



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SIXIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 26 septembre 2002 — Vol. 37 N° 19

Audition de la secrétaire du Conseil du trésor
dans le cadre de l'examen du rapport sur
l'application de la Loi sur l'administration publique



**Présidente de l'Assemblée nationale:
Mme Louise Harel**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 \$

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

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

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
880, avenue Honoré-Mercier, bureau 195
Québec, Qc
G1R 5P3

Téléphone: (418) 643-2754
Télécopieur: (418) 528-0381

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

Société canadienne des postes — Envoi de publications canadiennes
Numéro de convention: 40010195

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 26 septembre 2002

Table des matières

Exposé de la secrétaire du Conseil du trésor	
Mme Diane Jean	1
Document déposé	3
Documents déposés	5
Discussion générale	6
Révision du cadre de gestion des ressources humaines	6
Promotions sans concours	7
Renouvellement de la fonction publique	8
Révision du cadre de gestion des ressources humaines (suite)	10
Renouvellement de la fonction publique (suite)	11
Suites données aux recommandations du rapport Hamad, portant sur l'intégration des jeunes à la fonction publique	12
Évaluation des plans stratégiques ministériels	14
Renouvellement de la fonction publique (suite)	16
Prestation électronique de services et gestion informatique	17
Renouvellement de la fonction publique (suite)	17
Conventions de performance et d'imputabilité et ententes de gestion avec les agences gouvernementales	21
Prestation électronique de services et gestion informatique (suite)	22
Sécurité d'emploi dans la fonction publique	26
Mentorat	27
Remarques finales	
Mme Diane Jean	27
Mme Doris Paradis, vérificatrice générale par intérim	27

Autres intervenants

M. Geoffrey Kelley, président

M. Pierre Marsan

M. Rémy Désilets

Mme Hélène Robert

- * M. François Giroux, Secrétariat du Conseil du trésor
- * M. Bernard Beauchemin, idem
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 26 septembre 2002

**Audition de la secrétaire du Conseil du trésor dans le cadre
de l'examen du rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique**

(Neuf heures trente-huit minutes)

Le Président (M. Kelley): Alors, si tout le monde est prêt, je constate le quorum des membres de la commission de l'administration publique et je déclare donc la séance ouverte en rappelant le mandat de la commission. La commission est réunie afin d'entendre la secrétaire du Conseil concernant l'examen du rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique, *Agir pour de meilleurs services aux citoyens*, et ce, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Je vais très rapidement donner l'ordre du jour ou proposer un ordre du jour. Il y aura un temps alloué pour les remarques préliminaires. Il y aura un exposé d'une vingtaine de minutes de Mme la secrétaire du Conseil du trésor. Il y aura un temps pour les échanges avec les membres, et on va essayer de terminer vers 12 h 15, selon les questions, mais plus ou moins ça va être un avant-midi pour regarder ce premier rapport.

Et, juste en guise d'introduction, je pense que le travail qu'on est en train de faire aujourd'hui est très important parce qu'on est toujours à l'implantation. C'est le premier effort au niveau d'une reddition de comptes sur les questions qui découlent de la réforme de la fonction publique québécoise. Comme parlementaires, on suit ça un petit peu de loin. Alors, c'est une occasion pour nous autres peut-être de mieux comprendre les enjeux, mieux comprendre les succès, mieux comprendre ici les choses qui restent à faire dans cette réforme qui a été mise de l'avant dans la loi n° 82 qui a été adoptée par l'Assemblée nationale il y a deux ans et quelques mois.

Pour les membres de la commission, on a également un document qui, si j'ai bien compris, était envoyé chez vous, Mme la secrétaire, préparé par le bureau du Vérificateur général. Alors, je signale la présence de la vérificatrice générale par intérim, Mme Paradis. Bonjour, Mme Paradis. Le bureau du Vérificateur a participé dans les audiences publiques devant la commission spéciale de l'Assemblée nationale qui a regardé la loi n° 82 et alors ont toujours gardé un intérêt. Il y a un survol rapide des nombreux chapitres qui découlent des rapports du Vérificateur général qui ont traité les questions qui sont sur la table ce matin. Alors, merci beaucoup pour votre présence et l'expertise que vous avez apportée à l'examen de ce premier rapport sur la question de *Agir pour de meilleurs services aux citoyens*.

Sans plus tarder, je vais vous donner la parole, Mme la secrétaire.

Exposé de la secrétaire du Conseil du trésor

Mme Diane Jean

Mme Jean (Diane): Merci beaucoup, M. le Président. Mmes, MM. les membres de la commission.

D'abord, c'est avec plaisir que j'ai accepté votre invitation d'examiner le rapport *Agir pour de meilleurs services aux citoyens*. Vous le rappeliez tout à l'heure, le rapport a été déposé à l'Assemblée nationale, le 26 mars dernier, par M. Joseph Facal, ministre d'État à l'Administration publique et président du Conseil du trésor, conformément à l'article 28 de la Loi sur l'administration publique.

J'aimerais vous présenter les personnes qui m'accompagnent ce matin: à ma gauche, Mme Danielle-Maude Gosselin, secrétaire adjointe à la modernisation de la gestion publique, et M. François Turenne, secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes; à ma droite, M. François Giroux, secrétaire associé au personnel de la fonction publique, et M. Bernard Beauchemin, secrétaire associé à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles. Sont aussi présents quelques collaborateurs qui nous soutiennent dans l'implantation de la modernisation.

La tenue de cette commission nous permet d'abord de faire le point avec vous sur l'état d'avancement de l'implantation de la Loi de l'administration publique qui est la pierre angulaire de la modernisation de la gestion publique. Nous ferons état des actions réalisées au moment du dépôt du rapport et de leur évolution depuis le 1er avril dernier et répondrons volontiers à toutes vos questions. Cette audition nous permet aussi de vous entretenir d'autres dossiers majeurs qui sont intimement liés au projet de modernisation et qui soutiennent notre action pour un service public de qualité dédié à la population et centré sur ses besoins et ses attentes. Il s'agit notamment de la prestation électronique de services et du renouvellement de la fonction publique.

L'occasion que vous nous fournissez de présenter publiquement l'avancement de cette opération s'inscrit dans l'esprit de la loi et donne son plein sens aux principes de transparence de la gestion publique et d'imputabilité des administrateurs d'État devant l'Assemblée nationale. Je souhaite vivement que vous nous fassiez part de vos préoccupations et de vos attentes à l'égard de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et de l'efficacité de la gestion publique et que cette première occasion d'échange sur ce sujet débouche sur un dialogue ouvert, soutenu et fructueux sur l'administration et les parlementaires.

Le rapport *Agir pour de meilleurs services aux citoyens* a été préparé avec soin. J'ai d'ailleurs sollicité la collaboration de mes collègues sous-ministres et dirigeants d'organismes pour assurer la fiabilité des informations provenant de leur organisation.

Moderniser l'administration publique, c'est un choix essentiel au bénéfice des citoyens. Le Québec n'échappe pas à la conjoncture internationale qui transforme l'environnement social, culturel et économique. La globalisation des marchés et l'évolution

vers l'économie du savoir imposent de nouvelles règles marquées au sceau de la compétitivité et de l'efficacité qui interfèrent dans notre quotidien. Les attentes des citoyens à l'égard du rôle de l'État et des services publics, le maintien et le renforcement des valeurs démocratiques d'intégrité, d'impartialité et d'équité constituent autant d'exigences avec lesquelles nous devons composer, tout en maintenant l'équilibre des finances publiques et en assurant une saine gestion des fonds publics. Les technologies de l'information bouleversent les modes de communication et nous forcent à revoir les pratiques administratives, les processus et les modes de prestation de services. Dans ce contexte, le projet de modernisation repose donc sur un choix essentiel, soit de recentrer l'administration publique sur sa mission première, le service aux citoyens, et de le faire dans une optique renouvelée d'efficacité et de performance.

Les assises de notre projet. L'Assemblée nationale adoptait la loi le 25 mai 2000. La loi affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et la situe désormais au cœur des préoccupations de l'administration. Elle instaure un nouveau cadre de gestion de l'administration axé sur l'atteinte de résultats et fondé sur le respect des principes de transparence et d'une imputabilité accrue des administrateurs publics. Ce faisant, elle favorise le maintien d'une fonction publique compétente et performante. Dans les faits, cela veut dire des choix de gestion qui tiennent mieux compte des attentes exprimées par les citoyens, la simplification des règles et procédures régissant la prestation de services et l'adéquation avec les ressources disponibles. La gestion axée sur les résultats s'articule par la fixation préalable des résultats visés et leur atteinte en fonction d'objectifs précis et annoncés publiquement.

● (9 h 40) ●

Pour faciliter ce changement, les ministères et organismes se voient consentir une plus grande flexibilité pour la gestion de leurs programmes. Les organismes centraux doivent voir à la simplification, à l'adaptation et à l'assouplissement du cadre de gestion. Par ailleurs, les ministères et organismes se voient également confier de nouvelles responsabilités quant à l'exercice des contrôles relatifs à leur gestion et à l'utilisation optimale des ressources.

Le renforcement de la transparence des activités gouvernementales et de l'imputabilité des administrateurs de l'État trouve son aboutissement dans des exercices comme celui d'aujourd'hui, avec la reddition publique de comptes devant les membres de l'Assemblée nationale en tant que représentants des intérêts des citoyens québécois.

En février 2001, le Conseil des ministres a précisé ses orientations à l'égard de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Il demandait à ce moment aux ministères et organismes de se doter de plans d'amélioration de services devant englober à la fois les services offerts au niveau central et ceux dispensés sur la base territoriale, en plus de favoriser le partenariat interministériel dans l'intégration de la prestation des services et de mettre résolument l'accent sur l'utilisation des nouvelles technologies dans la prestation de services. Il indiquait aussi que le

développement de la prestation électronique de services ne se ferait pas au détriment des modes traditionnels d'accès aux informations et aux services. Puis, en novembre 2001, le législateur adoptait la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information rendant possible l'Administration électronique.

La mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique interpelle tous les acteurs, aux divers paliers du gouvernement. Elle renforce le rôle des élus à l'égard de l'action gouvernementale et reconnaît leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens. La loi responsabilise l'ensemble des gestionnaires et du personnel de la fonction publique par rapport à la prestation de services et aux résultats visés.

En ce qui a trait plus particulièrement au Conseil du trésor, la loi redéfinit son rôle et surtout sa façon d'intervenir. Le Conseil doit favoriser l'adaptation du cadre de gestion à la situation de chacun des ministères et organismes tout en mettant en oeuvre les actions requises pour respecter la politique budgétaire du gouvernement. Il conseille le gouvernement en matière d'utilisation des ressources et lui donne des avis quant aux impacts des plans stratégiques sur l'allocation et la gestion des ressources ou sur tout autre projet des ministères et organismes. Le Conseil peut déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles ou informationnelles ou prendre une directive sur la gestion des ressources dans les ministères et organismes lorsqu'il estime qu'une question est d'intérêt gouvernemental. Par ailleurs, en responsabilisant davantage les ministères, les sous-ministres et dirigeants d'organismes, premiers responsables de l'implantation de la loi sur le terrain et intervenants directs auprès des citoyens bénéficiaires, le Secrétariat se voit confier une importante fonction-conseil et d'accompagnement auprès des ministères et organismes.

Aux fins de la mise en oeuvre du projet de modernisation, le gouvernement a confié des mandats spécifiques à deux ministères, conformément à leur mission propre. Ainsi, le ministère du Conseil exécutif doit s'assurer que le plan stratégique proposé par chacun des ministères et organismes est cohérent avec les orientations gouvernementales et avec ceux des autres ministères et organismes. Ce ministère, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, doit également soutenir les ministères et organismes dans l'élaboration de leur plan stratégique. Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration est, quant à lui, mandaté pour coordonner le plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens, conseiller les ministères et organismes en cette matière, mettre en place un mécanisme de consultation des citoyens et contribuer au développement d'une offre gouvernementale intégrée.

Compte tenu de l'envergure et de la portée du chantier de modernisation et afin d'assurer la concertation des divers intérêts en jeu, la détermination des orientations stratégiques et le suivi de la mise en oeuvre du projet sont coordonnés par le Groupe de travail sur la modernisation et l'amélioration des services aux citoyens. Ce Groupe réunit des représentants provenant des organismes centraux, dont le Secrétariat du Conseil

du trésor, de ministères et organismes, et il est présidé par le secrétaire général du gouvernement.

La mise en oeuvre du nouveau cadre de gestion a débuté au cours de l'année 2000-2001 et a permis de poser les premiers jalons de l'implantation des différentes dispositions de la loi avant d'arriver à une première phase d'application plus concrète en 2001-2002.

La consultation du rapport *Agir pour de meilleurs services aux citoyens* vous aura sans doute permis de constater que les réalisations accomplies depuis deux ans sont nombreuses et significatives. Comme elles ont été recensées à quelques semaines du terme de l'année financière 2001-2002, j'apporterai quelques précisions et je vous répondrai volontiers sur les questions. Je signalerai au passage l'évolution récente de certaines réalisations et les activités amorcées depuis le dépôt du rapport. Afin d'en simplifier la présentation, les différentes réalisations ont été regroupées sous trois volets que j'aborderai : l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, l'amélioration de la performance et de la gestion de l'administration publique et, enfin, le soutien à l'implantation et au déploiement du projet de modernisation.

Premier volet, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Peut-être préciser ici que, dans toute cette présentation comme dans la loi, les citoyens, ça veut dire la population mais aussi les entreprises. Dès l'entrée en vigueur de la loi, les ministères et les organismes ont, à l'intérieur de courts délais, pris des engagements concrets reflétant les attentes de leurs clientèles en matière de qualité de services.

Je prendrais peut-être une pause ici pour vous dire qu'on apporte des copies de mon discours, alors peut-être que ça vous faciliterait les choses si on vous les distribuait. Alors, je vais inviter... J'ai fait des corrections de dernière minute.

Document déposé

Le Président (M. Kelley): Des copies chaudes, si j'ai bien compris. Ha, ha, ha!

Mme Jean (Diane): Les copies sont chaudes. Alors, je suis maintenant à la page 8. En avril dernier, 68 déclarations de services aux citoyens avaient été rendues publiques. Bien que les ministères et organismes aient jusqu'à mars 2003 pour le faire, une vingtaine de plans d'amélioration de services sont complétés à ce jour. Ces plans portent notamment sur les services téléphoniques, la mesure de la satisfaction des clientèles, la gestion des plaintes et la simplification des processus.

D'autre part, le plan gouvernemental d'amélioration des services 2002-2003 préparé par le MRCI a été diffusé en mai dernier. Ce plan s'appuie sur le cadre global d'imputabilité de chacun des ministères et réunit les cibles communes à atteindre par l'ensemble de l'appareil gouvernemental en matière de qualité des services.

Quelques mots sur l'Administration électronique. En vue de faciliter l'accès aux services et de se rapprocher des citoyens, le gouvernement a choisi de prendre le virage de l'Administration électronique. Des

services en ligne s'ajoutent maintenant aux modes traditionnels, tels le téléphone, la poste ou les services au comptoir. Certains services permettant d'effectuer des transactions directement en ligne sont déjà offerts et d'importants travaux se poursuivent pour passer d'un mode informationnel à un mode transactionnel. Pour n'en nommer que quelques-uns, je pense à la transmission électronique de la déclaration de revenus des particuliers dont l'utilisation s'accroît d'année en année, à l'inscription au Placement étudiant et au service de Placement en ligne d'Emploi-Québec. À lui seul, le *Portail du gouvernement du Québec* est le deuxième site le plus consulté au Québec. Par ailleurs, sept grappes d'informations sur les événements de la vie, naissance, décès, divorce, sont maintenant disponibles. Les entrepreneurs peuvent par ailleurs présentement compter sur une trousse de démarrage d'entreprise qui leur fournit toutes les informations utiles à cet effet. Les rapports entre l'administration publique, les entreprises et les citoyens sont ainsi facilités.

L'introduction de la prestation électronique de services nous amène à repenser nos processus et nos formulaires et devrait entraîner une simplification qui sera bénéfique pour l'ensemble des modes de prestation de services. Ces changements ont des répercussions importantes pour le personnel de la fonction publique. Par exemple, au 31 mars dernier, la majorité du personnel dont les fonctions nécessitent des communications avec les citoyens et les entreprises était branché à Internet.

Pour favoriser la transition, le Conseil du trésor a adopté un nouveau cadre de gestion des ressources informationnelles. Ce cadre prévoit que les autorisations préalables du Conseil du trésor, auparavant fondées sur des seuils financiers, sont remplacées par une coordination qui met l'accent sur la planification, la gestion des risques, le suivi et l'évaluation de la performance. Il confie un rôle accru de soutien et d'accompagnement au Secrétariat du Conseil du trésor sur trois aspects : le développement de la capacité de développer l'Administration électronique, la production de standards et le soutien financier avec le Fonds de partenariat interministériel.

● (9 h 50) ●

L'amélioration des services aux citoyens exige également de poursuivre les efforts pour alléger l'encadrement réglementaire et simplifier les formalités administratives requises des citoyens dans leurs relations avec l'administration gouvernementale. En mars 2002, le Secrétariat à l'allégement réglementaire a été mandaté, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère des Relations avec les citoyens, pour procéder à une réflexion sur l'allégement du fardeau réglementaire et administratif des citoyens. C'est le pendant du Groupe de réflexion pour les entreprises. Le groupe de travail doit faire rapport, en mars 2003, au Comité ministériel du développement social.

Au cours des prochaines années, l'objectif visé en matière de qualité de services est de développer une véritable culture du citoyen dans l'ensemble de la fonction publique. Les ministères et organismes devront poursuivre la réalisation de leurs plans d'amélioration de services. Le plan gouvernemental indique que les ministères et organismes doivent, d'ici avril 2004, avoir

revu leur déclaration de services pour les faire évoluer à l'égard des clientèles. Le développement d'une vision stratégique intégrée et cohérente des moyens mis en place et le partenariat entre les ministères et organismes seront privilégiés pour améliorer la qualité des services, simplifier les processus et réduire les délais.

L'administration publique entend poursuivre et accélérer le développement de l'Administration électronique. La recherche d'un équilibre entre les exigences de la loi d'accès à l'information et la sécurité des regroupements et des échanges d'informations font aussi partie de nos préoccupations.

Deuxième volet, l'amélioration de la performance de l'administration publique. Le dépôt des documents prescrits par la loi. Le cadre de gestion sur les résultats et le principe de la transparence imposent aux ministères et organismes le dépôt de plusieurs documents à l'Assemblée nationale. C'est l'un des moyens privilégiés par le gouvernement pour communiquer une information significative sur l'action gouvernementale et démontrer que les budgets alloués sont dépensés judicieusement. Dès avril 2001, tous les ministères et organismes qui sont régis par la loi ont déposé leurs plans stratégiques pluriannuels. De plus, les plans annuels de gestion de dépenses sont déposés à l'Assemblée nationale par le président du Conseil du trésor à l'occasion du dépôt des prévisions budgétaires. Pour rendre compte des résultats en fonction des engagements de services et des objectifs et apprécier la performance globale de l'organisation, une vingtaine de rapports annuels ont été déposés à l'Assemblée nationale en juin dernier, dont celui du Secrétariat du Conseil du trésor. Les autres devraient suivre dans les deux semaines qui suivront la reprise des travaux de l'Assemblée nationale.

