temps. Est-ce que ça pourrait aller, par exemple, comme le fait de demander de façon systématique, dans le rapport annuel de gestion, quel est le pourcentage des employés dont le rendement a été évalué et pour qui les attentes ont été signifiées? Est-ce qu'on pourrait demander aux entités de le faire de façon systématique dans le rapport de gestion?

Mme Fréchette (Hélène) : Ce serait la meilleure façon, je pense, de les amener pas à se commettre, là, mais, je veux dire, à s'intéresser de près ou du moins à suivre vraiment la politique concernant l'évaluation du rendement, la suivre de plus près. Parce que, c'est ça, si les sous-ministres et les dirigeants d'organisme ont des attentes, eux-mêmes, à ce sujet-là, bien, il y a des fortes chances pour qu'ils aient, veux veux pas, l'obligation... bien, ils auront l'obligation de se prononcer, d'en rendre compte.

M. Caire : Parallèlement à ça, quelle serait votre capacité, à la commission, par échantillonnage, par exemple? Puis je sais que vous avez beaucoup de mandats et peut-être pas toutes les ressources nécessaires pour les accomplir, mais quelle serait votre capacité, par échantillonnage, de façon annuelle, à vérifier que cette tâche-là, administrative des... — je vais le dire comme ça — que cette responsabilité-là des administrateurs, elle est assumée, et elle est assumée de façon sérieuse? Parce que, je réitère, là, évaluer le rendement de quelqu'un puis lui signifier les attentes, il me semble qu'en gestion, là, on est vraiment, là, dans la base, là.

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, c'est sûr que nous, comme je vous dis, pour l'année 2017-2018, on va vérifier cinq nouveaux ministères et organismes. Et ce qu'on... comme je vous parlais tout à l'heure qu'on avait élaboré des nouveaux processus, à la commission, de vérification, on avait pensé demander aux ministères et dirigeants d'organisme de faire des... on appelle ça une autodéclaration, mais de justement... Parce qu'on voulait demander à chacun des dirigeants...

M. Caire : Mme Fréchette, juste pour ma compréhension, quand vous dites : Faire une autodéclaration, pouvez-vous...

Mme Fréchette (Hélène) : Je continue, et vous allez voir la suite...

M. Caire : O.K. Parfait.

Mme Fréchette (Hélène) : ...entendre la suite, plutôt. C'est ça, c'est que nous, on veut demander aux dirigeants des organismes et les responsables des ministères de remplir une déclaration selon laquelle... ou qu'ils nous disent, bon, justement, ça peut être au niveau des évaluations de rendement, combien ils ont fait de promotions sans concours dans telle période, je ne sais pas, au niveau de l'embauche ou quel est le nombre de contrats, justement, d'occasionnels de 55 jours qui ont été accordés et à combien de reprises. Alors, on veut faire ça avec différents ministères pour qu'eux nous tiennent au courant continuellement. Pour nous, c'est plus simple de leur faire faire la déclaration puis qu'ils nous l'envoient. Puis, à ce moment-là, si constate, dans la déclaration... Tu sais, je dis autodéclaration, mais c'est, finalement, une déclaration. Si on constate qu'il y a un problème ou une situation problématique ou qui nous semble un petit peu plus déviante, à ce moment-là on pourrait aller vérifier plus...

M. Caire : Je vous écoute, puis, dans le fond, ce que vous dites, ça rejoint un peu ce que je disais tout à l'heure : Est-ce qu'on ne pourrait pas dire qu'il ne devrait pas y avoir, dans les rapports annuels de gestion, certains automatismes, des informations qui de facto devraient être incluses dans le rapport de gestion et dont celles que vous venez de mentionner?

Mme Fréchette (Hélène) : Oui, c'est une très bonne idée.