Les conventions de performance et d'imputabilité et les ententes de gestion. La convention de performance et d'imputabilité constitue un excellent outil de responsabilisation et de mobilisation du personnel à l'égard de l'amélioration des services. Elle constitue également un mécanisme privilégié pour ancrer la gestion par résultats et améliorer la performance. Bien que la signature d'une CPI, comme on l'appelle dans notre langage, ne soit pas un mécanisme obligatoire, le développement des agences se poursuit. Environ 11 000 personnes travaillent maintenant dans 14 agences conventionnées, la dernière étant le Service aérien gouvernemental qui appartient au Conseil du trésor. Deux autres sont en préparation et sept unités autonomes de service existantes au moment de l'entrée en vigueur de la loi poursuivent des travaux en vue de leur conversion en agences.

La loi prévoit pour les agences la possibilité d'obtenir du Conseil du trésor un cadre sur mesure de gestion des ressources en contrepartie d'engagements supérieurs de performance et de qualité des services aux citoyens. En août 2002, le Conseil du trésor avait conclu neuf ententes de gestion, ce qui revient à dire que deux agences sur trois se sont prévaluées de ce mécanisme. Les assouplissements consentis portent principalement sur la gestion des ressources humaines et les ressources budgétaires.

Quelques perspectives. Pour renforcer la gestion axée sur les résultats dans les ministères et organismes,

les difficultés rencontrées seront analysées et les avenues de solution proposées. Les ateliers d'échange, la formation, l'animation des relayeurs et diverses interventions sur mesure seront aussi utilisés pour partager les bonnes pratiques et faire évoluer la culture de gestion.

Nous entendons continuer à soutenir le développement des conventions de performance pour que les agences disposent des marges de manoeuvre suffisantes pour bien remplir leurs mandats et améliorer la qualité des services.

En matière de reddition de comptes, les premiers rapports annuels de gestion seront analysés et les travaux des commissions parlementaires minutieusement suivis. Les besoins des élus à l'égard de la gestion axée sur les résultats et de la reddition de comptes seront pris en compte dans la planification et la reddition de comptes futures.

● (10 heures) ●

Pour soutenir l'amélioration continue des services et la performance de la gestion, un guide sur les indicateurs sera publié au cours de l'automne. Il est fort attendu, je le sais. La recherche et la définition de nouveaux indicateurs de résultats permettront de suivre et d'apprécier l'évolution des résultats attendus de la loi pour en mesurer progressivement les effets à plus long terme. La réflexion se poursuit d'ailleurs quant au développement de nouveaux mécanismes qui permettront d'apprécier avec plus de précision les effets de la modernisation à l'égard de la qualité des services aux citoyens, et surtout d'en suivre l'évolution, au-delà de la simple mise en place des dispositions prescrites par la loi. Le Secrétariat du Conseil du trésor entend en outre s'investir davantage dans sa fonction-conseil pour soutenir les ministères et organismes dans l'évolution de leurs indicateurs de performance et l'amélioration du tableau de bord de modernisation et d'impact de l'action gouvernementale.

Troisième et dernier volet, le soutien à l'implantation et au déploiement du projet de modernisation. Le renouvellement de la fonction publique. La qualité de vie des citoyens est favorisée par un gouvernement moderne, efficace et près des gens. La qualité des services à la population repose d'abord et avant tout sur la compétence et le dévouement des personnes qui oeuvrent dans la fonction publique. Au cours de la prochaine décennie, plus de 40 % de l'effectif régulier actuel, dont environ 60 % du personnel d'encadrement, seront admissibles à la retraite. Le gouvernement doit donc s'assurer de disposer du personnel requis pour dispenser les services, selon les nouveaux profils de compétence et habiletés recherchés et des besoins d'expertise découlant du passage à l'économie du savoir. Un des défis majeurs de la fonction publique québécoise sera d'attirer et de retenir du personnel de qualité, d'assurer la représentativité de toutes les composantes de la société et de tendre vers l'équilibre de la pyramide d'âge.

Le ministre d'État à l'Administration publique et le secrétaire d'État au Renouvellement ont rendu public hier le plan d'action sur le rajeunissement de la fonction publique. Ça me permet de signaler ici qu'on a apporté pour vous, ce matin, la pochette sur le sujet, quelques documents de support aussi sur l'exercice que nous

faisons ce matin, les principaux documents concernant la modernisation, et le plan d'amélioration de services gouvernemental. Alors, ces pochettes-là sont à votre disposition quand vous voudrez. Vous les prenez maintenant? Vous avez donc trois ensembles de documents ce matin.

Documents déposés

En poursuivant sur la gestion des personnes, j'aimerais vous mentionner que le Centre d'expertise en matière de gestion des ressources humaines que nous avons créé, en partenariat avec l'ENAP et l'Université Laval, conduit des recherches appliquées pour soutenir l'émergence d'une vision prospective en matière de gestion des personnes. Plusieurs projets de recherche sont en cours, tels les pratiques de valorisation et la reconnaissance, le mentorat et l'évolution du rôle de gestionnaire.

En juin 2002, le gouvernement a publié un projet de règlement sur l'éthique. L'objectif du règlement est d'assurer l'intégrité et l'impartialité de la fonction publique.

Par ailleurs, la mise en place de la nouvelle classification des emplois se poursuit afin de répondre aux nouveaux besoins. Cette refonte permettra une réduction du nombre de classes d'emploi et favorisera une plus grande polyvalence et une adaptation aux changements.

L'allègement et la simplification des règles de gestion se poursuivent. Le Conseil du trésor a proposé plusieurs assouplissements en matière budgétaire tels que le report de crédits, le crédit au net et le crédit voté sur une période de plus d'un an, le virement de crédits entre programmes, le crédit constitué à même l'aliénation d'un bien et l'échange de services entre les ministères. Le Conseil du trésor a aussi adopté des orientations en matière de reddition de comptes, et d'autres se sont ajoutées récemment en matière d'évaluation de programme.

Au sujet des ressources humaines, le Secrétariat a complété les travaux pour simplifier et accélérer la tenue des concours, et 58 ministères et organismes ont obtenu la délégation en matière de promotion sans concours. La nouvelle Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique a permis de remplacer neuf politiques, directives et décisions.

Le Conseil du trésor a entrepris la révision de l'ensemble du cadre de gestion des contrats et des ressources matérielles pour l'adapter à la nouvelle loi. Cette révision devrait être complétée d'ici mars 2003. Par ailleurs, les accords de libéralisation des marchés publics conclus entre le Québec et l'État de New York sont entrés en vigueur le 12 novembre 2001. La Politique sur les marchés publics a aussi été approuvée par le gouvernement, et un comité interministériel de coordination s'assure du respect des orientations.

En somme, la mission du Conseil du trésor est préservée, mais la façon d'intervenir auprès des ministères et organismes est en train d'évoluer. Dorénavant, les contrôles sont de nature plus stratégique et prennent davantage la forme d'orientations que de directives comme les orientations en matière de reddition de comptes et d'évaluation de programme énoncées

au cours des derniers mois. Le Secrétariat le soutient en produisant guides et documents de référence destinés à accompagner les ministères dans le changement.

Un autre outil de changement, GIRES, le système de gestion intégrée des ressources. Ce nouveau système offrira des fonctionnalités parmi les plus évoluées pour la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles et financières et permettra de produire des indicateurs de performance de qualité en temps réel. Les informations et les structures centrales de base en ressources humaines et financières du système GIRES seront implantées cet automne au Conseil du trésor et au Contrôleur des finances. Les fonctionnalités pour la paie, l'assiduité et la gestion du temps le seront d'ici le 31 mars 2003.

Le contrôle et la gestion des risques, deux grandes préoccupations au Conseil du trésor. La Loi sur l'administration publique entraîne un repositionnement de la fonction contrôle afin qu'elle corresponde davantage au nouveau cadre de gestion axée sur les résultats. Pour ce faire, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis sur pied un groupe de travail chargé de la modernisation de la fonction contrôle au gouvernement du Québec. Ce groupe vise à dégager une vision commune de la fonction contrôle au sein de l'appareil public, préciser le partage des rôles et faire connaître les bonnes pratiques. Des travaux ont déjà été réalisés. Il existe un programme type de contrôle, mais, compte tenu du caractère majeur de cette fonction-là, on veut continuer de l'encadrer et le faire évoluer.

Quelques perspectives. La vaste opération de renouvellement de la fonction publique demeure un projet à moyen terme qui fera partie des préoccupations prioritaires de l'administration gouvernementale durant la prochaine décennie. En faisant de la fonction publique une administration dynamique, polyvalente et dédiée aux attentes des citoyens, nous en ferons un milieu de travail stimulant, enrichissant et attirant pour ceux et celles qui ont le goût du dépassement et de l'engagement envers leurs concitoyens.

Les différentes opportunités d'assouplissements de la gestion administrative continueront d'être examinées sous deux angles précis, soit en fonction de l'efficacité et de l'efficience de l'administration et surtout au regard de leur impact sur la qualité des services aux citoyens, notamment en ce qui a trait à la simplification des processus, à l'accessibilité et à la réduction des délais.

Le Secrétariat du Conseil du trésor fera le suivi et l'analyse de l'utilisation des assouplissements de manière à s'assurer que les mécanismes répondent adéquatement aux besoins des ministères et organismes et qu'ils favorisent une saine gestion des ressources.

Quelques mots sur ce qui s'est fait ailleurs et sur le temps requis. Le chantier de la modernisation est vaste et complexe. Beaucoup reste encore à faire; au Québec comme ailleurs, il faut du temps pour réaliser une réforme de cette envergure. En effet, l'examen des réformes semblables réalisées dans d'autres administrations publiques fait ressortir que les délais que nous nous sommes donnés sont réalistes.

La majorité des réformes ont été motivées, comme la nôtre, par l'évolution de la conjoncture

économique, sociale et culturelle, la recherche de l'équilibre budgétaire, et elles sont majoritairement centrées sur le service aux citoyens. Les démarches s'articulent en fonction de la confiance à l'endroit des institutions publiques et de leur personnel, d'un nouveau partage des rôles entre les différents acteurs et d'un déplacement, à divers degrés, des contrôles a priori sur les moyens vers des contrôles a posteriori sur les résultats. Les réformes prévoient en général une imputabilité accrue des administrateurs publics et un rapprochement de l'État et des citoyens, notamment par la simplification des processus et des procédures. Les technologies de l'information sont largement mises à contribution partout. En règle générale, les phases initiales des réformes ont été réalisées sur des périodes de temps variant de cinq à sept ans et sont suivies d'une seconde phase d'adaptation et de consolidation.

D'ailleurs, une disposition de la loi québécoise confirme que le législateur est sensible à l'importance du facteur temps. En effet, la loi prévoit que le président du Conseil fera rapport au gouvernement sur la mise en oeuvre de la loi cinq ans après le début de son implantation.

Aux États-Unis, la réforme amorcée avec l'adoption du Government Performance and Results Act en 1993 s'est étalée sur quatre ans, avant que n'interviennent les premiers plans stratégiques. Les premiers rapports de performance datent de mars 2000. L'expérience de l'Irlande débute en 1992 par le Strategic Management Initiative, est suivie du Delivering Better Government en 1996 et d'une nouvelle phase, Towards Better Regulation, amorcée en 2002. Le dernier rapport, 2002, sur la réforme en Irlande fait ressortir que, si l'organisation des services publics est considérée comme plus efficace qu'il y a 10 ans, notamment par la nouvelle discipline de service associant les clients, il reste cependant beaucoup à faire pour atteindre les résultats d'impact visés pour la clientèle. Leurs défis demeurent nombreux; ils touchent la gestion des ressources, le développement des politiques et l'adoption de meilleures pratiques administratives.

● (10 h 10) ●

En conclusion, même s'il reste beaucoup à faire, la modernisation de l'administration publique constitue l'un des plus beaux défis qu'il nous ait été donné de relever depuis la mise en place d'un véritable appareil étatique moderne au cours des années soixante. Ce qui importe, c'est de maintenir le cap et de s'aligner résolument sur les attentes et les besoins des citoyens et de revenir aux ancrages de la véritable raison d'être d'un gouvernement: le service public et la qualité des services rendus à la population.

Rapprocher l'État du citoyen, alléger la réglementation, simplifier les procédures lourdes et inutiles, généraliser les services en ligne, responsabiliser les personnes et passer d'une logique de moyens à une logique de résultats sont autant d'impératifs qui nous permettront d'assurer des services de qualité et une gestion rigoureuse des finances publiques. Nos nouvelles pratiques contribueront à la performance globale de l'administration publique.

Le travail ne s'arrête pas là; il reste à faire vivre la gestion axée sur les résultats, à bonifier et à modifier la culture de gestion, ce qui, en soi, n'est pas une mince

tâche. En somme, partager la même vision, accompagner les ministères et organismes, développer les outils pertinents, faire évoluer les pratiques, renouveler la main-d'oeuvre et augmenter ses compétences, responsabiliser les gestionnaires, mobiliser l'ensemble du personnel constituant autant d'étapes vers une culture de gestion renouvelée.

En terminant, vous me permettez de remercier à la fois mes collègues et le personnel du Conseil du trésor pour leur appui et leur engagement. Le défi de la modernisation nous met tous et toutes à contribution. Tous les serveurs de l'État sont positivement engagés dans l'action. Je vous remercie.

Discussion générale

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, Mme la secrétaire. Après la présentation, est-ce que tout est clair ou est-ce que quelqu'un veut poser la première question? M. le député de Robert-Baldwin.

Révision du cadre de gestion des ressources humaines

M. Marsan: Oui, je vous remercie beaucoup. Merci à vous, merci à ceux qui vous accompagnent également. Je pense que c'est important de souligner leur présence ce matin.

Un des éléments les plus importants, je pense que c'est la partie la plus importante du Conseil du trésor et aussi du document, c'est les ressources humaines. J'ai trouvé, au moment où j'ai lu votre document, qu'on n'a pas parlé beaucoup de ressources humaines dans le document. On a quelques paragraphes. Cependant, ce matin, vous nous donnez un peu plus d'information.

Vous parlez d'un cadre de gestion des ressources humaines qui avait été amorcé avant l'adoption de la loi et qui, j'imagine, a été poursuivi avec la loi. Est-ce que vous pouvez nous donner plus de détails sur ce cadre de gestion des ressources humaines pour la fonction publique, s'il vous plaît?

Mme Jean (Diane): Alors, quand on parle de cadre de gestion des ressources humaines, on parle... Ce n'est pas un document en soi, c'est un ensemble de procédures, de pratiques et de règles qui encadrent la gestion des ressources humaines. Les principaux thèmes qui ont été abordés puis qui continuent de l'être sont les processus de dotation. Ce qu'on a fait, on a simplifié les processus et les délais pour les concours. On a simplifié et unifié les processus de qualification. On a procédé à la révision de la réglementation sur l'éthique, des travaux sur la classification. On a révisé les directives sur les conditions de travail du personnel d'encadrement. On a procédé à certaines délégations pour la réalisation de concours et la promotion sans concours. En fait, on a tenté de réviser toutes les procédures de ressources humaines pour permettre de donner aux gestionnaires de chaque ministère et chaque organisme les moyens d'atteindre les résultats. On fait aussi quelques expériences-pilotes plus avancées dans les organismes qui ont signé des conventions de performance et d'imputabilité, notamment des mécanismes de

reconnaissance particulière. Il faut savoir toutefois que, dans le domaine des ressources humaines, puis en particulier dans le domaine de la rémunération au mérite par exemple, le tout doit être négocié. Alors, plusieurs des aménagements et des changements en matière de ressources humaines doivent faire l'objet de négociations collectives.

Si vous voulez plus de précisions, peut-être que mon collaborateur, le secrétaire associé aux ressources humaines, pourrait poursuivre.

M. Marsan: Je voulais aussi savoir l'échéancier.

Mme Jean (Diane): Les échéanciers. Par exemple, la révision du Programme d'accès à l'égalité, c'est l'automne 2002; la qualification unique du personnel, c'est aussi l'automne; le règlement sur l'éthique, l'automne, dans l'automne; la classification de toutes les catégories de personnel d'encadrement, on parle de mars 2004; les directives sur la classification, même échéance; l'examen des conditions de travail prévues dans les conventions collectives, à l'échéance des conventions. Il y a des choses qui sont faites aussi. Je vous parlais tout à l'heure de simplification des règles de concours, de délégation de certaines règles, il y en a qui sont faites. Peut-être, François, tu peux compléter?

Le Président (M. Kelley): Juste peut-être, pour les fins d'enregistrement, vous identifier, monsieur.

M. Giroux (François): Oui, M. le Président. Alors, François Giroux, secrétaire associé au personnel de la fonction publique. Alors, parmi les avenues qu'ouvrirait la Loi sur l'administration publique adoptée à l'Assemblée nationale, il y avait la mise en place de programmes de développement qui permettaient de déboucher sur la promotion des personnes qui y participaient. À l'heure actuelle, il y a deux organisations gouvernementales qui se sont prévalues de ce programme-là prévu à la Loi sur l'administration publique, soit la Régie des rentes et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. On travaille présentement avec plusieurs autres organisations pour mettre en place ces programmes-là.

Mme Jean (Diane): On a un cadre général.

M. Giroux (François): On a un cadre général d'ailleurs qui a été adopté par le Conseil l'année dernière, qui ouvre la porte à la mise en place de ces programmes. La promotion sans concours, l'été dernier, a permis à 58 organisations, comme Mme Jean le soulignait, de prendre en responsabilité la promotion sans concours et de gérer à l'intérieur de leur organisation cette dimension-là de la gestion des ressources humaines. Mme Jean soulignait qu'on termine actuellement la mise en place de la qualification unique, qui a été introduite au printemps 2000 lors des négociations avec les syndicats. Alors, toute cette opération-là, de qualification unique et de disponibilité de bassin de main-d'oeuvre pour répondre aux besoins des gestionnaires, va se terminer en décembre. Alors, je pourrai répondre à des questions plus précises.

Mme Jean l'a souligné hier, le président du Conseil et le secrétaire d'État ont rendu public le plan de rajeunissement que le gouvernement a adopté. Alors, là aussi, je pourrai revenir, si vous souhaitez qu'on l'aborde de façon plus précise.

Promotions sans concours

M. Marsan: Oui, M. le Président. Mais, auparavant, je voudrais vous demander: dans le cadre des promotions sans concours, il n'y a pas un danger, là, que ça se fasse au détriment des règles d'équité ou... Ce n'est pas un peu revenir aussi en arrière, ou vous avez suffisamment des bons critères pour éviter ça?

Mme Jean (Diane): La délégation peut être obtenue compte tenu du respect de certaines règles. Il y a un cadre qui doit être adopté. Alors, la personne qui reçoit la délégation s'engage notamment: à accorder une valeur prépondérante dans l'ensemble de la procédure d'évaluation à l'évaluation des habiletés génériques; à exclure de la vérification d'aptitudes le supérieur immédiat et le supérieur hiérarchique de la personne visée; à considérer les pratiques en usage au Secrétariat du Conseil du trésor — donc les pratiques qui étaient utilisées pour la promotion sans concours — dans l'analyse des demandes de vérification d'aptitudes dans le cadre de la promotion sans concours: par exemple, de ne pas présenter une nouvelle demande de promotion sans concours en regard du même emploi pour une même personne qui aurait, dans un délai donné, échoué à une vérification d'aptitudes.

Je n'ai pas tout l'acte de délégation ici, mais, afin de s'assurer que les mêmes règles d'équité s'appliquent dans l'ensemble des ministères et organismes, la délégation se fait, sous conditions et acceptation de ces conditions-là, par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Finalement, on délègue, mais, à ce moment-ci, la délégation doit être appliquée avec sensiblement les mêmes règles qui étaient appliquées au Conseil du trésor. Mais l'imputabilité par rapport à chaque cas est maintenant déplacée vers le dirigeant d'organisme.

M. Marsan: Et, à cause de ça, vous pensez qu'on peut éviter les jugements aléatoires que souvent...

Mme Jean (Diane): Écoutez, moi, j'ai confiance dans la fonction publique et je pense que, quand les gens s'engagent à appliquer un cadre de gestion comme celui-là, ils s'engagent réellement. Alors, ils s'engagent à suivre une procédure juste et équitable et... la procédure qui était également juste et équitable et appliquée centralement. Alors, c'est un déplacement d'une procédure plus près de ceux qui réalisent un mandat précis.

● (10 h 20) ●

Aussi, il y a un autre élément que je n'ai pas mentionné, il y a une reddition de comptes annuelle sur les délégations. Et, dans le cas de cette délégation, comme dans toutes les autres, la délégation peut être retirée s'il y avait des problèmes. On va vérifier après... Ça fait seulement quelques mois, ça ne fait pas un an que c'est en cours. Alors, après un an, on va faire

analyse des rapports et, le cas échéant, si on devait rajuster le tir, on le fera. Mais, actuellement, je pense que la délégation s'est effectuée avec prudence, compte tenu que le cadre d'action a également été délégué.

Le Président (M. Kelley): Est-ce qu'il y a un complément, M. le député de Maskinongé?

M. Désilets: Oui, merci, M. le Président. C'est dans la même vision, là. Quels sont les critères pour être capable d'évaluer justement... Vous me dites qu'il va y avoir une reddition de comptes, on va avoir un suivi dans les promotions sans concours, parce que c'est de ça qu'on parle. Quels sont les critères?

Mme Jean (Diane): On va vérifier que la délégation s'est exercée en fonction des critères de l'acte de délégation, que, par exemple, la vérification d'aptitudes a été faite par un comité d'experts externes aux gens qui supervisent la personne.

M. Désilets: Comme vous avez mentionné tantôt.

Mme Jean (Diane): Oui. On va vérifier l'application des critères. On va aussi faire de la mesure, disons, statistique: vérifier les taux par rapport à ce qui était fait avant. Et on va donc associer l'utilisation qui en est faite puis, au besoin, rajuster les critères ou mettre des limites. À la limite, la délégation, si on avait des raisons de croire qu'elle n'est pas appliquée correctement, pourrait être retirée. C'est une délégation qui n'est pas permanente.

M. Désilets: Parce qu'il me semble que ce qui m'était important, c'est de maintenir le grand principe d'équité puis de rigueur.

Mme Jean (Diane): Oui, c'est la première...

M. Désilets: Il ne faut pas que ça dérape là...

Mme Jean (Diane): Non.

M. Désilets: ...il y a un danger là.

Mme Jean (Diane): Si on ne croit pas à l'intégrité de la fonction... mais je pense sincèrement que...

M. Désilets: Moi, je pense qu'on peut y croire, là, mais on sait comment que...

Mme Jean (Diane): On peut y croire. On va vérifier.

M. Désilets: Oui, c'est ça. Il faut s'assurer que...

Mme Jean (Diane): En fait, on peut y croire, mais il faut vérifier. Et puis il y a toujours la Commission de la fonction publique qui peut vérifier l'application dans tous les domaines de gestion des ressources humaines. Alors, au-delà des rapports qui seront faits au Conseil du trésor puis analysés, la

Commission de la fonction publique pourrait intervenir sur la base de plaintes ou sur un mandat d'initiative si elle le jugeait à propos.

M. Désilets: Merci.

Le Président (M. Kelley): Oui, M. le député de Robert-Baldwin, vous pouvez poursuivre.

M. Marsan: Vous n'avez pas eu de commentaires de la part des syndicats au sujet de cette procédure-là ou reconnaissance? Non?

Mme Jean (Diane): Pas à ma connaissance, puis le secrétaire associé aux ressources humaines me mentionne que non également. Alors, non, pas pour l'instant.

Renouvellement de la fonction publique

M. Marsan: Vous allez me permettre d'enchaîner avec... Vous avez parlé du document que vous déposez ce matin. Je pense que j'aimerais ça qu'on parle aussi de l'avenir de la fonction publique. Vous et moi, nous savons qu'il y aura plusieurs départs. Je pense que ce serait bon qu'on puisse avoir peut-être plus de précision sur le nombre, on parle d'un 40 % d'ici une dizaine d'années. Mais j'aimerais avoir vos chiffres, si c'est possible. Et j'aimerais aussi qu'on puisse savoir jusqu'à quel point c'est votre intention de remplacer tous les gens qui vont quitter la fonction publique, s'il vous plaît.

Mme Jean (Diane): O.K. Alors, le nombre de départs... 24 000 départs. Comment on a l'intention de remplacer...

M. Marsan: C'est combien... les temps-complets...

Mme Jean (Diane): 24 000.

M. Marsan: Sur 60 à peu près?

Mme Jean (Diane): 75.

M. Giroux (François): Il faut faire attention... François Giroux, secrétaire associé au personnel.

Le Président (M. Kelley): M. Giroux.

M. Giroux (François): Lorsqu'on parle des départs, on parle des départs des employés réguliers, donc on parle de 24 000 départs sur, à l'heure actuelle, environ 59 500 employés réguliers.

M. Marsan: Je vous remercie.

Mme Jean (Diane): Comment on va procéder pour les remplacer? Est-ce qu'on remplacera tout le monde? En fait, je vous dirais, on va remplacer dans la mesure des moyens, puis dans la mesure des ressources dont nous disposons, puis en fonction des mandats puis des missions. Il y aura sûrement des ajustements à qui

on embauche, comment on embauche, où on embauche, compte tenu du programme que nous avons de moderniser, de se rapprocher du citoyen, de faire de l'administration sur une base électronique en plus des modes traditionnels.

Actuellement, il y a des règles qui permettent de doubler certains postes, pour lesquels les départs sont prévus, pour tenir compte de l'expertise, favoriser le mentorat puis le transfert d'expertise. Actuellement, je vous dirais que, généralement, les personnes sont remplacées. Parfois, elles ne sont pas remplacées; le poste est comblé dans un autre secteur, dans une autre activité reflétant mieux les priorités de l'organisation. Comment on va le faire? On va continuer de le faire en priorisant, comme le dit notre plan de renouvellement de la fonction publique, notamment le volet rajeunissement, par les concours dans les établissements d'enseignement, par les concours publics, par les concours sectoriels ou spécifiques quand il s'agit d'une fonction particulière ou d'une région particulière qui est visée. Les ministères continueront de faire des concours pour leurs besoins spécifiques, le Secrétariat du Conseil du trésor pour les besoins généraux de l'administration.

Le processus est bien engagé. On a une équipe dédiée notamment au recrutement scolaire. On est présent dans les institutions, notamment à la rentrée, comme c'est le cas présentement. Alors, je pense qu'on a les moyens de recruter et d'attirer. Je pense que le défi est intéressant. Il m'arrive de rencontrer des groupes, puis je pense qu'on peut... Quand on fait bien connaître notre mandat, on est en mesure d'attirer les jeunes et d'attirer les candidats en général.

Il faut s'assurer de la qualité de notre personnel en assurant leur formation. L'un des volets de notre programme de renouvellement, c'est de s'assurer de la formation de notre personnel, de l'adaptation à la mission puis à l'évolution des façons de faire. Alors, nous aurons également, et nous avons déjà, des programmes de formation en collaboration notamment avec l'ENAP. Il y a des programmes spécifiques pour la relève des cadres, parce que, ça, c'est une préoccupation qu'on doit avoir aussi parce que... 40 % du personnel, mais 60 % des cadres... 60 % des cadres...

M. Marsan: Combien de cadres à peu près?

Mme Jean (Diane): Les chiffres, je les laisse à François.

M. Giroux (François): Sur 10 ans, 2 000... François Giroux, secrétaire associé. Tout près de 2 000...

Le Président (M. Kelley): On commence à connaître votre voix.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Giroux (François): Tout près de 2 200. D'ailleurs, si vous me...

M. Marsan: Combien au total? Combien vous avez de cadres dans la fonction publique?

M. Giroux (François): 3 500. D'ailleurs, j'attire votre attention que, dans le document qu'on vous a déposé sur le plan de rajeunissement, vous allez trouver, aux pages 10 et 11, les prévisions étalées sur une période de 20 ans dans le premier tableau et, dans le deuxième tableau, vous allez trouver des prévisions de départs pour les 10 prochaines années par catégories de personnel, alors autant pour les cadres, les professionnels, les techniciens et les autres personnes qui sont à l'emploi de la fonction publique. Et, lorsque je vous disais 24 000 tout à l'heure, le chiffre exact est 24 734.

Le Président (M. Kelley): Est-ce que je peux, dans le même ordre d'idées? Vous avez mentionné la présence dans les écoles pour trouver la relève. Et, moi, je me rappelle, j'ai reçu une délégation de l'École de... l'administration publique ou la politique publique de l'Université Concordia, il y a trois, quatre ans, et c'était une déception de voir que, je pense, 100 % de leurs stages se font à Ottawa, dans le gouvernement fédéral.

Alors, peut-être une question à deux volets. Je pense qu'il y avait des changements, mais c'est quoi, le nombre de stages qu'on peut offrir et est-ce que c'est un moyen efficace de recrutement? Est-ce que les stages marchent? J'ai l'impression que oui, que quelqu'un qui peut faire un tour à Québec et notamment... parce qu'on a toujours la présence de la sous-représentation de certaines minorités dans notre fonction publique, alors je pense qu'on a tout intérêt de redoubler nos efforts à Concordia, à McGill, dans les autres endroits pour les convaincre: Oui, Ottawa a une fonction publique, mais il y a une fonction publique dynamique également à Québec et que ça peut être une carrière très intéressante aussi. Soit aux universités ou également aux collèges anglophones, de les convaincre, les jeunes, qu'il y a des possibilités de carrière fort intéressante à l'intérieur de la fonction publique québécoise.

Alors, question à deux volets: Où est-ce qu'on est rendu dans ces stages et est-ce que c'est un outil efficace pour faire le recrutement?

• (10 h 30) •

Mme Jean (Diane): Bon. En fait, je vais vous faire un préambule pour vous dire que j'ai rencontré le responsable du programme à l'Université Concordia et qu'on cherche des façons de revenir à une époque... parce que, il y a un certain nombre d'années, il y avait également des stagiaires de Concordia dans l'administration québécoise.

Le Président (M. Kelley): Un député est même issu de ça.

Mme Jean (Diane): Ah bon!

Le Président (M. Kelley): Le député de Notre-Dame-de-Grâce a fait un stage de neuf mois au Conseil du trésor.

Mme Jean (Diane): Ah bon! Eh bien! Écoutez, je suis heureuse de l'apprendre. J'espère qu'il y en aura d'autres. Donc, nous avons commencé les échanges pour voir... Parce qu'il fut une époque où on a, disons, réduit la fonction publique. On ne cherchait donc pas à attirer,

on cherchait même à réduire, donc on a abandonné, peut-être négligé les programmes de stages.

Maintenant, les programmes de stages, oui, ça marche. On a recommencé à en faire, on en a fait 980 l'année dernière, puis on pense en faire 1 200, dont 400 en région, dans la prochaine année. Donc, on pense que ça marche. On va essayer de le faire avec tous les milieux et à tous les niveaux d'enseignement. Une université comme Concordia, ça peut être en effet un intérêt particulier pour la diversité des clientèles, de la provenance des clientèles qui y sont. Je pense qu'on est aussi intéressé que la fonction publique fédérale, peut-être plus. Moi, j'ai fait les deux puis je préfère celle du Québec. Ha, ha, ha!

Le Président (M. Kelley): ...concurrence.

Mme Jean (Diane): C'est ça. Alors, nous serons là. Je crois aux stages, et nous allons poursuivre dans ce domaine-là pour tous les niveaux d'enseignement.

Le Président (M. Kelley): M. le député de Maskinongé.

Révision du cadre de gestion des ressources humaines (suite)

M. Désilets: Oui, tout à fait. Je voudrais juste qu'on revienne sur les ressources humaines. Vous indiquez à la page 21 que «la révision du cadre de gestion des ressources humaines amorcée avant l'adoption de la loi se poursuit, afin de l'adapter au contexte de travail actuel et prévisible». Lorsque vous dites ça, à la page 21, ça se fait comment? Quels sont les critères que vous... prévisible et puis dans le nouveau contexte, comment ça se fait, tout ça, là?

Mme Jean (Diane): Je pense qu'un élément-clé de la réponse, ce serait la nouvelle classification des emplois. Actuellement, on a un très grand nombre d'emplois très spécifiques à des fonctions dans un ministère donné, par exemple le ministère du Revenu, et on veut en venir à un système de classification par grandes familles d'emplois et par niveaux de compétence, ce qui va faire que les employés vont être dans des classes plus polyvalentes d'emploi puis ils vont pouvoir se déplacer plus facilement d'un ministère à l'autre, d'un projet à l'autre; ils vont pouvoir aussi plus facilement progresser dans leur carrière, passer d'un niveau de compétence à l'autre à mesure qu'ils développent leur expérience ou leur scolarité. Ça va donc simplifier l'organisation du travail puis faciliter le plan de carrière des personnes. On va pouvoir reconnaître les compétences exceptionnelles sans utiliser les seuls moyens de l'ancienneté et de la promotion. Moi, je pense qu'on va pouvoir avoir une fonction publique qui tient compte de la complexité des mandats et qui tient compte aussi de la flexibilité qui est requise quand on veut faire mieux et qu'on n'a pas nécessairement plus de moyens.

M. Désilets: Ça, cette analyse-là, est-ce qu'elle se fait avec les employés? Puis, en même temps que je vous dis ça, je pense des fois aussi à la performance.

Souvent, de plus en plus, on entend les gens dire: Une prime à la performance plus... Où en est rendue la réflexion à ce niveau-là, les primes à la performance ou les choses semblables, et le travail en concertation avec les employés?

Mme Jean (Diane): Avec les employés, c'est oui, c'est absolument; c'est oui avec les syndicats, c'est oui avec les employés à travers les structures. Et, quand je dis «avec les employés», ça veut dire aussi avec le personnel d'encadrement. Ça va jusqu'à la nouvelle rédaction de la description de tâches. Alors, une nouvelle description de tâches, c'est préparé par l'employé et confirmé par le supérieur immédiat, puis examiné par l'équipe de direction des ressources humaines. Alors, oui, toute cette opération-là, même si une bonne partie de l'opération fait partie du droit de gérance et n'est pas négociable, elle est faite en consultation avec les syndicats. On ne pourrait pas aller de l'avant sans avoir une compréhension et un intérêt puis un accompagnement de l'ensemble du personnel.

Quant à la reconnaissance de la performance dont vous parlez, là il s'agit de matière qui nécessite l'accord préalable des syndicats. Mais on a deux expériences en cours. Je vous ai parlé tout à l'heure des conventions de performance et d'imputabilité des organismes qui pouvaient avoir des délégations à condition de donner des promesses de résultats, des engagements de résultats supérieurs. Alors, on a deux organismes, la Régie des rentes et le Centre de perception fiscale au ministère du Revenu, qui ont été autorisés à condition de négocier évidemment les mesures avec les syndicats.

Dans le cas de la Régie des rentes, il s'agit de bonis sous forme forfaitaire pour lequel ils peuvent utiliser 1,5 % de la masse salariale. Les discussions progressent. Si vous voulez savoir tout à l'heure exactement où on en est avec les syndicats, M. Giroux pourra vous le dire.

Le deuxième exemple, c'est le Centre de perception fiscale. Alors là le Centre est autorisé à tenir des activités de reconnaissance de la performance destinées au personnel. Il y a une enveloppe budgétaire qu'il a l'autorisation de consacrer à ça, 30 \$ par ETC total, utilisé au 31 mars de l'exercice financier antérieur. Aucun versement de sommes d'argent dans ce cas-ci, c'est des activités. Donc, il utilise ce budget-là pour faire de la reconnaissance. Il n'y a pas de remise de biens puis il n'y a pas d'attribution d'avantages financiers. Il y a des bonis sous forme forfaitaire, comme dans l'autre cas, 1 % de la masse salariale au maximum, l'accord préalable des syndicats ou des associations.

Donc, voilà deux milieux sous convention de performance qui vont tenter d'implanter des mesures avec ces balises-là, et ce sera un laboratoire pour nous pour savoir comment on peut continuer d'expérimenter de la rémunération basée sur la performance, au-delà de ce qui existe déjà pour certains bonis qui sont négociés pour les personnels syndiqués...

Une voix: Professionnels.

Mme Jean (Diane): Professionnels et... Alors, pour les professionnels. Puis les cadres évidemment.

Le Président (M. Kelley): Est-ce que, pour le Centre de perception fiscale, on a fait... Ils ont témoigné devant la commission de l'administration publique il y a trois, quatre ans maintenant, et on était un petit peu surpris de voir qu'il y avait... c'est les agents eux-mêmes qui ont fixé leur cible de rendement. Et c'est une pratique qu'on a trouvée... Et je ne sais pas si vous avez des informations, si ça a évolué ou non, mais... En tout cas, on avait le Centre de recouvrement de la sécurité du revenu qui avait tout un calcul qui était très détaillé, comment évaluer, et là... parce qu'on est conscient de recouvrer ces sommes qui étaient versées en trop... Peut-être, dans Gaspé, ce n'est pas le même défi que dans l'Ouest-de-l'Île de Montréal ou dans l'Outaouais.

Alors, un centre est arrivé avec une grille qui était pas mal détaillée pour évaluer le rendement. Mais on était étonné quand le Centre de perception fiscale, parce que... La nature humaine, c'était que, si je sais que je suis bon de faire pour 100 000 \$ par année, je vais fixer un objectif de 80 000, je vais dépasser de 25 %, et tout le monde va dire que M. Kelley est très efficace comme agent. Alors, c'est juste une parenthèse. Mais c'est un échange que nous avons trouvé intéressant devant... quand le Centre de perception fiscale est venu. Mais ça date, comme j'ai dit, de trois ans peut-être maintenant. Mais c'était une pratique que nous avons trouvée...