M. Caire : On pourrait faire une recommandation dans ce sens-là à l'ensemble des ministères et organismes. Mais je reviens quand même, parce que, bon, je présume évidemment de la bonne foi de tous, là, ne voyez pas dans ma question autre chose que ça. Mais il n'en demeure pas moins que, s'il y a cette espèce de pression de savoir qu'on pourrait être vérifié sur ces éléments-là, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu pour la Commission de la fonction publique aussi, de façon annuelle, de dire : Bien, par échantillonnage... puis vous n'êtes pas obligés d'en faire, parce que je sais que les ressources sont limitées, là, je le répète, mais, par échantillonnage, on vérifie systématiquement, annuellement, un, deux, trois organismes sur ces questions-là, pas uniquement sur les évaluations de rendement? Parce que vous semblez dire qu'il y a d'autres éléments qui devraient être vérifiés plus systématiquement.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député, c'est fini. Vous êtes déjà à moins neuf, alors j'ai été extrêmement généreux. Donc, on va retourner du côté du gouvernement avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Je vais faire du pouce un petit peu sur ce que mon collègue de la deuxième opposition discutait. Bon, on parlait du fameux 11 semaines, 55 jours, on parlait des postes sans concours, les évaluations de rendement, et tout ça. J'ai quand même travaillé pendant plusieurs années dans des institutions financières, et j'ai été en charge des équipes, et j'ai fait des ressources humaines pendant les 15 dernières années de ma carrière. Pour moi, les RH sont extrêmement importantes.

Comme commission, au niveau de la Commission de l'administration publique, on analyse souvent les rapports annuels de gestion, on s'attarde beaucoup au niveau financier. Peut-être qu'on ne s'attarde pas suffisamment au niveau ressources humaines. Et, dans votre rapport, vous mentionnez que, bon, les travaux de vérification et d'enquête, la commission constate que les ministères et organismes respectent généralement les principes de la loi, à l'exception peut-être, bon, de certaines choses. Mais, quand on regarde l'ensemble du document, on se rend compte qu'il y a place à amélioration.

Vous rencontrez des ministères et organismes, vous faites des recommandations, bon, il y a des choses qui s'améliorent. De notre côté, comme commission, on rencontre également des ministères et organismes pour l'ensemble de leur gestion et on fait des recommandations, on fait ça de façon publique, notre rapport est déposé à l'Assemblée nationale sur ce que l'on fait. Donc, on a un pouvoir, entre guillemets, coercitif peut-être un peu plus grand envers les ministères et organismes, ce qui, de ce que je comprends, n'est peut-être pas votre cas comme commission, mais on fait des recommandations, mais c'est un petit peu au bon-vouloir des ministères et organismes de les mettre en application et de répondre à vos recommandations.

Comment, comme Commission de l'administration publique, comment, comme parlementaires, selon vous, on pourrait améliorer notre collaboration? Comment vous pourriez nous aider à mieux préparer nos auditions sur certains ministères et organismes? Comment on pourrait mieux partager de l'information pour nous permettre, à nous comme parlementaires, d'avoir de façon plus régulière ou de façon plus concrète vos informations pour que, nous, lors de notre travail de Commission de l'administration publique, on puisse vraiment s'assurer d'avoir des bonnes données? On a le VG, on travaille avec le Protecteur du citoyen et comment on pourrait travailler mieux avec la Commission de la fonction publique pour avoir tout le côté ARH et qu'on puisse vraiment améliorer notre processus de commission?