Mme Jean (Diane): Étonnante.

Le Président (M. Kelley): Curieuse.

Mme Jean (Diane): Écoutez, je ne connais pas... Mais ils ont un rapport annuel à déposer, une reddition de comptes à faire, et je sais qu'ils peuvent figurer parmi vos invités. Je suis sûre qu'ils seraient à nouveau intéressés à vous expliquer l'évolution de leur dossier. Je ne connais pas cette pratique-là.

Le Président (M. Kelley): M. le député de Robert-Baldwin.

Renouvellement de la fonction publique (suite)

M. Marsan: Merci. Je voudrais revenir toujours aux ressources humaines. Hier, j'écoutais la télévision comme beaucoup de gens puis j'entendais le rapport du président du Conseil du trésor. Je ne me souviens pas si c'est lui ou si c'est le commentateur, mais il me semble qu'on a parlé que, pour les trois prochaines années, c'était l'intention du gouvernement de remplacer tous les fonctionnaires: un départ, un remplacement. Nous, on pense que ce n'est peut-être pas la meilleure façon. On aurait souhaité qu'il y ait des évaluations à chacune des fois, qu'on puisse aussi regarder l'ensemble des ministères. Je pense que vous savez qu'on a déjà mentionné qu'on trouvait qu'il y avait beaucoup trop de ministères actuellement. On voudrait aussi réévaluer beaucoup l'ensemble des organismes publics et parapublics. Il y en a plusieurs qui ont été créés au moment de la Révolution tranquille et il faudrait peut-être au moins se poser la question une fois: est-ce qu'ils sont encore... Est-ce qu'ils poursuivent les mêmes objectifs qu'on avait fixés à l'époque? Est-ce qu'il y a eu

des changements? Est-ce qu'on ne peut pas les adapter? Est-ce qu'on ne peut pas les bonifier?

Alors, j'aimerais ça vous entendre, Mme la sous-ministre, sur particulièrement... si c'est une politique gouvernementale pour les trois prochaines années, évidemment en supposant que le gouvernement serait reconduit, eh bien, si vous avez l'intention de remplacer tout le monde; à chaque départ, on remplace.

Mme Jean (Diane): Je vais vous dire quelques mots, mais je vais demander à nouveau à mon collaborateur François Giroux de compléter, puis il a été présent, avec M. Facal, au lancement hier.

● (10 h 40) ●

D'abord, ce qu'on dit, c'est qu'il n'y a pas d'objectif de réduction de la taille de la fonction publique. Ça ne veut pas dire qu'on remplace chaque personne à la même place dans la même organisation puis dans la même fonction. Il y a actuellement un questionnaire pour s'assurer que chaque fois qu'on refait la définition d'emploi dans l'exercice de classification dont je vous faisais tout à l'heure... on s'assure que nous avons l'organisation qui fait qu'on a le bon type de personnes au bon endroit. Ce qui fait qu'un questionnaire, oui, il y en a un. Peut-être qu'il part un ingénieur puis qu'on a besoin d'un architecte, et, si c'est le cas... et peut-être que cet architecte-là, on en a besoin dans un autre ministère. Alors, il n'y a pas... Ce que je pense que les échanges auraient dû traduire, c'est cette volonté d'adaptation là mais sans objectif de réduction. Mais je vais laisser mon collègue, si vous permettez, compléter, puisqu'il a été plus présent que moi dans cette opération.

M. Giroux (François): Bien, pour renchérir sur ce que Mme Jean disait, effectivement, le président du Conseil, hier, à une réponse qui lui était posée, a mentionné, comme Mme Jean vient de dire, que, pour trois ans, il n'y avait pas à l'heure actuelle de plan de réduction. Mais, comme Mme Jean l'a dit aussi, il y a une volonté gouvernementale de redéployer. On demande aux autorités ministérielles de se questionner lorsque des emplois deviennent vacants pour être certain que ces emplois-là vont être comblés dans un contexte où on va renforcer le service à la clientèle, où on va renforcer une présence en région. À la même occasion, M. Facal a annoncé que, à l'intérieur du Secrétariat, il y a une équipe qui se penche sur l'étude des structures gouvernementales. Alors, sans aller plus loin, M. Facal a fait part de la formation de ce groupe de travail là qui existe. Et je ne pourrais pas ajouter plus que ce que M. Facal a dit hier après-midi.

M. Marsan: Mais l'objectif est clair, là, ce n'est pas de réduire la taille de l'État. Vous parlez de remplacement...

Mme Jean (Diane): Adaptation.

M. Marsan: ...ça peut être pour un cadre différent, mais il n'y a pas d'objectif de réduction de la taille de l'État. Est-ce que je peux continuer?

Le Président (M. Kelley): Continuez.

**Suites données aux recommandations
du rapport Hamad, portant sur l'intégration
des jeunes à la fonction publique**

M. Marsan: J'ai remarqué aussi dans le document qui a été publié hier, il y avait une série de mesures, 13 mesures, pour rajeunir la fonction publique. Et je me suis souvenu du rapport Hamad où il y en avait, je pense — je les ai ici — 28. Je ne sais pas si...

Des voix: 28.

M. Marsan: ...vous en avez laissé tomber en cours de route, mais il y avait quand même des choses qui étaient importantes, là, et intéressantes. Je ne sais pas, est-ce que vous avez décidé de tableter la moitié du rapport Hamad et vous travaillez juste avec des mesures qui ne sont pas très coûteuses? Et je lisais le document *Promouvoir la fonction publique comme employeur, le choix auprès des finissants*, bien, ça, ça s'est fait sous tous les gouvernements à ma connaissance. En tout cas, il y avait toujours des démarches qui étaient faites, soit dans les universités, dans les cégeps.

Mme Jean (Diane): On a fait une longue pause.

M. Marsan: Ça fait bien longtemps.

Mme Jean (Diane): On a fait une longue pause.

M. Marsan: Même quand j'étais étudiant, il me semble que les gouvernements venaient nous voir et...

Mme Jean (Diane): Oui. Quand, vous et moi, on était étudiants, oui.

M. Marsan: Mais, vous, vous êtes plus jeune. Mais, quand même, je trouvais que c'était...

Mme Jean (Diane): ...étudiante aussi.

M. Marsan: Mais je trouvais que... en tout cas, ce n'était pas... En tout cas, c'était au moins discutable, si vous me permettez ce mot-là.

Mme Jean (Diane): Bien, écoutez, je peux vous dire, puis François Giroux à nouveau pourra le dire point par point, je peux vous dire qu'on a examiné sérieusement le rapport Hamad, qu'on a tenu compte du rapport, qu'on a tenu compte d'observations de nombreux groupes de jeunes, de nos forums de jeunes, des comités de jeunes dans les ministères. Donc, il n'y a certainement pas eu d'exercice mécanique de dire: on en retient la moitié. On a considéré toute la question sur tous les aspects. Il y a certaines mesures qui ont été reformulées, ou reconfigurées, ou adaptées pour tenir compte de la Loi sur la fonction publique, de la Charte des droits, alors... Mais je pense que tout a été pris en considération, puis François pourra préciser.

Par rapport au recrutement universitaire ou recrutement dans les établissements d'enseignement, oui, nous avons, au Québec, connu une période où c'était une façon de faire quand la fonction publique

croissait, mais nous avons fait une longue pause. Et c'est l'un des moyens qui nous permettra, avec ce retour, d'être là, avec le gouvernement fédéral qui, lui aussi, le fait, pour attirer les jeunes. Je pense que c'est un signal important de dire aux jeunes que nous serons présents dans leurs institutions. C'est une belle tribune pour nous, les fonctionnaires, les administrateurs, pour aller parler aux jeunes, pour savoir qui ils sont, puis pour leur faire valoir l'intérêt de leurs fonctions, de nos fonctions.

Ce n'est peut-être pas évident comme ça, mais, nous, on réussit malgré tout, dans diverses tribunes, à intéresser des jeunes à la fonction du Conseil du trésor, même si peut-être ce n'est pas la plus facile. C'est peut-être plus facile de parler de fonctions dans les secteurs des programmes, mais c'est possible de le faire aussi. Il y a un intérêt, puis on a un groupe de jeunes motivés puis intéressés au Conseil du trésor. On a un comité de jeunes que je rencontre d'ailleurs demain matin pour examiner avec eux le rapport, qui sont des conseillers, disons, particuliers sur toutes les questions qui intéressent le Conseil et en particulier les questions des jeunes.

Alors, si vous voulez plus de détails, les liens entre le rapport Hamad et notre plan, François Giroux peut compléter.

M. Marsan: Le plan, c'était pour ne pas abandonner une série de mesures qui, en tout cas, de prime abord, étaient quand même intéressantes pour les jeunes.

M. Giroux (François): Bien, si vous me permettez, M. le Président, effectivement, il y a des mesures qui n'ont pas été retenues, j'en cite une où le rapport Hamad recommandait d'avoir des profils publics liés aux programmes d'enseignement. On a considéré que ces responsabilités-là sont déjà prises en compte par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Éducation. Emploi-Québec publie annuellement les besoins, les profils de main-d'œuvre, et il y a de la concertation entre le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Emploi. Alors, on a considéré que ce n'était pas de notre responsabilité de s'investir.

Une autre recommandation a été un programme de deuxième chance pour les décrocheurs. Encore là, on a considéré que le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale s'investissait déjà beaucoup dans la réalité avec le ministère de l'Éducation. Il y a de nombreux programmes que les deux ministères offrent aux jeunes, aux décrocheurs. Alors, on a considéré qu'on n'avait pas de mesures spécifiques à prendre.

On en avait une qui nous visait directement, c'est vrai, qui était l'élargissement de l'admissibilité aux concours dans les établissements d'enseignement. Ce que le rapport Hamad aurait souhaité, c'est qu'on puisse aller sur les campus et pouvoir accueillir les candidatures des gens qui avaient terminé, par exemple, depuis trois ans. Ce qu'on est obligé de dire aux autorités concernant cette recommandation-là, c'est que la Commission des droits de la personne nous avait déjà, si vous me permettez l'expression, tapé sur les doigts dans le cours des années quatre-vingt pour avoir introduit une règle comme celle-là et nous a dit qu'on

faisait de la discrimination basée sur l'âge. Alors, pour pouvoir introduire des règles d'admissibilité comme celles-là, il faudrait changer la loi. Les réflexions sont en cours. Je ne dis pas qu'un jour la loi ne pourrait pas être changée.

Alors, je vous dirais qu'en général chaque recommandation du rapport Hamad a été étudiée.

Bon, vous mentionniez notre présence dans les institutions scolaires. Je dois vous dire que la mesure 4, elle, vient renforcer la volonté gouvernementale en créant Recrutement-Québec, qui est une équipe qui relève directement du secrétaire associé au personnel, qui est composée de 15 personnes dont la présence est renforcée par nos neuf bureaux régionaux, et ces 15 personnes-là n'ont que comme tâche unique d'établir des contacts avec les milieux universitaires, collégiaux et celui des écoles professionnelles pour s'assurer qu'on est présent à tout moment de l'année, au moment où ça devient opportun.

À l'heure actuelle, nous avons commencé, dans les universités, une vaste campagne de recrutement. On a 53 concours à l'heure actuelle au niveau universitaire invitant les finissants à se présenter dans à peu près toutes les classes d'emploi qui existent au niveau professionnel. Nous allons faire la même chose au mois de janvier pour les cégeps. Et nous allons poursuivre une expérience-pilote débutée le printemps dernier au niveau des écoles professionnelles où, pour la première fois, nous avons tenu des concours pour les finissants de trois spécialités. Et nous voulons approfondir nos relations. Nous voulons établir des partenariats efficaces avec les services de placement universitaires. L'hiver dernier, on a mené une expérience-pilote avec le Placement de l'Université Laval où on a essayé de voir comment on pourrait être plus efficace et efficient, permettre de raccourcir les délais de façon à être présent avec une offre d'emploi dès que les finissants terminent leur diplôme, leur bac, leur maîtrise.

● (10 h 50) ●

Alors, la volonté derrière différentes mesures que vous retrouvez au plan d'action, c'est, je dirais, plus d'agressivité, plus de présence, une attraction plus ciblée également. Alors... Je vais arrêter là.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Marsan: Bon. Vous semblez nous dire, et moi, je vous crois, vous avez quand même évalué le rapport Hamad, sauf qu'il y a quand même certaines recommandations du rapport Hamad qui, à mon avis, sont intéressantes. On parlait du transfert de connaissances par le biais des retraites progressives ou des mesures exceptionnelles de perfectionnement pour les professionnels. Mais quelque chose qui est encore plus important puis qui me touche particulièrement dans mon comté, c'est tout ce qui a trait aux groupes sous-représentés dans la fonction publique, et le rapport Hamad était clair là-dessus, il y avait un élargissement du bassin des candidatures, il y avait une sensibilisation aux enjeux de la diversité. Là, je pense particulièrement à des groupes... le multiethnique. Je pense aussi aux autochtones et également aux groupes de handicapés. Je pense qu'on a reconnu, M. Facal et moi, lorsqu'on était au moment des crédits, qu'il y avait vraiment un effort à

faire, et on a donné notre collaboration, nous, en souscrivant, en tout cas, à l'effort qui pourrait être fait. Jusqu'à date, on ne nous a pas mis à contribution. Mais, de nouveau, je vous le dis, pour nous, c'est quelque chose qui est important. Je pense qu'il y a une chance qu'il se développe, avec le départ éventuel de plusieurs membres de la fonction publique. On pourrait corriger certaines de ces situations-là.

Alors, c'est pour ça que j'ai réagi de cette façon quand j'ai vu qu'on avait mis de côté à peu près la moitié des recommandations du rapport Hamad.

Mme Jean (Diane): Je voudrais vous dire que le plan de renouvellement de la fonction publique, il est en trois volets. Le premier volet, c'était le rajeunissement. Le deuxième volet, c'est la diversité. Alors, c'est notre volet 2. Dans ce cas-ci, vous avez raison, puis M. Facal l'a reconnu, il y a du travail à faire. On aura un nouveau programme d'action, un nouveau plan d'action par étapes, cet automne et au printemps. Il y aura un deuxième volet de ce plan de renouvellement, comme celui du rajeunissement, qui sera lancé, disons, dans les prochains mois. Les mesures que nous avons expérimentées n'ont pas donné les rendements attendus. Alors, on continue de les soutenir, mais on est à développer un nouveau programme. Donc, les recommandations qui traitent de ces questions-là n'ont pas été mises de côté, elles sont encore à l'étude pour faire la deuxième phase du plan de renouvellement de la fonction publique, le plan adaptation à la diversité pour refléter toute la société québécoise.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de Deux-Montagnes.

Mme Robert: Oui. Alors, bonjour. Bon, moi, je vais aborder un peu différemment, là, je vais passer à une autre question, une autre façon de traiter. Alors, effectivement, le travail auquel vous vous êtes attaqué et auquel nous nous sommes attaqués demande un très grand changement de culture. Vous dites dans votre conclusion — et, pour moi, c'est très important — ce qui est important, c'est de maintenir le cap, de s'enligner sur les attentes et les besoins des citoyens, de revenir aux ancrages de la véritable raison d'être d'un gouvernement.

Alors, on sait fort bien que nous avons énormément de chemin à parcourir quand, à l'heure actuelle, si on regarde nos populations comme telles... le gouvernement, c'est quelque chose qui est très loin d'eux, très loin en ce sens que ce n'est pas comme... ils ne se voient pas comme étant d'abord ceux par qui ils existent, c'est-à-dire que c'est toute une organisation qui est issue de notre institution démocratique, c'est-à-dire que ce sont des services qui se donnent en commun, et c'est aussi la fonction de partage que notre société a décidé de se donner.

Alors, dans le fond, quand, vous, vous arrivez en conclusion et que vous répétez, dans votre modernisation... c'est aussi simple que ça d'en arriver à ce que les services soient donnés comme étant les services qu'ils se donnent et d'arriver à être très efficaces et très efficaces, etc., dans cette façon de procéder.

Évaluation des plans stratégiques ministériels

J'attaquerai la question de deux volets. D'abord, il y a des plans, il y a les plans stratégiques, pluriannuels, sur lesquels vous avez... Il y en a eu plusieurs de déposés, il y en a qui ne sont pas déposés. Il y a des mesures là-dedans. Je n'en ai pas consulté beaucoup, mais quelques-uns. Les premiers plans que vous avez regardés, c'est quoi, les leçons tirées de l'examen des premiers plans? C'est quoi, les améliorations à apporter? Un bon plan, est-ce qu'il va couvrir l'ensemble des actions ou seulement des secteurs prioritaires ou en développement? À l'heure actuelle, il y a des documents, il y a des plans qui sont émis, mais il y a des guides qui ne sont pas publiés. En tout cas, il y a des étapes. Alors, c'est pour ça, c'est quoi, votre stratégie pour en arriver à entraîner les changements de culture désirés à l'intérieur de cette modernisation-là? Alors, c'est une vaste question.

Et, dans un deuxième volet — je pourrai y revenir après — c'est le rôle des parlementaires. Ces plans-là sont remis... ils sont remis en gros; ce n'est pas remis directement. Alors, est-ce qu'on va prévoir quelque chose? C'est une masse de documents énorme. Les parlementaires sont des représentants directs des populations. Est-ce qu'on va prévoir une façon de les informer? Parce que, vous savez, on dit qu'on est passé à une culture du savoir, et tout. De quelle façon on va travailler pour se rapprocher encore davantage et pour que les parlementaires puissent véritablement jouer leur rôle?

Le Président (M. Kelley): C'est une petite question à deux volets, il faut dire.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Jean (Diane): C'est une très bonne question. Alors, d'abord, un plan stratégique, c'est une opération importante. On a examiné l'ensemble des plans stratégiques qui ont été déposés. Je vous dirais que, généralement, ils respectaient les indications données, visaient la mission générale. Mais ils visaient, dans la plupart des cas, de façon visible, l'ensemble des activités. Dans d'autres cas, c'était moins évident.

Un bon plan stratégique, pour répondre tout de suite à votre question, ça doit couvrir l'ensemble des activités puis l'ensemble des ressources d'une organisation. Mais le tout n'a pas besoin d'être absolument visible dans les orientations fondamentales. Un bon plan stratégique, ça comporte un nombre limité d'organisations qui mobilisent l'action de toute l'organisation. Dans un plan stratégique, on ne lira peut-être pas qu'on doit maintenir une bonne direction des ressources humaines puis s'assurer d'activités de dotation, mais une bonne organisation doit s'être dotée d'une équipe de ressources humaines qui l'assure de réaliser son plan stratégique.

Le plan stratégique doit concentrer les activités sur la mission. Il se peut que certaines activités de soutien à l'organisation ne soient pas très visibles, mais elles doivent toutes être là. Une direction des opérations, c'est très important dans un ministère, mais ce ne sera

probablement pas reflété dans la première orientation; ça fait partie des moyens d'action. Comme les plans sont axés sur les stratégies et sur les résultats, ce n'est pas toujours évident, mais ça doit le faire.

Quel est le principal défaut des plans stratégiques qu'on a regardés? Je vous dirais peut-être parfois une certaine dispersion, beaucoup, beaucoup de stratégie; deuxièmement, des indicateurs de processus et de moyens plutôt que des indicateurs d'impacts et de résultats. Alors...

Des voix: ...

• (11 heures) •

Mme Jean (Diane): Soyons francs, là, c'est ça. Il faut dire que c'est basé sur l'habitude des règles antérieures qui étaient basées sur l'utilisation des ressources confiées. Donc, moi, on m'a donné... plutôt que surtout un mandat, on m'a donné des ressources humaines, matérielles et financières à gérer, et je vous ai géré des ressources humaines, matérielles et financières. Maintenant, c'est un mandat qui m'est donné, et j'en rends compte en utilisant des ressources humaines, matérielles et financières. Alors, l'amélioration à viser pour la prochaine fois: se centrer sur les grands objectifs de la mission et se donner des indicateurs d'impacts et de résultats plutôt que des indicateurs de processus et de moyens.

Comment on fait ça? C'est tout un plan. D'abord, ça nous prend... Je vous ai parlé souvent d'accompagnement, de guide, de soutien, c'est ça. En fait, on a le cadre légal. On a le cadre légal. On s'est donné les grands moyens de le faire. Il faut être accompagné. Donc, on fournit des guides. C'est vrai, il nous en manque. Bien, en fait, je vous dirais: Il nous en manque surtout un, c'est le fameux guide sur les indicateurs de performance. C'est le plus difficile à faire. Puis, en plus, on n'avait pas un très grand nombre d'experts dans la fonction publique, y compris au Secrétariat du Conseil du trésor. Les plus nombreux étaient sans doute chez ma collègue, la vérificatrice générale. Mais il n'y avait pas un grand nombre de personnes qui avaient les compétences.

Une voix: ...

Mme Jean (Diane): Ha, ha, ha! Sans doute. Il y en a quelques-uns ici.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Jean (Diane): Puis il y a des bons échanges de personnel entre nos deux organisations. Alors, écoutez... Donc, il fallait former des gens, recruter des gens, préparer des guides. On a fait des travaux avec les universités, l'ENAP, l'Université Laval. On va continuer de faire ça, puis, notre dernier guide, on va le sortir pour que les prochains plans stratégiques puissent être écrits avec cet instrument-là. On a fait de la formation. Mme Gosselin, à ma gauche, pourrait vous dire combien de sessions de formation, combien d'ateliers, groupes de discussion, sessions on a donnés, puis on en a en marche. Alors, on va être présent. Et puis on a le téléphone. Ha, ha, ha! Je veux dire, on fait beaucoup d'accompagnement ad hoc pour faire que, les plans stratégiques, l'opération se fasse au mieux.

Le rôle des parlementaires, bien, on va essayer de le faciliter, aujourd'hui puis toutes les autres fois où on se verra, puis à travers les conseils qu'on donne aux autres. Les plans stratégiques, oui... J'espère que nos prochains guides — et puis, là-dessus, on n'est pas seuls, on est avec le Conseil exécutif qui veut s'assurer d'une harmonisation aussi — seront de lecture plus facile et d'intérêt pour les parlementaires. Parce que, pour moi, il serait bien intéressant qu'on rende, avant tout, compte à travers les plans stratégiques. C'est ça, le sens de la nouvelle reddition de comptes: un plan stratégique, un plan ministériel de gestion de dépenses puis un rapport annuel, tous dans la même lignée.

Comment on pourrait faciliter? Moi, je vous dis... moi, je mise sur les plans ministériels de gestion de dépenses. C'est l'étape annuelle du plan stratégique et c'est le moment où on fait le lien entre les ressources et le plan stratégique. Alors, moi, je mise beaucoup sur le plan ministériel de gestion de dépenses pour aider les parlementaires à voir, à travers la mission puis les grands projets d'un ministère, comment, dans l'année qui vient, avec les ressources qu'on a, on va en réaliser une partie. Et le tout va se retrouver — peut-être que le document est encore un peu gros, celui de l'année dernière aussi — mais dans un seul document, déposé à l'Assemblée nationale, à l'occasion du dépôt des crédits. Alors, vous avez, en un seul document, un rappel des orientations stratégiques puis le plan de réalisation pour l'année qui vient, avec les ressources qui seront votées par les parlementaires. Alors, il me semble qu'il s'agit là d'un document qui pourrait être utilisé. Mais, lui aussi, il faut l'améliorer, le simplifier, le rendre plus clair puis faciliter sa transition. C'est un document important, c'est un document qui supporte le vote des crédits.

Le vote des crédits est organisé en fonction des programmes de dépenses, pas en fonction des planifications stratégiques. Alors, c'est un exercice qui est encore difficile parce que... Prenons un exemple: Emploi et Solidarité sociale. Le livre des crédits ne parle pas de lutte à la pauvreté, il parle d'aide sociale. Alors, il faut que l'exercice du plan ministériel de gestion de dépenses réussisse à faire le lien entre l'objectif de lutte à la pauvreté puis les moyens que sont le programme d'aide sociale, les programmes de réinsertion, et autres. Alors, c'est un défi pour nous, on y travaille, et, moi, je mise sur cet instrument-là pour faciliter la vie des parlementaires puis leur donner en un seul document un lien entre le plan stratégique et la réalisation.

Il y aura aussi évidemment le rapport annuel, mais, là encore, il faut regarder chaque organisation en soi, son plan ministériel, son plan d'action pour l'amélioration des services, son rapport annuel. Ça, ça peut faire, pour un parlementaire, en effet, beaucoup de documents. Mais le plan ministériel de gestion de dépenses, moi, je vous dis, c'est un défi, mais je mise dessus, le simplifier, faire plus de lien avec le plan stratégique. Ce serait ma réponse à vos deux questions.

Mme Robert: J'ajouterais peut-être un commentaire qui me vient d'une certaine façon, parce que je pense que c'est... Vous parlez très souvent de rapprocher l'État du citoyen, et c'est très clair... au niveau de la prestation de services, oui, c'est très important dans la façon de les donner. Mais, aussi, ce

qui est primordial, c'est de rapprocher l'État... Parce que, en rapprochant l'État du parlementaire, on le rapproche du citoyen. Ce qui fait la boucle complète. Puis c'est dans ce sens-là que je pense qu'il y a un très grand changement de culture, si ce n'est qu'au niveau de cette culture du citoyen que c'est même dangereux de rapprocher le parlementaire de la fonction publique parce qu'il pourrait se corrompre. Vous savez, cette vieille histoire là qui... Mais c'est latent, c'est là, puis il faut en être conscient d'une certaine façon. Mais on est passé de... Il faut être conscient qu'il y a eu une évolution. Et on a une vingtaine, une trentaine d'années où les gens sont formés, sont informés, sont éduqués, et il faut passer à quelque chose d'autre. Et pourtant c'est très présent encore, député-fonctionnaire, citoyen-député-fonctionnaire, et c'est très présent dans la... Et ça fait partie aussi de la culture.

Mme Jean (Diane): Bon. Écoutez, je pense que, en effet, les députés représentent les citoyens et, surtout dans une fonction comme la mienne, sont la manifestation du service à la population, puisqu'une organisation comme la mienne, sauf pour de petits secteurs, n'est pas en relation avec le citoyen directement. L'administratif et le politique doivent cohabiter, et c'est le sens de notre régime démocratique. Moi, je suis tout à fait à l'aise d'être ici ce matin. Je suis bien heureuse d'y être. Je considère en effet que vous représentez, puis c'est clair, les citoyens. Une bonne connaissance puis une bonne compréhension de votre part de l'ensemble du processus de planification stratégique et de reddition de comptes, c'est notre meilleure façon de s'assurer que les citoyens comprennent ce qui se passe dans l'administration publique et comment on dépense leur argent pour répondre à leurs besoins. S'il y a un malaise, j'espère que les exercices comme celui qu'on fait aujourd'hui contribuent à l'atténuer et j'espère que ça se poursuivra, là.

Mme Robert: Ce n'est absolument pas — comment je dirais? — une remarque... Je sais fort bien que c'est ce qui existe, vous êtes excellente, mais la perception publique pour un tas de choses, un tas de raisons qu'on pourrait... c'est là que c'est présent, puis je pense qu'il faut en tenir compte. C'est simplement dans ce sens-là.

Le Président (M. Kelley): Avant de passer la parole à mon collègue de Maskinongé, juste sur le même ordre d'idées, la présentation des documents et au moment des crédits. Moi, je me rappelle, l'année passée, une des choses que les parlementaires avaient regardées, c'est comparer. Mais on voit que, avec les crédits au net et les crédits de votés sur plus d'un an, ça rend les choses plus compliquées. Et il y avait une longue discussion et des avis contraires, je me rappelle, dans les crédits pour le ministère de la Famille et de l'Enfance. Et, moi, je ne me rappelle pas la conclusion, je n'ai pas sorti toutes mes notes, mais on avait presque des avis contradictoires du président du Conseil du trésor et de la ministre de la Famille et de l'Enfance.

● (11 h 10) ●

Et juste une certaine plaidoirie, que la flexibilité et les crédits votés sur cette annonce, c'est souhaitable,

mais il y a toujours l'intérêt pour un parlementaire de comparer l'effort qui est fait dans une année donnée — comment est-ce que je peux donner ça? — comparer ça aux années antérieures et années subséquentes. Et juste une petite plaidoirie, que, dans nos façons de présenter ces chiffres à l'avenir, c'est une préoccupation. Parce que je pense qu'il y avait deux cas; l'autre, peut-être, à l'Emploi et à la Solidarité, où ce n'était pas évident. Est-ce qu'on a bonifié et augmenté l'effort du gouvernement dans ces domaines ou est-ce que c'est un genre de façon de dégager un surplus et le dépenser avant le 31 mars? Si j'ai bien compris, le débat tournait autour de ces genres de questions et, pour les parlementaires, ce n'était pas évident. Et juste un aide-mémoire qu'il y avait une certaine confusion à l'époque... Et je comprends l'intérêt des vieilles pratiques, qu'il faut vider le budget au mois de mars parce que le 31 mars s'en vient. Et ça, c'est des choses qui sont à éviter. Et, si, à cause de la saine gestion ou un concours de circonstances, il reste de l'argent qu'on peut reporter sur une autre année, moi, je pense que ce serait beaucoup plus intelligent que de dire que je dois vider tous les tiroirs parce que le 31 mars s'en vient. Mais, pour les parlementaires, où c'est les tendances qui nous intéressent plutôt que les chiffres précis, il faut trouver un moyen qu'on peut comparer les comparables.

Mme Jean (Diane): Merci. Je prends bonne note. Comparer, tenir compte des tendances, simplifier, ce sont de nos objectifs. Vous nous donnez deux exemples précis. On va les regarder puis on va tenter de les simplifier pour l'an prochain. Puis je mise aussi, moi, sur certains documents d'accompagnement lors du dépôt des crédits. Au-delà des plans ministériels de dépenses, je pense qu'on a tout intérêt à continuer de développer des approches puis des études sectorielles ou de tendance dans les documents d'accompagnement. Et je pense que, si on pouvait faire que les discussions en commission parlementaire s'appuient sur de tels documents, on en apprendrait plus sur les besoins des parlementaires et sur l'utilisation des deniers publics par les différents ministères et organismes. Alors, soyez assurés que nous en prenons bonne note.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. M. le député de Maskinongé.

M. Désilets: J'aurais une petite question tantôt sur le renouvellement de la main-d'oeuvre, je reviendrai là-dessus, mais, avant, poursuivre mes commentaires sur la culture, notre fameuse culture...

Mme Jean (Diane): La culture.

M. Désilets: Plus des commentaires, parce qu'on se souvient que, quand Emploi-Québec a été créé, c'est la SQDM, Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, qui était là, centre Travail-Québec d'aide sociale et puis chômage Canada qui étaient là. On a fusionné les trois cultures différentes dans une. Je sais que ça n'a pas été facile. Il y a eu beaucoup de formation, il y a eu beaucoup... Les gens sont habitués de travailler d'une manière, puis on a dit: Oups! maintenant, vous changez votre façon de faire, vous

travaillez maintenant en prenant le temps, quand les gens se présentent chez vous, c'est des payeurs de taxes, puis on est là pour les aider et non pour enquêter sur eux autres. Peu importe, mais ça a été difficile.

Même, pas plus tard qu'hier matin, je suis encore en contact avec un des employés encore du gouvernement du Québec, Emploi-Québec, et puis on était sur un dossier, mais, encore une fois, ce que je lui disais: Moi, je ne peux pas intervenir, je ne ferai pas la job à ta place, mais c'est quoi qui ne va pas? S'il y a de quoi qu'on peut modifier au niveau de la loi, moi, je vais le faire, mais applique... N'essaie pas de donner des cadeaux à un ou à un autre, mais applique la loi. Si elle n'est pas correcte, nous autres, on modifiera après, c'est notre rôle, mais dis-moi ce qui ne marche pas dans la loi et non essayer de la changer ou de l'interpréter ou faire 56 affaires.

Mais ça, c'est une culture. C'est long à la changer, c'est long à... C'est pour ça, là, que je me dis... Vous avez parlé tantôt comme quoi qu'il fallait... Vous avez déjà de la formation, vous en avez déjà de prévu, mais, dans le plan stratégique, y a-tu quelque chose de plus spécifique qu'il faut faire ou... Je ne sais pas à quelle réflexion vous êtes rendus là-dedans, mais, effectivement, la facilité des rapports... il faut que ce soit facile à comprendre, à lire. Et, quand on entend dire des fois dans les commentaires: Maintenant, parce que vous êtes au pouvoir... Mais on a l'impression, parce qu'on est au pouvoir, il y a des choses qu'il faut cacher. Et ça, moi, ça me met en tabarouette. Il faut justement, parce qu'on est au pouvoir, donner le plus de transparence possible. Puis, peu importe le gouvernement qui va être là après, la mauvaise perception que les gens ont de la fonction publique ou encore même des députés, c'est que, quand on est au pouvoir, on essaie de cacher des choses, peu importe le parti qui passe. Et, quand les rapports ne sont pas clairs, ne sont pas limpides, que ça nous prend quasiment un doctorat pour réussir à comprendre ce qui est présenté, ce n'est pas facilitant, là. Pour aider la démocratie, pour aider le simple citoyen, sur Internet, qui peut peser sur le piton maintenant puis voir les rapports, mais il faut que lui aussi soit capable de le comprendre d'une façon rapide puis simple, pour nous aider, nous aussi, de la classe politique, à dire: Effectivement, vous êtes dans l'erreur ou vous êtes corrects. Mais on pourrait modifier des choses même si c'est clair. Ça fait que ça, c'étaient mes remarques.

L'autre tantôt... Je reviens sur les ressources naturelles... naturelles! les ressources humaines.

Une voix: C'est naturel.

M. Désilets: Naturelles, c'est un autre dossier.

Le Président (M. Kelley): Ils ne sont pas artificiels, donc, par définition, ils doivent être naturels.

Des voix: Ha, ha, ha!

Renouvellement de la fonction publique (suite)

M. Désilets: À la page 22 de votre rapport, vous faites mention, puis on en a parlé tantôt: «Une

planification de la main-d'oeuvre accrue, l'intensification de la tenue de concours dans les établissements d'enseignement, des programmes d'accueil et de mentorat facilitent le renouvellement et l'intégration des personnes dans la fonction publique.» Vous en avez parlé, vous avez même parlé des comités de jeunes tantôt, puis vous avez même dit que les mesures n'ont pas donné les résultats attendus. C'est correct, là...

Une voix: ...

M. Désilets: Oui, mais, des fois, un mea culpa pour dire que c'est correct... On essaie, parce qu'on est une... on est en train d'instaurer une nouvelle façon de faire; des fois, on manque notre coup, puis c'est correct de l'avouer. Tout le monde, on manque notre coup, mais c'est correct de s'en rendre compte. Mais avez-vous pensé tout particulièrement à la place des nouvelles compétences dans vos demandes, la place des jeunes, la place des femmes, l'importance aussi au niveau de la conscientisation de la place de la fonction publique comme telle? Parce que quelqu'un qui est habitué au privé puis qui tombe dans la fonction publique n'a pas le même agissement. Ça fait que c'est tous des éléments pour savoir si... Quelle poursuite dans la demande... quelle place accordez-vous à ces éléments de réflexion?

Le Président (M. Kelley): Mme Jean.

Mme Jean (Diane): Oui. D'abord, sur la question de la culture, vous avez raison, il faut changer la culture, s'appuyer sur des valeurs telles que l'équité et la transparence, des valeurs qui ont leur place en tout temps, puis ce sont les valeurs qui feront que la fonction publique aura bonne presse puis seront valorisées dans la population.

Les micros?

Une voix: Ça vient du corridor.

Le Président (M. Kelley): Notre chantier permanent de construction ici.

Mme Jean (Diane): Ah bon! Alors, comment changer la culture? Bien, c'est sûr qu'on vous l'a déjà dit, on va faire de la formation, on va faire de l'accompagnement. Mais je vais vous dire qu'un de nos atouts, ça va être le renouvellement. On va recruter des jeunes, on va les recruter tout de suite, avec cette vision puis cette façon de faire. On va leur mettre en main dès les sessions d'accueil... Puis je peux vous dire, on le fait déjà, des sessions d'accueil au Conseil du trésor. Puis je vais voir les jeunes qui arrivent au ministère, les jeunes et les moins jeunes, parce qu'on fait une session d'accueil, ceux qui sont nouvellement recrutés puis ceux qui sont aussi en mouvement dans la fonction publique. Et je ne leur parle pas de l'institution seulement sous l'angle de gestion en ressources humaines, matérielles et financières. D'ailleurs, ce n'est pas moi qui fais ce bout-là. Il y a quelqu'un qui leur parle de gestion de ressources humaines, planification de carrière, conventions collectives pour qu'ils sachent comment gérer leur situation personnelle. Mais, moi, je vais leur parler de

planification stratégique, du plan d'action du Secrétariat puis des préoccupations pour le citoyen, comme je vous en parle aujourd'hui.

Alors, tous ces gens-là qui nous arrivent, puis qui vont nous arriver de plus en plus, bien, je pense que, eux, c'est notre meilleur atout pour que le temps change. Les autres aussi vont changer. Mais c'est vrai qu'une partie de ceux qui sont là depuis plus longtemps, c'est peut-être un changement un petit peu plus difficile à faire. J'ai confiance, on n'abandonne pas le troisième volet de notre programme de renouvellement, c'est investir dans notre main-d'oeuvre, investir dans la formation, le recyclage, les nouvelles formations, l'adaptation des compétences. Puis, dans l'adaptation des compétences, il y a la prise en compte des citoyens, l'écoute.

● (11 h 20) ●

Peut-être aussi vous mentionner, vous avez dans votre pochette qu'on vous a distribué le plan d'action gouvernemental du MRCI, ça aussi, c'est la trame générale d'action. Ça fait partie de ce qui est donné à chaque ministère pour préparer ses déclarations de services aux citoyens pour savoir comment il s'engage. Puis le premier item, c'est être à l'écoute. C'est encore un document, un guide, une orientation, mais tout va dans le même sens. Alors, je pense qu'on mise... on a plus de chances de succès.