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, nous, ce qu'on avait... En fait, ce qui avait été proposé dans notre rapport de mi-parcours, c'est justement que soit porté annuellement à votre attention le suivi à jour des recommandations de la commission qu'on adresse au Secrétariat du Conseil du trésor et aux ministères et organismes qui ont fait l'objet d'une vérification. Sauf erreur, je pense que c'est fait, ça. C'est actuellement fait. On vous transmet aussi... On avait suggéré, puis je pense qu'on l'a fait, de vous transmettre, lorsque vous recevez un organisme ou un ministère en audience, les recommandations formulées par la commission en prévision de l'audition, là, en commission parlementaire. Puis on vous demandait aussi... on vous offrait que vous soit transmis à titre d'information notre plan annuel de vérification et d'étude et, au besoin, une version révisée, le cas échéant, pour que vous sachiez ce qui s'en vient. Et, c'est ça, le fait de vous rencontrer, justement, annuellement, c'est possible, mais ça nous permet d'échanger, puis de voir vos préoccupations, puis de... Bon, justement, on parlait, tout à l'heure, des immigrants, et tout ça. Ça fait que ça nous permet de voir qu'est-ce qui est plus préoccupant puis de s'y pencher davantage. Mais c'est ça, tu sais, de votre côté, si vous, vous insistez, puis si on vous tient au courant des vérifications qui sont faites, des recommandations, alors, à ce moment-là, vous pouvez peut-être, justement, questionner les dirigeants pour...

M. Girard : Est-ce qu'il pourrait y avoir une interaction plus fréquente dans l'année entre notre commission et la Commission de la fonction publique? À savoir nous rencontrons dans deux semaines, un mois, tel ministère et organisme. Est-ce qu'on pourrait vous demander, par exemple, votre avis, votre rapport sur ce que vous avez fait comme travail dans les dernières années sur tel ministère, organisme, à savoir si, nous, il serait pertinent de s'attaquer beaucoup plus au côté ressources humaines ou, je ne sais pas, avoir une façon de procéder sur notre agenda quand on sait que, pour telle session, on rencontre tel, tel, tel ministère, organisme, qu'on ait une relation un peu plus étroite pour, nous, avoir la meilleure information à jour possible? C'est peut-être quelque chose...

Mme Fréchette (Hélène) : C'est tout à fait possible. Justement, on pourrait vous faire une synthèse, là, vous transmettre les rapports pour chaque organisme ou du moins vous faire une synthèse de ce qu'on a sur l'organisation en question, pour savoir s'il y a amélioration ou pas, là.

• (18 heures) •

M. Girard : Au lieu d'être plus général sur toute la fonction publique, avoir vraiment des fois des données plus précises sur un ministère ou organisme.

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ça, oui.

M. Girard : Oui, je trouve ça intéressant.

Mme Fréchette (Hélène) : Ça, ce serait... On se fera un plaisir de le faire.

M. Girard : O.K. Peut-être juste une petite dernière question et je vais passer la parole à mon collègue. La démographie, l'âge de la population du Québec, bon, des prises de retraite qui s'en viennent beaucoup, puis on sent un défi de main-d'oeuvre partout à travers le Québec, dans le privé, dans différents secteurs d'activité. Est-ce qu'on le ressent aussi, au niveau des différents ministères et organismes, la difficulté? On parlait d'attraction, tantôt, attirer de la main-d'oeuvre. Mais est-ce qu'on réussit à combler les postes ou on a vraiment des délais? Est-ce qu'on a un défi au niveau de la main-d'oeuvre, à l'heure actuelle, au niveau de la fonction publique?

Mme Fréchette (Hélène) : En fait, ça, je suis moins au courant, ça relève plus du Secrétariat du Conseil du trésor, là, avec les politiques et tout. Nous, ce qu'on sait, c'est que, bon, ça va bien, je pense, au niveau de l'embauche, il y a possibilité de recruter, sauf pour certains types de postes. Comme, entre autres, les agents de secrétariat, ça, il y a vraiment un problème. Mais, pour les autres emplois, on n'en a pas constaté. Mais on n'a pas fait de vérification, en tant que tel, non plus, sauf que... on n'a pas fait d'étude non plus à ce sujet-là, alors... mais c'est sûr que la lourdeur du processus de recrutement fait en sorte que c'est plus dur de combler les postes.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député d'Orford.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Ah! Pardon. Le député de Montmorency.

M. Bernier : Justement, vous soulevez un élément qui est important. Dans plusieurs cas, quand on rencontre les ministères ou les organismes, on parle souvent de cette lourdeur-là, là.