Prestation électronique de services et gestion informatique

Deux mots sur la prestation électronique de services. Encore là, une occasion, pour ceux qui le désirent, de simplifier puis de se rapprocher, puis d'avoir de l'information de la même qualité en temps réel pour tous les citoyens où qu'ils soient au Québec puis quelle que soit l'heure du jour. Alors, pour moi, c'est un grand progrès d'accessibilité additionnelle et c'est une autre façon de se renouveler et puis d'être transparent pour l'offre de services du gouvernement à ses citoyens. Ça, j'aurai couvert votre premier volet.

Renouvellement de la fonction publique (suite)

Deuxième volet. Vous êtes revenu sur la planification de la main-d'oeuvre, le renouvellement des compétences. J'ajouterais, je l'ai un peu touché par la bande, on a une opération d'abord de planification des besoins de main-d'oeuvre. Actuellement, on fait du soutien puis des cas sectoriels, mais on a un grand projet d'organisation, de planification de la main-d'oeuvre avec un modèle puis une expertise externe importante. Donc, on va faire une grande opération de planification de main-d'oeuvre, puis c'est en progrès. Mais on a aussi... pour valoriser le personnel en place, on a aussi des opérations générales puis des colloques qu'on a organisés. L'automne dernier, on a organisé un colloque sur la valorisation. Cet automne on organise un sur la reconnaissance. Qu'est-ce que ça veut dire? Ça veut dire que le Conseil du trésor comme employeur du gouvernement, l'équipe des ressources humaines au premier plan, mobilise son action, mobilise les gestionnaires de ressources humaines puis les dirigeants d'organismes

sur ces thèmes-là parce qu'il y a une demande, il y a un besoin.

Je vous dirais aussi que notre nouvelle politique sur la santé au travail, je vous ai dit ça rapidement dans mon exposé aussi, on a aboli neuf politiques, directives puis on a adopté une politique de santé au travail. Ça, c'est un nouveau cadre d'action qui demande aux dirigeants d'organismes de faire le diagnostic de la santé de leur organisation puis de prendre les moyens pour s'adapter pour que le climat de travail soit positif et que le personnel soit valorisé. Une opération comme celle-là, on en mène une dans les prochains jours au Secrétariat du Conseil du trésor qui essaie toujours d'être exemplaire. Alors, on va faire une enquête auprès de tout notre personnel pour savoir comment ils vivent leur travail, comment ils vivent leur activité professionnelle au Conseil du trésor par rapport à leurs compétences, par rapport aux relations avec leurs patrons, par rapport au climat de travail. Donc, on va essayer de se brancher sur nos gens pour mieux les connaître, les comprendre, évaluer leur satisfaction au travail, maintenir un bon climat, puis former puis informer les cadres et les gens de ressources humaines sur les processus de valorisation et de reconnaissance. C'est notre plan de travail.

Le Président (M. Kelley): Ça va? M. le député de Robert-Baldwin.

M. Marsan: Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur un autre dossier dont on ne parle pas, à moins que vous vouliez attirer mon attention, mais ce sont les occasionnels du gouvernement qui, pour certains d'entre eux, vont être mis à pied bientôt. Moi, j'ai eu l'occasion de rencontrer certains d'entre eux, soit de téléphoner aussi, parce qu'il y en a dans différentes régions, selon certains ministères. Le profil de personnes que j'ai rencontrées, c'est le suivant: c'est généralement des jeunes, des gens qui ont une certaine expérience, souvent peut-être c'est deux, trois ou quatre ans d'expérience; des gens qui ont généralement reçu une bonne évaluation, à chaque fois qu'ils ont eu à recevoir des évaluations, c'était généralement bon; des gens qui ont été bien formés aussi par les systèmes que vous avez de formation et à qui, dans certains cas, on a aussi demandé de former ceux qui vont les remplacer. Alors, vous savez que je parle de ceux qui ont échoué malheureusement à certains examens, soit les concours réservés ou les concours publics.

Ma question, c'est la suivante: combien est-ce qu'il y en a de ces occasionnels qui vont être mis à pied? Et la date de demain, je pense que c'est le 27, c'est celle qui a été avancée par certains reportages, est-ce qu'elle tient toujours?

Mme Jean (Diane): En fait, la date tient toujours, et c'est 626 personnes qui seront mises à pied le 27 septembre 2002. Comme vous l'avez dit, c'est des personnes qui ont échoué à des concours. On fait toujours attention, quand on reçoit ces personnes-là, pour leur rappeler qu'il s'agit d'un échec à un concours. Il ne s'agit pas d'une non-reconnaissance des compétences de ces personnes-là ou de leurs diplômes ou de leur capacité à occuper un emploi dans la fonction

publique ou ailleurs, il s'agit d'un échec à un concours. Mais vous comprenez que, recrutant pour la fonction publique, nous nous devons de nous assurer que l'accès est basé sur la réussite à un moyen d'évaluation objectif. Ces personnes-là ont échoué. Alors, le régime sur lequel on s'appuie est inscrit dans la Loi sur la fonction publique. C'est des situations personnelles qui ne sont sans doute pas faciles. Il y a de ces personnes-là qui pourront se représenter à d'autres concours. Il y a des ministères qui ont prévu, quand les nombres sont plus importants, des mesures d'accompagnement de ces personnes-là.

Mais il faut dire aussi que, pour chacune des personnes qui seront mises à pied, il y a aussi une personne qualifiée sur une liste qui a réussi le concours puis qui va obtenir un emploi. Alors, c'est un remplacement d'une personne qui a réussi un concours, qui est en attente d'un emploi dans la fonction publique. Donc, il faut penser aussi que nous accueillerons 626 personnes récemment qualifiées pour entrer dans la fonction publique et ce sera pour eux un succès. Malheureusement, il y aura 626 personnes qui quittent.

Je vous ai parlé des mesures... Emploi-Québec et nous avons une entente d'accompagnement des personnes qui éprouvent des difficultés suite à cette opération-là. C'est le complément d'une opération de qualification des personnes. On aurait souhaité que tout le monde réussisse, mais, malheureusement, nous devons constater ces départs.

M. Marsan: ...expliquer que quelqu'un qui échoue ce genre d'examen — et on nous a fait beaucoup de commentaires sur le genre, la sorte d'examen: c'était très aléatoire, en tout cas, comme questions, on pouvait... Je n'ose pas rentrer dans les détails parce que je n'ai pas vu les examens, mais il semblait que c'était complètement en dehors du champ d'activité des gens. Mais, ça, c'est un jugement qu'on m'a transmis, je vous le dis. Mais pourquoi ne pas pondérer suffisamment l'évaluation que ces gens-là avaient eue dans la fonction publique par leur supérieur immédiat? Et pourquoi, à ce moment-là, retenir seulement la portion du concours pour dire: Bien, vous avez droit de vie ou de mort, bien, vous sortez du système, parce que, une fois, à un moment donné, c'est arrivé qu'il y avait une difficulté... Il y a beaucoup de drames qui sont associés à ça. C'est des pères de famille, des mères de famille, des gens qui, en tout cas, espéraient beaucoup de la fonction publique, qui avaient des attentes à juste titre aussi si on considère la formation qu'ils ont eue et leur évaluation.

Et ce que je déplore un peu aujourd'hui, c'est que vous nous présentiez un grand coup de jeunesse, le rajeunissement de la fonction publique, puis, en même temps, on en met 626 dehors qui sont en majorité des jeunes. Alors, il me semble qu'il y a quelque chose là qui ne fonctionne pas bien en tout cas. C'est au moins le témoignage que je peux vous transmettre.

Mme Jean (Diane): Écoutez, je prends bonne note. Je vais me répéter, mais je vais dire aussi que, moi, je suis déçue d'avoir à signifier à 626 personnes qu'on doit mettre fin à leur contrat pour les remplacer par des personnes qui ont réussi le concours. Je comprends que, humainement, il y a des situations

difficiles, mais on a à appliquer des moyens, les meilleurs qu'on connaissait. Puis, là-dessus, je vais demander à mon collègue de vous en parler un peu plus.

Donc, je vous dirais que, oui, il y a des personnes qui ont échoué à un concours, à un moyen d'évaluation, celui qu'on estimait être le meilleur à ce moment-là. Ces gens-là ont pu bénéficier au cours de leur carrière dans la fonction publique ou de leur séjour d'évaluations positives. Mais on doit... Ces moyens-là visent à évaluer les compétences pour une mobilité dans la fonction publique, alors il y a des capacités génériques qui sont évaluées, des capacités d'évoluer un peu partout dans la fonction publique et certaines capacités spécifiques à l'emploi. Puis, pour plus de détails, je vais demander à mon collègue, François Giroux, de compléter.

M. Giroux (François): Bien, ce que j'ajouterais sur ce que Mme Jean vient de dire, c'est qu'effectivement les examens qu'on utilise mesurent les habiletés génériques, c'est-à-dire des compétences de base que les gestionnaires — parce que c'est avec eux autres qu'on établit ces compétences de base là — jugent nécessaires au point de départ dans un emploi. Et vous conviendrez que, si on devait, dans le cadre d'un concours public, avoir des mesures de connaissances qui sont liées de trop près à l'emploi, on nous accuserait de favoriser les gens en place au détriment du public en général. Alors, c'est pour ça que nos examens utilisent des réalités fictives dans le but de ne favoriser aucune personne par rapport à l'autre. Et, comme Mme Jean l'a dit, oui, c'est très malheureux. On est conscient qu'il y a des gens... que passer des examens pour certaines personnes, ça demeure presque un passage qui ne se fera jamais. Mais le législateur a décidé que, dans la fonction publique, on appliquait un régime du mérite. Ce régime du mérite là est basé sur le concours. Et c'est certain que, dans un concours, il y en a qui réussissent puis il y en a qui échouent.

• (11 h 30) •

Et, si on retourne deux ans en arrière, on a eu des concours réservés pour le personnel occasionnel qui était alors en place dans un contexte d'entente négociée avec nos syndicats. Les résultats aux concours réservés ont été de 87 %. Alors, il y a 87 % des gens qui se sont qualifiés. Les autres ont à peu près, je ne peux pas affirmer qu'ils ont tous eu la chance, mais ont à peu près tous eu la chance de se représenter à nos concours de recrutement public qui ont débuté au printemps 2001.

On a traité, depuis le printemps 2001, au-dessus de 160 000 candidatures dans différents concours et dans différentes classes d'emploi et aujourd'hui on a au-dessus de 60 000 personnes qui sont qualifiées pour occuper des emplois dans la fonction publique. Et, en vertu des ententes négociées, il avait été convenu qu'après un certain temps — on a même extensionné cette période-là d'un an — il faudrait mettre fin aux emplois des gens qui n'avaient pas réussi à se qualifier.

Mais, comme Mme Jean l'a souligné, nous allons continuer bon an, mal an, mois après mois, à tenir d'autres concours, et ces gens-là auront à nouveau l'opportunité de se présenter et espérer se qualifier.

M. Marsan: Juste peut-être un dernier commentaire, je ne voudrais pas poursuivre, mais ces gens-là,

quand vous les avez engagés la première fois, ils ont eu des examens à l'embauche.

Une voix: ...

M. Marsan: Bien, pour devenir membre de la fonction publique, vous n'avez pas choisi quelqu'un sur la rue puis: Viens-t'en.

Mme Jean (Diane): C'étaient des occasionnels.

M. Giroux (François): La règle, M. Marsan, pour les occasionnels...

M. Marsan: Il y a eu un examen.

M. Giroux (François): ...était d'être inscrit au fichier des personnes qui désiraient un emploi occasionnel. Oui, c'est vrai que certains gestionnaires faisaient passer des examens, mais ces examens-là n'avaient pas de validité comme ceux qu'on utilise sur une grande échelle.

M. Marsan: Deuxièmement, ils ont eu des évaluations, ces gens-là, par leur supérieur immédiat.

Une voix: Oui.

M. Marsan: C'est consigné dans leur dossier, je peux le penser. Et, généralement, c'est des bonnes évaluations qu'ils ont eues. Là, comment se fait-il qu'ils arrivent, vous faites un examen, puis, pour certains d'entre eux, 626, qui ont eu une difficulté, bien, à cause d'un examen, même s'ils ont de très bonnes évaluations: Vous n'êtes plus bons dans la fonction publique?

M. Giroux (François): Bien, c'est-à-dire que, comme Mme Jean le disait tout à l'heure, ce n'est pas qu'ils ne sont plus bons, c'est qu'on s'est donné, comme législateur et comme gouvernement, une règle que, pour avoir accès à un emploi dans la fonction publique, il fallait être qualifié. À partir de là, comme administration, notre attente, c'est d'appliquer les règles et de tout faire en sorte pour minimiser l'impact chez les personnes.

M. Marsan: Bon, on pourrait continuer longtemps, mais je peux au moins vous transmettre que ces gens-là se sentent vraiment injustement traités par leur employeur.

Mme Jean (Diane): Je peux comprendre leur déception.

M. Désilets: Sur le même sujet, je peux ajouter un petit mot?

Le Président (M. Kelley): Oui, M. le député de Maskinongé.

M. Désilets: Sur le même sujet, moi, ce que j'ai eu comme revendications à mon bureau, c'est que les gens, où est-ce qu'ils étaient déçus, c'était que leur employeur leur avait dit: Fais-toi-z-en pas, c'est facile,

tout le monde réussit cet examen-là. Pas besoin de t'en faire, tu n'as pas besoin d'être nerveux là-dessus; ce n'est pas dans le but de te caler. Tout le monde qui travaille déjà dans la fonction publique sont capables de passer cet examen-là facilement. Si on regarde les résultats, effectivement, c'est ce que ça a donné aussi, le monde ont réussi assez facilement. Sauf que les personnes que j'ai eues au bureau, leur incompréhension: Avoir su, maintenant que je sais l'examen, que je l'ai fait, je me serais préparé, j'aurais le moins sorti mes livres, je me serais... j'aurais fait une révision de mes notes. Parce que, quand ça fait trois, quatre ans que tu travailles dans un secteur bien spécifique, tu es à l'aise dans ce secteur-là, mais tu as oublié le reste autour. Parce qu'on leur avait dit: Fais-toi-z-en pas, là, c'est facile, le fait que tu travailles ici puis que tu sois ici depuis quelques années, là, ça va être facile. Et les questions que — parce que j'ai fouillé, moi aussi, j'ai travaillé ce dossier-là... Puis: Il m'a manqué une note, un point, puis je n'ai pas pu... Tu sais, la loi, c'est la loi. Mais c'est le ressac qui ressort là, c'est cette mauvaise compréhension ou... l'intention qui était bonne en arrière de décompresser ou de donner aux gens, là: Fais-toi-z-en pas trop. Mais on aurait pu dire: Au moins, étudie un peu, fais une référence au fait... C'est fait, c'est fait, là, je le comprends, mais il faut comprendre que c'est insultant pour les gens que ça fait longtemps qu'ils sont dans l'appareil, qui ont l'impression d'avoir fait un bon ouvrage depuis longtemps. Il faut qu'ils recommencent maintenant, qu'ils changent complètement de milieu. Ça, ce n'est pas facile à vivre. Mais je comprends tout le processus puis le sérieux en arrière, ça me va. Mais ça me fâche de voir qu'il y a certaines personnes qui ont donné des consignes qui sont déplaisantes à vivre après, à gérer.

Le Président (M. Kelley): Mme Jean.

Mme Jean (Diane): Peut-être, généralement, deux choses. D'abord, il faut savoir qu'il y avait eu des concours réservés, et on a fait des processus où les évaluations étaient prises en compte pour les gens qui avaient 55 mois de présence sur 60 ou qui étaient sur des listes de rappel, et il y a eu des concours aussi réservés pour ceux qui avaient 12 mois, et les concours publics. Donc, il y a eu plus qu'une occasion de se présenter. C'est malheureux, ce que vous nous racontez, que les gens ont été mal conseillés. Je peux vous signaler que, sur notre site Internet, sur le site des concours, il y a des directives à l'intention des participants qui leur donnent des indications comment se préparer aux concours, qui sont plus prudentes que celles que vous nous rapportez. C'est dommage.

Nous avons aussi une correspondance abondante que nous avons eue sur ces questions-là. On a tenté de réorienter les gens au mieux sur les concours à venir et on travaille aussi à améliorer notre site Internet pour le rendre interactif pour qu'il avise en quelque sorte les personnes intéressées de ce qui va survenir dans leur domaine de compétence. C'est un projet de notre comité des jeunes, suggéré par le comité des jeunes du Secrétariat, que notre site ait une sorte d'envoi systématique des offres d'emploi pour une personne intéressée. Ça fait que, si vous êtes technicien en

informatique et que vous voulez être informé de tous les concours sectoriels ou généraux qui se tiennent, vous serez avisé, donc pour donner une chance aux gens intéressés à venir dans la fonction publique puis qui ont eu malheureusement un échec d'être tenus informés puis de se représenter. Le système sera accessible pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique, mais, pour ces personnes-là en particulier, qui avaient investi puis qui souhaitaient faire carrière chez nous, eh bien, on leur donnera une seconde chance, je l'espère.

M. Désilets: Merci.

M. Marsan: En tout cas, j'apprécie le commentaire de mon collègue, puis notre président nous dit souvent... il souhaite que notre commission soit la moins partisane, et je pense qu'elle l'est à plusieurs égards. Mais je pense que ce qu'on vous dit ce matin, à vous et à votre équipe, c'est qu'il y a un problème là. Et, vous, vous semblez dire: Bien, écoutez, moi, j'ai des considérations justes et équitables puis il faut que je travaille avec ça. Mais est-ce qu'il n'y aurait pas eu moyen de regarder, de donner une espèce de deuxième chance? Pas d'autres concours, mais un... Je vous donne un exemple, ça pourrait être d'autres: qu'il y ait deux ou trois hauts fonctionnaires qui puissent regarder les cas au mérite vraiment. Parce que, moi, j'ai de la misère entre... Et j'aimerais tellement le voir, votre examen. Je sais que ce ne sera pas possible, mais on pourrait débattre de ça si jamais vous nous le montrez. S'il était sur la table, il y aurait des questions qui pourraient sûrement être bonnes puis d'autres qui pourraient être discutables, fort probablement.

Mais, quand les gens ont eu des bonnes évaluations, quand ils ont eu des formations qu'ils ont réussies avec succès, il me semble que, avant d'arriver à dire: Allez remplir encore les concours publics puis peut-être qu'on va vous regarder... Ils ont déjà rendu certains services à l'État. Dans certains cas, ils ont même formé la personne qui va les remplacer. Eh bien, il me semble qu'il y aurait quelque chose à faire. Moi, je ne sais pas, je vous fais le commentaire. Là, je vois qu'on est vraiment ensemble, on est d'accord pour dire qu'il y a une difficulté, là. On aurait aimé, souhaité en tout cas qu'on puisse la regarder d'une meilleure façon. Je vous remercie.