Est-ce qu'il y a des recommandations que vous pouvez formuler ou est-ce qu'il y a des points que vous pouvez soulever de façon à venir, justement, compresser cette lourdeur-là ou en éliminer une partie? À part que de constater que c'est lourd, on fait quoi?

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, c'est sûr que, dans chacun de nos rapports de vérification, les recommandations sont faites à l'organisme. Et, quand ça concerne les organismes de gouverne, on les fait aussi au Conseil du trésor ou au Centre de services partagés du Québec.

Souvent, le problème, avec les recommandations qui sont faites au Conseil du trésor, bien qu'ils soient de bonne foi, évidemment, comme nous tous, c'est que des fois c'est compliqué de modifier les façons de faire ou les procédures, compte tenu de l'ampleur, là, de la fonction publique. Mais il y a quand même des nouveaux processus qui ont été mis en place, dans les dernières années, qui devraient faciliter l'embauche, là, mais c'est sûr qu'on ne peut pas tout changer rapidement si on veut respecter, justement, l'accessibilité.

M. Bernier : Qui est responsable de faire ces changements-là, qui... ou de suggérer des changements?

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, responsable de suggérer, nous, on en suggère, mais c'est le Secrétariat du Conseil du trésor qui décide en bout de ligne, là, c'est lui qui fait les règles.

M. Bernier : Donc, même si vous en suggérez, à ce moment-là, si le Conseil du trésor décide qu'il poursuit dans la même nature, ça ne change pas. Même si vous faites une recommandation, O.K., même si vous faites une recommandation pour alléger ou pour simplifier les choses, à ce moment-là, il n'y a pas personne, là, qui va réagir à ça?

Tu sais, ce qu'il nous manque, au niveau de la Commission de l'administration publique, c'est une interaction exactement comme mon collègue a mentionné, parce que les gens viennent nous présenter ici leurs nombres d'effectif, bon, combien sont là, combien sont en poste, combien il y a d'occasionnels, combien vont quitter à la retraite, bon, etc., combien sont des... mais, tu sais, écoutez, on n'a pas grand questionnement à leur dire parce qu'on n'a pas de rapport par rapport à des situations, à part que de voir des situations qui se présentent dans des journaux, où il y a des catastrophes, parce qu'à un moment donné il peut y avoir des plaintes, puis ces choses-là. Si on n'est pas bien informés, si on n'est pas informés par personne, nous, on ne peut pas réagir là-dedans, on ne peut pas... Et pourtant ça pourrait être un rôle de la Commission de l'administration publique, d'agir là-dedans puis de poser des questions à l'organisme. S'il y a une problématique soulevée par rapport à la gestion à l'intérieur d'un organisme, ces gens-là, j' imagine que vous devez recevoir de l'information là-dessus.

Mme Fréchette (Hélène) : Oui, c'est sûr que nous, on leur fait nos recommandations. Les organismes, les ministères font des commentaires aussi, comme le Secrétariat du Conseil du trésor les font aussi, font aussi des

commentaires. Mais, c'est ça, des fois la grosseur de la machine fait en sorte que c'est plus compliqué, mais il y a quand même des modifications qui ont été faites. Sauf qu'avant qu'on se rende compte de l'évolution ou des changements que ça peut apporter, bien, pour l'instant, on ne peut pas dire que c'est...

M. Bernier : O.K. Parce que nous autres, on est une petite machine, là, on n'est pas beaucoup, là. Ça fait que, si on reçoit vos informations, à ce moment-là on pourra réagir directement auprès des organismes quand ils viennent nous voir, là, on peut passer les messages rapidement, là, tu sais, quand...

Mme Fréchette (Hélène) : Oui. Non, c'est sûr qu'on va vous les transmettre. Comme je parlais tout à l'heure, là, on vous fera un résumé pour chaque ministère et organisme concerné, un historique des vérifications.