Mme Jean (Diane): Écoutez, je vais vous donner une autre information qu'on ne vous a pas donnée. D'abord, on traite chaque lettre, chaque plainte. Il y a des recours possibles aussi à la Commission de la fonction publique. Et aussi, on a fait des vérifications, par exemple, pour s'assurer qu'il n'y avait pas eu d'erreurs de compilation ou de... Chaque cas a été vérifié. Par exemple, quand on nous dit: Quelqu'un a manqué par un point, bien, on vérifie, on fait les vérifications requises. Puis il y a plusieurs cas particuliers dans tout ça, c'est bien certain. Il y a des gens qui ont raté un concours public, pas nécessairement un concours réservé. Faire des considérations particulières de recommandation de leur supérieur immédiat pour que ces gens-là, par rapport à l'autre candidat du secteur public... il y a un risque de le privilégier au détriment de l'autre. On va l'examiner à

nouveau; c'est trop important dans ce que vous nous dites, mais, je vous dis, nous avons des contraintes importantes, avec la Loi sur la fonction publique et l'accès équitable, le principe du mérite, à reconsidérer le processus. Mais je vous assure qu'on regarde.

● (11 h 40) ●

M. Marsan: L'accès équitable, je pense qu'on a tous voté pour ça.

Mme Jean (Diane): Oui.

M. Marsan: Je comprends la difficulté, mais j'apprécie que vous allez quand même le regarder à nouveau.

Mme Jean (Diane): On va regarder à nouveau.

M. Marsan: Je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Kelley): Peut-être juste un autre dossier mais parallèle. Dans la question de l'accompagnement pour ces concours, est-ce qu'il y a une évaluation faite pour les personnes notamment qui n'ont pas le français comme langue maternelle, que ces concours désavantagent? On ne remet pas en question qu'il faut travailler en français, mais, pour quelqu'un qui n'est pas allé à l'école en français, est-ce qu'on a fait une évaluation d'un certain effet de ces genres de concours pour quelqu'un finissant de Concordia contre un finissant de Laval? Sans remettre en question qu'il faut travailler en français, mais est-ce que, en insistant sur le mérite, on rend la tâche plus facile d'aller vers le recrutement de certaines clientèles cibles? Je pense aux autochtones où il y a un énorme rattrapage scolaire à faire, qu'on ne peut pas faire nécessairement dans une génération, mais on a un énorme défi de rattrapage scolaire qui est en train de se faire. Il y a des programmes qui existent dans nos collèges et universités pour essayer de faire ça. Mais comment arrimer le principe du mérite, que tout le monde accepte, le fait que la fonction publique québécoise fonctionne en français, avec un autre objectif, d'avoir une fonction publique qui est la plus représentative possible, et aller chercher dans ces clientèles qui sont sous-représentées dans la fonction publique une plus grande présence? Ce n'est pas facile comme considération, mais c'est quelque chose qui peut-être peut être corrigé avec un meilleur accompagnement pour... Oui, peut-être que c'est disponible sur le site Web. On sait qu'il y a des millions de choses qui sont disponibles sur le site Web. Et, quand le monde me dit... et là... alors mon devoir est fait, j'ai mis ça sur un site Web. Je pense qu'il faut aller au-delà. Et peut-être que l'expérience de ces occasionnels, l'expérience de certaines de ces clientèles cibles, peut-être qu'on a un plus grand pas à faire au niveau de l'accompagnement.

Mme Jean (Diane): Trois choses. D'abord, une personne pouvait répondre en anglais pour ceux qui le souhaitaient. Deuxièmement, la phase II de notre plan de renouvellement concerne la diversité, alors notre objectif sera en effet de concilier mérite et diversité, comme vous le présentez. Il y a une recherche en cours sur les moyens puis s'assurer qu'il n'y a pas de biais

culturel ou autre dans nos concours. Il y a un certain accompagnement des communautés culturelles. Il y a eu des actions ciblées sur les communautés culturelles, mais on n'a pas encore, on l'a déjà dit, tous les résultats attendus en termes d'attraction des communautés culturelles. Oui, c'est un défi. C'est le défi de la phase II de notre plan de renouvellement, réussir à attirer des Québécois de toutes origines pour que la fonction publique reflète la société. Alors, j'en suis, et on va tenter de le faire.

Conventions de performance et d'imputabilité et ententes de gestion avec les agences gouvernementales

Le Président (M. Kelley): Peut-être, dans un autre ordre d'idées, on regarde dans le rapport et, d'une façon simple, on a maintenant... je dis, on a commencé avec les directions dans les ministères, que certaines, on a transformées en des unités autonomes de service; on vient maintenant avec les agences, comme un genre de troisième étape. Mais pour quelqu'un de l'extérieur, c'est quoi, la différence? Pratico-pratique, si je travaille dans une agence, c'est quoi, les choses qui sont différentes en comparaison avec une unité autonome de service et c'est quoi qui est différent avec l'ancien modèle? Pour juste mieux comprendre la modernisation, on a souvent les... On ne regarde pas au terme global, mais, juste pratico-pratique, si j'étais fonctionnaire, en quoi ma vie a changé quand, il y a cinq ans, mon ministère a décidé de transformer la direction en UAS, puis, après ça, je suis maintenant sur la liste des 11 ou 12 agences qui existent maintenant? C'est quoi, les changements?

Mme Jean (Diane): Bon, écoutez, moi, je vous dirais... je suis sûre que les gens en ont ressenti. Je vais vous dire que, moi, quand je rencontre les gestionnaires d'agence, je rencontre une équipe de gestionnaires plus motivés, plus centrés sur leur mission, plus proches de leurs services puis de leurs citoyens. Le fait de se constituer en agence, d'avoir un plan d'action propre, d'avoir une reddition de comptes particulière, de pouvoir bénéficier de certains allègements qui, au départ, peuvent ne pas apparaître très importants, mais le droit à une personnalité propre... je vous dirais — puis, si vous en avez rencontré, vous l'avez sans doute constaté — il y a chez les gens qui les dirigent une motivation puis un intérêt plus élevés que la moyenne.

Les employés, vous constateriez une différence aussi. Puis, des fois, la différence est même un petit peu particulière parce que c'est une épinglette ou un T-shirt dans un atelier des services aériens. Les gens sont... Il y a une fierté d'appartenance. Les gens habituellement sont plus associés, plus rapprochés de leur mission, ont l'impression d'être ensemble entre gens qui font la même chose pour le même groupe de citoyens et de parler la même langue. Alors, moi, je dirais que c'est une occasion pour une équipe... puis les projets puis la plupart des cas sont regroupés sur des missions assez concrètes. Alors, les gens sont fiers de réaliser leur mandat entre gens qui s'y connaissent pour des clients qu'ils connaissent. Et je vous dirais, en matière de motivation, écoute des citoyens, adaptation du personnel au mandat, je suis convaincue qu'il y a des progrès.

En termes de performance par rapport aux résultats, je pense que d'abord, pour tous ceux qui ont obtenu une entente de gestion, vous pouvez être assuré que c'est parce que les résultats attendus avaient été atteints ou dépassés. Tous les allègements ont été consentis après une analyse de leur situation. D'ailleurs, ce qui nous fait dire qu'on n'en a pas refusé, d'allègements, on n'en a pas refusé parce qu'ils ne sont consentis que lorsque l'histoire de l'organisation ou l'évaluation des besoins nous démontre qu'une amélioration de la performance est possible avec ces allègements-là. Donc, moi, je vous dirais... Puis des exemples: la Régie des rentes a gagné de nombreux prix pour sa performance comme agence pour la façon de rendre ses services aux citoyens, a dépassé ses objectifs en termes, par exemple, d'accès téléphonique et de délai de réponse. Donc, je pense qu'on a un groupe d'organisations performantes et où le personnel est motivé et fier d'appartenir.

Le Président (M. Kelley): Et je pense le partager. Nous avons rencontré plusieurs des gestionnaires de ces unités autonomes de service à date, et la fierté, je pense que c'est remarquable. Je pense comme vous, je pense que c'était tout avant sa... il a pris sa retraite, mais M. Bouchard du Centre...

Mme Jean (Diane): d'expertise...

Le Président (M. Kelley): Oui... qui est venu avec une très grande fierté du travail de son équipe. Mais de transférer une unité autonome à une agence, est-ce qu'on peut présumer qu'une agence, c'est encore plus autonome? Est-ce que les allègements qu'on est prêt à considérer pour une agence sont plus considérables qu'une UAS? J'essaie de juste voir la différence dans les titres qui circulent et que peut-être parfois les parlementaires mélangent. Alors, c'est quoi, les différences entre les deux notions?

Mme Jean (Diane): En fait, le plus, c'est des allègements supplémentaires, les allègements de l'entente de gestion. Alors, une entente de gestion permet d'avoir des allègements additionnels, des délégations additionnelles. Je vous donnais l'exemple de la reconnaissance de la performance, il y en a sur les effectifs, sur les occasionnels étudiants, sur les plans d'organisation administrative, les taux d'encadrement, sur les déplacements hors Québec, les reports de crédits, les avances sur le... l'aliénation des biens, la création de fonds à fins déterminées pour mettre des revenus puis des dépenses en contrepartie. Alors, il y a une possibilité d'avoir une délégation d'autorisations du Conseil du trésor lui-même. Alors, c'est une entente... l'entente de gestion est signée entre le président du Conseil du trésor et le ministre responsable. Alors, si une organisation peut faire la démonstration que d'obtenir une délégation de pouvoirs additionnels augmente sa performance, elle peut l'obtenir. Donc, c'est une question de niveau de délégation.

● (11 h 50) ●

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. M. le député de Robert-Baldwin.

M. Marsan: Je pense qu'il avait...

M. Désilets: Mais parlant de performance par rapport à quoi? Encore sur les mêmes thèmes que tantôt? C'est large, là. Qu'est-ce que vous entendez par performance, là?

Mme Jean (Diane): Bien, dans le cas des agences et des UAS, il y a déjà des évaluations, des indicateurs de performance dans leurs projets. On parle, par exemple, de la Régie des rentes, alors vous avez des indicateurs en termes de délais de réponse, de nombres de clientèles desservies, et ainsi de suite. Alors, quand on parle d'amélioration de la performance, on parle d'amélioration par rapport aux indicateurs de l'agence elle-même.

M. Désilets: Il y a des secteurs donnés qui sont plus à risque que d'autres?

Mme Jean (Diane): Écoutez, oui, c'est sûr qu'il y a des secteurs plus à risque que d'autres et, dans ces secteurs-là, il y a moins d'allègements que d'autres. Il y a des agences qui n'ont que des allègements qui sont, par exemple, sur l'effectif total autorisé en respectant les effectifs réguliers, et quelques aménagements mineurs. Alors, selon le niveau de risque appréhendé, bien, les allègements sont moindres. Plus il y a d'amélioration pressentie de performance et que les risques sont sous contrôle, plus il y a de possibilité d'avoir des allègements.

M. Désilets: Ceux qui sont un peu plus à risque, vous les voyez dans quels secteurs?

Mme Jean (Diane): Je ne voudrais pas ici faire la reddition de comptes de chacune des agences, ce serait excéder...

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Kelley): M. le député de Maskinongé, je vous invite... on peut toujours les inviter nous-mêmes de faire cette reddition de comptes. Alors, si vous avez...

Mme Jean (Diane): J'aimerais mieux vous parler des meilleures.

Le Président (M. Kelley): Si vous avez des cibles en question, on peut toujours les convoquer à une séance ultérieure.

Mme Jean (Diane): C'est ça. En fait, je vous dirais que, parmi les organisations qui ont donné des résultats les plus marquants, il y a la Régie des rentes, et puis il y a de nombreux prix publics qui en témoignent.

Le Président (M. Kelley): M. le député de Robert-Baldwin.

**Prestation électronique de services
et gestion informatique (suite)**

M. Marsan: Oui, je vous remercie. On va parler de l'Administration électronique, avec votre permission,

et particulièrement de l'implantation de la prestation électronique des services et la mise en place des grappes. Ça semble, d'après ce que vous nous dites, bien amorcé. Une question qui me vient à l'esprit lorsqu'on fait cette affirmation-là, c'est: comment est-ce qu'on peut évaluer ça? Comment est-ce qu'on peut évaluer la performance — je reviens un peu à la question de mon collègue — les objectifs et les indicateurs de mesure aussi? Vous, vous affirmez que ça va bien, et je vous crois, oui, mais est-ce qu'on peut avoir, peut-être, quelque chose de plus chiffré en termes d'évaluation de la performance?

Mme Jean (Diane): Si vous permettez, je vais donner la parole à un autre collaborateur, secrétaire associé, Bernard Beauchemin.

M. Beauchemin (Bernard): M. le Président, Bernard Beauchemin. Pour répondre à votre question, M. le député, d'abord, c'est une question qui englobe large, si on peut dire, au départ. Je pense que ce qu'il faut réaliser, quand on parle de prestation électronique de services, il faut bien distinguer que le gouvernement offre déjà une prestation électronique de services depuis plusieurs décennies. Ce qui fait la différence de la prestation électronique de services dont on parle ici, c'est plus celle, j'imagine, que vous reliez au monde d'Internet, qui est un monde nouveau, qui permet plus une communication directe en ligne.

Quand on parle de mesure de performance par rapport à ça, bien, je pense que la comparaison, elle est d'abord par rapport à deux niveaux. Elle peut être d'un premier niveau qui est par rapport à un référentiel qui sont, par exemple, des modèles de développement de cette prestation électronique de services là. Vous connaissez possiblement une firme qui s'appelle Gartner, qui a mis de l'avant un modèle — il y a d'autres modèles aussi — où on voit que finalement, si on veut évaluer une telle prestation, il y a des niveaux d'évolution. Au début, on est au niveau informationnel, on évolue vers un niveau transactionnel, éventuellement plus interactif, puis des services intégrés. Donc, on peut se situer par rapport à ce premier modèle de référence là, qui est un des éléments.

On peut aussi se situer par rapport à un plan ou un échéancier qu'on se donne par rapport à l'atteinte de ces niveaux-là ou d'objectifs. Je pourrais vous dire que, au niveau du gouvernement du Québec, la façon dont on fonctionne présentement, c'est que, si on regarde historiquement, on peut dire que le gouvernement du Québec, par rapport au premier niveau qui est plus de nature informationnelle, l'ensemble des ministères et organismes offrent ce niveau de services là, qui est le premier niveau de maturation de la prestation électronique de services.

Du côté plus du monde transactionnel, vous avez actuellement à peu près le tiers des ministères qui offre des programmes et des services en cette matière-là. À titre d'exemple, Mme Jean soulignait le ministère du Revenu — on peut transmettre notre rapport d'impôts — au niveau du ministère de l'Emploi, au niveau de l'Éducation par rapport au Placement étudiant. Donc, actuellement, ce résultat-là de maturation... et bien sûr, là, je passe des projets intégrés qui

actuellement sont en voie de développement comme le changement intégré d'adresse, la trousse de démarrage de l'entreprise qui sont à un autre niveau de maturité.

Donc, historiquement, on ne sait pas... Il y a des gouvernements qui se sont donné des plans en termes d'années, hein! Par exemple, on sait que le gouvernement fédéral, à un moment donné, a donné un énoncé de principe en disant: En 2004, on va avoir le gouvernement électronique en ligne. Il faut quand même souligner ici que, malgré le fait qu'ils aient investi plusieurs centaines de millions dans le projet, ils viennent de décaler leur date à 2005. Donc, beaucoup de gouvernements se donnent un horizon, hein, un horizon, on parle beaucoup de 2005, et je pense que, au niveau du gouvernement du Québec, on fonctionne en fonction aussi de cet horizon-là.

Par contre, moi, quand on me pose un peu cette question-là, je ramène toujours un petit peu le sujet à: il faut bien comprendre de quelle manière cette prestation électronique de services là, elle intervient dans notre administration publique, dans le sens suivant: vous savez, dans les années soixante-dix, quand la grande informatique est arrivée, le grand danger, c'était de transformer des processus manuels et de les amener au niveau de l'informatique sans les revoir. Donc, la prestation électronique de services, ça doit s'apprécier d'abord — puis Mme Jean l'a souligné à un moment donné dans son discours — autant en termes de modernisation, qualité des services, cycles de planification, allègements. Donc, cette prestation électronique de services là, ce n'est pas une panacée en soi, c'est un moyen additionnel de donner une prestation de services dans un contexte où on a des niveaux de population qui ont un approvisionnement différent, où on a des générations qui ont des approvisionnements différents. Il faut donc développer une espèce de modèle un peu plus élargi où, tout en continuant à offrir des services traditionnels et en les faisant évoluer, ces mêmes services traditionnels là, on est capable d'amener une prestation électronique de services en ligne qui fasse en sorte qu'on a une offre de services, ça, ce qu'on appelle multicanal, donc vous pouvez vous adresser au gouvernement par la messagerie, au comptoir, par le téléphone et aussi de façon électronique.

Donc, quand on parle de performance, je pense qu'il faut la regarder plus en termes plus élargis et non seulement en termes de prestation électronique de services, qui est un créneau assez étroit et spécifique, mais par rapport à l'ensemble des services qui sont dispensés par le gouvernement. Et, à ce niveau-là, bien, nos collègues du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration procèdent à des enquêtes de satisfaction au niveau de sondages auprès de la population. Et, dans le fond, ce qui ressort de ces sondages-là, c'est que, de façon générale, les gens, ils sont satisfaits de la qualité des services qu'ils reçoivent au gouvernement, quel que soit le mode de prestation. C'est certain qu'on voit qu'actuellement la montée d'Internet, la montée des jeunes générations amènent un engouement plus grand pour cette prestation de services là, et donc le gouvernement se doit de développer, mettre un accent à ce niveau-là. Par contre, ce que les gens nous disent, que ce soit en mode électronique ou en mode

plus conventionnel, ce que les gens s'attendent d'abord, là, c'est d'être capables de trouver l'information, que ce soit au comptoir, que ce soit en mode électronique. C'est ensuite d'être capables d'avoir un intervenant qui réponde à votre besoin, qui réponde à votre besoin sans vous reléguer à trois, quatre intervenants. Et c'est aussi une réponse qui répond, en fait, à vos attentes dans un délai raisonnable.

Et, récemment, il y a eu un sondage qui a été fait au niveau pancanadien plus du côté de la prestation électronique de services. Pour vous donner juste un exemple, l'an passé, les gens s'attendaient, quand ils envoyaient un courriel, au plan électronique, d'avoir une réponse dans les quatre heures. Aujourd'hui, le même sondage, qui a été fait plus récemment, les gens s'attendent à avoir une réponse dans les 48 heures. Donc, ce qu'on voit finalement, c'est que ce que les gens s'attendent, ce n'est peut-être pas, là, l'immédiateté des choses, mais la bonne information puis le bon momentum. Et, par rapport à cette performance-là, il est certain que, plus on va évoluer, plus on va se donner un tableau de bord — tantôt, Mme Jean parlait de nos collègues du MRCI qui ont élaboré un programme de travail assez général — puis, à ce moment-là, ça va être possible de revenir auprès de vous puis vous donner des éléments de comparaison où on en est.

● (12 heures) ●

M. Marsan: Avez-vous des statistiques sur le nombre de citoyens qui utilisent Internet ou des transactions en ligne actuellement?