M. Bernier : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Alors, le dernier bloc à la députée de Pointe-aux-Trembles pour cinq minutes, à peu près. 5 min 30 s, oui.

Mme Léger : Merci beaucoup. Effectivement, là, on s'est questionnés d'ailleurs un peu, en rencontre de travail, un peu du rôle... bien, on connaît votre mission, mais de l'impact de vos recommandations ou l'espace que vous avez, la marge de manoeuvre que vous avez pour envoyer des directives ou, en tout cas, persuader pour améliorer la façon de faire. Alors, ce qu'on comprend, dans le fond, c'est que, dans le cheminement de votre mission puis des objectifs de surveillance et de tous les aspects que vous avez à faire, c'est vraiment des recommandations au Conseil du trésor, dans le fond, c'est le Secrétariat du Conseil du trésor qui prend vos recommandations. Donc, la marge de manoeuvre quand... C'est parce que, quand je vois, quand même, tous les... il y a quand même, je pense, des grands défis pour la fonction publique de demain, là. Aujourd'hui, c'est une chose, il y a des choses qu'il faut améliorer, évidemment, mais, pour demain, tu sais, on pense tous à la main-d'oeuvre, puis on pense tous à la relève de la fonction publique, puis on pense tous à comment que notre fonction publique soit encore meilleure puis soit encore plus performante, puis etc. Il y a un impact qu'on a, qu'on peut avoir, à la CAP, mais votre marge de manoeuvre est quand même restreinte, à mon avis.

Mme Fréchette (Hélène) : Oui, sauf que notre pouvoir... nos recommandations, on les fait aussi aux ministères et aux organismes qu'on vérifie, puis il ne faut pas oublier qu'il y a 92 % de nos recommandations qui sont suivies. Tu sais, des fois ça peut être plus long avec les recommandations au Conseil du trésor, parce que, bon, ça peut être des choses plus complexes à modifier, mais il reste que les ministères les suivent, les recommandations. Puis on se rend compte aussi qu'une fois que la commission est passée dans une boîte, dans une entité, les situations s'améliorent par la suite. Alors, ce n'est pas... Peut-être que ce ne sont que des recommandations, mais...

Mme Léger : Il n'y a pas de quoi désespérer. O.K. Je comprends.

Mme Fréchette (Hélène) : ...mais ce n'est pas inutile, au contraire. Il n'y a personne qui veut mal paraître dans un rapport de la commission sur notre site Web qui dit que tout était tout croche. Et tout n'est pas tout croche, tout n'est pas tout croche. C'est sûr que nous, on lève le drapeau sur ce qui ne va pas bien, là, mais il reste que, quand même, on a une bonne collaboration des organisations.

Mme Léger : Vous ne vous occupez pas des emplois supérieurs?

Mme Fréchette (Hélène) : Non, seulement le personnel de la fonction publique.

Mme Léger : Le personnel de la fonction publique.

Dans la lourdeur du processus, tout à l'heure, que les collègues parlaient, vous avez... il y a quand même un des éléments du rapport qu'on a eu, celui de... Je pense que c'est les agents, dans le fond, de secrétariat, là, je pense qu'il y a des besoins, là. Neuf mois entre l'affichage et l'embauche, c'est énorme. «Le délai moyen entre la date de transmission d'une offre de service et la nomination est d'environ neuf mois dans la fonction publique. Ce délai est [évidemment] trop long — selon le rapport — considérant qu'une personne à la recherche d'un emploi accepte généralement l'offre de l'employeur qui procède le plus rapidement.»

Mme Fréchette (Hélène) : C'est ça, mais d'où, justement, ce dont je parlais tout à l'heure. C'est que, depuis, c'est quoi, le 10 octobre dernier, on va faire les examens d'admissibilité en continu, c'est-à-dire, au lieu de faire un examen par année, tout le monde va pouvoir s'inscrire de façon continue, et, lorsqu'il y aura un certain nombre de candidats, suffisant, on va faire un concours. Alors, il peut en avoir quatre, cinq, six par année, là, je n'ai aucune idée, là. Mais ça permet justement aux étudiants qui finissent au mois de mai d'avoir un emploi avant le mois de décembre.

Mme Léger : Est-ce que vous avez remarqué qu'il y ait un peu plus de sous-traitance? Est-ce que vous trouvez que c'est une problématique, actuellement?

• (18 h 10) •

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, un peu plus... Je ne sais pas si on a constaté qu'il y en avait un peu plus. On a constaté qu'il y en avait beaucoup qui était... En fait, pas la sous-traitance en tant que telle. Nous, ce qu'on a vérifié,

c'est si les contrats de services étaient assimilables à des contrats de travail. Mais je n'ai... sauf erreur, là, je vais juste m'assurer... C'est ça. Même si... Bon, malgré les chiffres qu'on a donnés tout à l'heure, par rapport aux pourcentages, là, il reste que, dans une vérification qui a été faite en 2017, donc après les documents que vous avez, au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports il y avait seulement 2 % des contrats de services assimilables à des contrats de travail, en 2017, par rapport à 60 % en 2014. Ça fait qu'il y a quand même une amélioration, là. Ça fait que... Mais je n'ai pas de chiffre sur est-ce qu'il y en a plus.

Mme Léger : Avant d'envoyer les choses en sous-traitance, est-ce qu'on doit quand même assurer qu'on consulte les employés concernés, qui sont dans ce type d'emploi là, et qu'on considère que ce n'est évidemment que pour des travaux d'urgence ou pour des travaux de grande envergure, entre autres pour le ministère des Transports ou ailleurs? Est-ce qu'il y a des règles établies que vous suivez de près?

Mme Fréchette (Hélène) : Je ne connais pas toutes les directives à ce sujet-là, malheureusement, ni les conditions de travail, là, des différents postes, sauf que théoriquement il devrait... — voyons! — théoriquement l'employeur peut... l'employeur... le ministère consulter son service de relations de travail pour...

Le Président (M. Gaudreault) : Allez-y.

Mme Fréchette (Hélène) : O.K. excusez.

Le Président (M. Gaudreault) : Juste en terminant, oui.

Mme Fréchette (Hélène) : O.K. D'accord. C'est ça, il peut quand même consulter les ressources humaines, qui sont les mieux conseillées, pour leur expliquer comment fonctionner ou justement être sûr de ne pas faire... de ne pas transgresser ou de passer à côté, là, puis être sûr que ce sont vraiment des contrats de services qui sont donnés.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, ça met fin au bloc de l'opposition officielle. Donc, c'est ce qui met fin à notre séance.

On a une pratique ici, Mme Fréchette, si vous avez le goût de nous, peut-être, communiquer un mot de conclusion ou peut-être en quelques minutes, là, certaines informations pour bien clore notre séance.

Mme Fréchette (Hélène) : Bien, comme je vous disais tout à l'heure, on est vraiment privilégiés que vous nous écoutiez aujourd'hui parce que, pour nous, c'est important, justement. Évidemment, on croit en ce qu'on fait. C'est important que vous soyez au courant de la gestion des ressources humaines et que, justement, par vos travaux, vous puissiez nous appuyer et faire en sorte que nos recommandations aient encore plus de poids, que... En se servant de vos recommandations, ça pourrait donner plus poids à celles de la commission.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je vous remercie. Soyez assurée de notre collaboration, effectivement, pour la suite. Je veux également remercier les gens qui vous accompagnent, Mme Robitaille, M. Chabot, Mme Poirier. Alors, merci beaucoup d'être venus à la commission.

Nous allons suspendre nos travaux quelques minutes, le temps de laisser nos invités quitter, et ensuite on va se réunir en séance de travail pour statuer sur les observations, conclusions, recommandations à la suite de cette... les deux auditions, Investissement Québec et la Commission de la fonction publique.

(Fin de la séance à 18 h 13)