Mme Jean (Diane): Il y en a, des statistiques.

M. Marsan: C'est beaucoup? C'est...

M. Beauchemin (Bernard): Bien, pour vous donner... Ici, on est... Par exemple, notre portail gouvernemental, voyez-vous, qui est quand même le portail d'entrée au niveau du MRCI... Il faut quand même souligner ici qu'on peut entrer... Il n'y a pas de mauvaises voies d'entrée dans le monde d'Internet, c'est quand même un monde ouvert. Mais, si on focusse sur notre portail gouvernemental, en 2001-2002, il y a eu 2 869 000 visites et il y a eu 103 millions de parcours qui ont été faits sur le site gouvernemental. Il faut rappeler ici que, au niveau de notre population, quand le gouvernement a mis de l'avant récemment un programme comme Brancher... le branchement des familles, qui est un programme qui a permis à 300 000 familles québécoises nouvelles de se brancher, ça a eu aussi un impact sur les taux d'utilisation de la part des citoyens. Actuellement, on peut considérer qu'au Québec il y a 50 % de la population qui est branchée au monde Internet puis à peu près 70 % des entreprises qui le sont. Donc, à ce moment-là, il y a aussi, bien sûr... Là, on parle du portail gouvernemental. Chacun des ministères comptabilise des statistiques sur ses propres utilisations. Et, par rapport... Par exemple, pour donner une idée, un exemple, j'allais dire...

Mme Jean (Diane): Le portail de l'entreprise.

M. Beauchemin (Bernard): Le portail de l'entreprise, bien, c'est surtout...

Mme Jean (Diane): Cinq cents visites par jour.

M. Beauchemin (Bernard): Pour vous donner une idée aussi de façon plus transactionnelle, le ministère du Revenu... alors, en date du 14 juin 2001, le nombre de déclarations transmises par les contribuables s'élevait à 282 061 et à 426 594 par les firmes spécialisées. Donc, on s'en allait vers 700 000 déclarations électroniques par Internet. Ça fait que ce qu'on s'aperçoit, c'est que, dans le fond, c'est comme un peu l'oeuf puis la poule: les gens sont branchés sur Internet, mais il y a aussi des statistiques qui démontrent que, au départ, les gens, ils vont chercher de l'information sur Internet. J'avais ici quelques chiffres qui étaient assez intéressants. Le dernier rapport du CEFRIQ, il disait: 31 % des gens qui utilisent Internet, c'est à des fins de recherche d'information, 21 % à des fins de divertissement et 17 % pour le courriel. Donc, un peu notre défi, c'est: plus on va développer des services sur Internet, plus les gens vont être branchés sur Internet, plus les générations montantes vont utiliser Internet, plus, à ce moment-là, ça va devenir une croissance de ce mode de prestation là.

M. Marsan: ... étant donné que ce n'est pas toutes les régions qui peuvent être rejointes par la large bande ou par Internet.

M. Beauchemin (Bernard): Je vous dirais que...

M. Marsan: Les régions, en fait, ne peuvent pas avoir le même accès au gouvernement que les métropoles ou que les grands centres.

M. Beauchemin (Bernard): C'est certain qu'il y a tout... Comme vous le savez, il y a toute la question d'abord de la disponibilité de l'accès Internet puis aussi de la qualité de la vitesse par rapport à... dite la haute vitesse. C'est certain qu'une région comme Montréal, une grande région comme Québec, ou les grandes régions, les capitales régionales sont bien desservies. Et, par contre, si on regarde certaines régions plus périphériques, il y a certainement de l'amélioration à faire de ce côté-là. Mais, actuellement, les programmes, les télécommunicateurs, on voit, ils ont de plus en plus de projets pour mettre en oeuvre de nouveaux réseaux de fibre optique. Et aussi le gouvernement, récemment, a mis de l'avant un certain nombre de projets dont le programme Villages branchés, c'est quand même un programme de 75 millions de dollars, qui touche l'éducation, les municipalités, les bibliothèques publiques et qui va permettre finalement de financer le développement justement de réseaux, dans ces régions-là, à plus haute vitesse, de sorte qu'on peut penser que... Et c'est en cours.

M. Marsan: Ça veut dire, le résultat, ça va être possible à quel moment?

M. Beauchemin (Bernard): Il y a eu actuellement... il y a eu des appels de propositions faits de façon... et, au cours des prochains mois, les régions seront invitées à déposer leurs propositions. Et le financement est déjà consenti au préalable, de sorte...

M. Marsan: Ça veut dire qu'il y aurait un lien dans un village ou un petit centre, et les gens pourraient se connecter, si vous me permettez, à ce moment-là, soit à la bibliothèque ou à un autre endroit.

M. Beauchemin (Bernard): Exactement. Dans le fond, ce qu'on peut voir là comme... Moi, je donne toujours trois exemples de citoyens par rapport à la prestation électronique de services. Vous avez le citoyen qui, financièrement, est bien nanti, qui a accès au réseau, puis, intellectuellement, est bien organisé, qui va faire des choses de chez lui. Il va y en avoir un autre qui, lui, peut-être, financièrement, il est moins bien organisé, mais, intellectuellement, il peut l'utiliser, donc, lui, il va pouvoir aller à différents endroits: municipalités, bibliothèques publiques. Et le gouvernement va mettre de l'avant bientôt, dans les bureaux de Communication-Québec, des postes d'accès, comme il y a des postes d'accès à Internet dans certains ministères, quand on parle, par exemple, d'Emploi-Québec. Puis il va y avoir une troisième sorte de citoyen qui, lui, a besoin plus d'être soutenu, d'être accompagné, qui va pouvoir aller à ce moment-là dans des endroits gouvernementaux puis recevoir un accompagnement de fonctionnaires, parce que, à terme, finalement la prestation de services... Ce qu'il faut voir là, c'est qu'il y a comme trois niveaux, hein! Il y a un niveau qu'on appelle l'intégration des canaux, parce qu'on parle du comptoir, on parle du téléphone, on parle du monde internet, mais il est certain qu'à terme il faut que cet ensemble-là, ce soit un tout intégré. Il ne faut pas qu'on ait un citoyen qui, lui, parce qu'il est en ligne, il reçoit un service «high-class», sept jours par semaine, 24 heures par jour, puis, l'autre, parce qu'il faut qu'il se déplace, il a moins de qualité de service. Donc, l'ensemble des canaux, il faut les intégrer. C'est un premier élément.

Le deuxième élément, c'est l'ensemble des ministères, parce qu'on sait qu'un citoyen... Mme Jean en parlait dans un des exemples, la notion des profils, hein! Donc, si j'ai besoin, par exemple, de démarrer une entreprise... j'ai plusieurs ministères qui sont mis à contribution, comment j'organise ça pour éviter de devoir faire des démarches sectorielles. Puis, bien, à plus long terme, il y a toute la problématique, là, interjuridictionnelle, comment on intègre nos éléments ici, au Québec, avec les programmes fédéraux, avec les programmes municipaux. Parce que, finalement, à terme, le citoyen veut se retrouver à travers tout ça.

M. Marsan: Et le lien qu'on fait avec GIREs à ce moment-là?

M. Beauchemin (Bernard): GIREs, je vous dirais que... D'abord, GIREs est un outil de productivité pour l'administration publique, pour mieux la positionner à travers tous ces défis de renouvellement dont on parle à travers ces éléments de qualité de services. Dans le fond, GIREs va nous amener une administration plus... qui soit à la fine pointe de l'information, de son utilisation et de pouvoir s'organiser pour être capable d'atteindre des résultats plus rapidement, alors qu'actuellement on travaille avec des systèmes qui sont isolés: ressources financières,

ressources matérielles, ressources budgétaires, avec une information qui est souvent différée. Donc, GIREs, je le situe plus dans un cadre de productivité interne mais qui, à terme, va donner des résultats externes.

M. Marsan: Pouvez-vous me dire combien coûte GIREs à ce moment-ci?

M. Beauchemin (Bernard): Je vais laisser la secrétaire répondre à cette question.

Mme Jean (Diane): En fait, vous avez, dans vos pochettes ici, un document, un état de situation sur GIREs qui a fait l'objet d'une présentation aux médias par le président du Conseil du trésor. Alors, les données publiées à ce moment-là sont toujours les mêmes. Alors, je vais consulter la pochette pour vous les donner. Alors, coût du projet...

M. Marsan: ...s'élève à 345 millions.

Mme Jean (Diane): C'est ça. Alors, c'est toujours ce même montant là. Et on fait un suivi régulier de réalisation. Et, actuellement, on suit l'échéancier prévu. Et le contrat est respecté: 345,8.

Le Président (M. Kelley): Si je peux me permettre juste une réaction à qu'est-ce que M. Beauchemin a dit. Moi, je pense qu'il faut viser un meilleur service en ligne. Moi, je regarde les banques qui, au départ... c'étaient juste les guichets automatiques qui avaient un accès plus long que de 9 à 3. Alors, il y avait un certain avantage pour la clientèle. Par contre, le client doit s'habituer d'utiliser une machine, et il y avait des réticences au départ. Maintenant, en ligne, on peut payer nos factures; on n'est même pas obligés de se déplacer. Alors, dans une certaine moyenne, chaque étape est plus «user friendly» pour les clients qui embarquent. Et je pense qu'également... Si je décide, à trois heures le matin, qu'il me faut acheter mon permis de pêche, ou je ne sais pas trop quoi, ça, c'est un avantage, que, pour la clientèle peut-être limitée, les gens qui achètent un permis de pêche à trois heures le matin, il y aura des avantages. Alors, je pense que les services en ligne, il faut viser à la fois que ça va être un service plus disponible qu'aller à un comptoir où on est limité. Parce que d'avoir la main-d'oeuvre pour émettre les permis de pêche 24 heures sur 24, c'est peut-être difficile à justifier auprès du Conseil du trésor, alors...

● (12 h 10) ●

Juste une réaction parce que je pense... ce n'est pas neutre. Je pense qu'il faut voir dans tout ça une amélioration de la qualité de service, et ça va être peut-être «high-class», ce n'est pas la meilleure façon de le présenter, mais il faut viser d'être plus efficace, il faut viser qu'on va être capable de faire les choses avec les nouvelles technologies qu'on était incapable de faire avec les technologies existantes ou précédentes. C'est juste un commentaire, mais je pense...

Et sur le même... deux préoccupations informatiques. Je vois dans les ressources informationnelles comme un autre exemple où on veut envoyer plus de pouvoir décisionnel dans les ministères. Mais comment s'assurer toujours de la coordination?

Parce qu'on a vu, devant la commission de l'administration publique, des ministères où, au niveau informatique, ça ne se parle pas entre eux. Je sais que le GIREs, entre autres, est une partie de l'objectif. Mais, si on travaille ministère par ministère, est-ce qu'il y a... qui va assurer la coordination et la cohérence entre l'ensemble de l'appareil gouvernemental?

Et le deuxième volet qui était soulevé dans vos remarques préliminaires, mais c'est toujours le souci de la protection de la vie privée et la confidentialité, parce que, malgré tous nos efforts, il y a toujours des cas isolés où on voit que, entre autres, les adresses des citoyens et citoyennes du Québec sont vendues, sont données par des personnes. Ce sont des cas isolés, mais c'est toujours préoccupant quand on voit ce genre d'incident. Dans la région métropolitaine, c'était le cas du journaliste, M. Auger, qui a fait beaucoup de manchettes. Mais juste de répéter encore une fois, comme parlementaires, le souci de la protection de la confidentialité à l'intérieur de ces nouveaux systèmes informatiques.

Mme Jean (Diane): D'abord, en effet, il faut se soucier de l'intégration des services lors de l'offre électronique. C'est un nouveau terrain. On a des problèmes d'intégration de services dans les autres façons d'offrir les services, mais, de façon électronique, il faut vraiment viser, et c'est plus facile et c'est aidant.

Comment on fait ça? D'abord, on s'est donné un cadre de gestion des technologies de l'information au Conseil du trésor qui fait que, plutôt que de faire des contrôles basés sur les seuils, la valeur du projet: Venez me voir si vous avez un projet de plus de 500 000 \$, que ce soit de l'entretien ou du développement qui va engager l'avenir, alors, maintenant, ce qu'on demande aux ministères, c'est de nous présenter leur plan: Comment vous voyez l'évolution des technologies de l'information chez eux? On regarde ce plan-là et, si le plan est conforme aux orientations gouvernementales, s'il est cohérent avec les autres actions gouvernementales, eh bien, le plan est autorisé, donc toute l'action de ce ministère-là est autorisée. Le Conseil du trésor peut se réserver des seuils dans certains cas, peut demander des redditions de comptes spécifiques ou des rapports annuels. Mais donc, on incite les organisations à planifier leur implantation des technologies, et nous sommes mandatés... Qui s'occupe que ce soit cohérent? Nous sommes mandatés pour l'application du cadre, faire une analyse, faire rapport et s'assurer que les projets convergent et sont intégrés.

GIREs dans tout ça va nous donner un support pour la gestion des ressources puis il va nous permettre de se donner des indicateurs de résultats, parce qu'on va pouvoir regarder les ressources consacrées par rapport aux résultats attendus. Donc, ça va être possible, ça va être aidant. Le mandat de concertation, c'est nous. Et, pour être sûrs aussi qu'il y a une concertation pas juste des gens de système, je préside un comité de sous-ministres des grands ministères et organismes qui ont des grands projets de technologies de l'information. Alors, ça inclut la CSST, ça inclut la Régie des rentes, ça inclut la RAMQ, le ministère des Relations avec les citoyens et de l'immigration. Alors, les grands organismes, les grands projets, les dirigeants sont assis à

la même table une fois par mois, et on s'assure que les changements pressentis sont connus de tous et que les projets convergent.

Protection des renseignements personnels, grande préoccupation chez nous aussi. C'est un incontournable. La loi est là. On essaie de travailler au mieux, de se donner des lignes directrices d'ensemble, notamment à ce groupe-là, pour aborder la loi de la façon la plus respectueuse mais en permettant de progresser dans nos projets. Nous avons même, encore là, mis sur pied récemment, à la demande du secrétaire général, un comité pour examiner les principaux enjeux des grands projets face à la loi et voir s'il y a des ajustements ou des compréhensions ou des façons de faire qui devraient être ajustés, et nous avons tenu informée la présidente de la Commission de nos démarches.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Une dernière question peut-être, M. le député de Robert-Baldwin?

Sécurité d'emploi dans la fonction publique

M. Marsan: Dernière question et très courte, Mme la sous-ministre. C'est quoi, l'impact sur la fonction publique si on enlevait la sécurité d'emploi?

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Jean (Diane): C'est une modification à la Loi sur la fonction publique. Ce serait un grand changement dans la façon sans doute de gérer la carrière, de gérer la mobilisation du personnel, de gérer le recrutement. Il faudrait faire une commission là-dessus.

Le Président (M. Kelley): Mais, en vous écoutant, ce matin, sur le défi de la relève, et tout ça, c'est plutôt au niveau de l'organisation du travail, le véritable enjeu dans l'avenir, si j'ai bien compris. La sécurité d'emploi, c'est un débat qui ne date pas d'hier. Mais, dans un monde où l'accès était très limité à la fonction publique, c'était peut-être un enjeu plus important. Mais de la façon que vous avez présenté l'avenir de la fonction publique, c'est plutôt une plus grande flexibilité peut-être, quand nous avons décidé de... plutôt que de remplacer votre ingénieur, on veut trouver un architecte ou... Ces genres de flexibilité sont de la mise pour l'avenir.

Parce que, moi, je me rappelle quand M. Morneau est venu, de la Régie des rentes du Québec, et son premier message, la première chose qu'il a dite dans le micro aux politiciens: C'est fini, les mises à la... les programmes de départs volontaires. Parce qu'il a dit que le défi pour l'avenir, selon lui, c'était de convaincre les personnes qui sont toujours jeunes à 65 — Ha, ha, ha! — que, peut-être un autre cinq ans, travailler, ce n'est pas mauvais. Et c'est une réalité qui n'est pas unique à la fonction publique. Mais, quand je parle aux grandes entreprises dans mon comté, c'est la même chose, voir... peut-être, si le monde ne veut pas travailler à temps plein après 65 ans, est-ce qu'il y a des façons d'organiser le travail qu'ils peuvent travailler trois jours par semaine, ou les horaires réduits? Parce qu'on aurait besoin de cette expertise.

Et, pour quelqu'un comme moi qui vient du baby-boom où on avait toujours l'impression qu'il y a trop de travailleurs et pas assez d'emplois, c'est comme... tout le paradigme va changer et ça va être le contraire où l'expertise va être très difficile à chercher. Et comme employeur, l'État, comme les compagnies de mon comté, va être très innovateur pour trouver comment rendre les emplois attrayants. Alors, ça va être un défi complètement différent de la réalité que, comme baby-boomer, on a toujours connue, qu'on ne peut pas trouver des emplois comme enseignant parce que tout le monde était embauché dans les années soixante, il n'y a pas de place pour enseigner dans nos écoles. Quand je vois, en Californie, que, maintenant, presque comme les équipes de sport, on donne les bonis au moment que les enseignants signent les contrats avec les commissions scolaires, pas à la même hauteur que les vedettes de baseball, malheureusement, mais, quand même, c'est... Qui peut imaginer il y a 15 ans que les commissions scolaires seraient obligées «signing bonuses», 10, 15 000 \$ américains, parce que je suis prêt de prendre un emploi chez vous? C'est complètement différent. Alors, je pense, plutôt qu'un débat sur la sécurité d'emploi, peut-être on a plutôt visé comment rendre l'attrait plus intéressant, comment convaincre le monde qui sort de nos collèges et nos universités d'opter pour la fonction publique, parce que ça va être très concurrentiel.

Mme Jean (Diane): En effet, notre défi, à notre avis, est de renouveler la fonction publique, d'augmenter ses compétences, responsabiliser les gestionnaires, mobiliser l'ensemble du personnel, et nous aurons une gestion renouvelée, transparente et, j'espère, à la hauteur des attentes de tous les citoyens du Québec.

M. Désilets: Vous m'ouvrez une porte...

Le Président (M. Kelley): Un dernier petit commentaire, M. le député de Maskinongé.

Mentorat

M. Désilets: Vous m'ouvrez une porte, M. le Président, sur l'organisation du travail, oui, mais, en même temps, est-ce que le Secrétariat du Conseil du trésor... est-ce qu'il y a une réflexion qui s'amorce ou qu'il peut y avoir chez vous sur l'importance de préparer les baby-boomers ou ceux qu'il leur reste peut-être bien un an ou deux de travail à revenir donner à la place... donner de la formation aux jeunes qui arrivent?

Mme Jean (Diane): Bon, il y a deux choses là-dedans. D'abord, préparation à la retraite, c'est des choses qui existent. Il n'y a pas d'incitation, mais ceux qui veulent partir, on les accompagne.

M. Désilets: ...oui.

● (12 h 20) ●

Mme Jean (Diane): Mentorat, oui. Et il y a des programmes de mentorat. Il y a des possibilités pour les ministères qui prévoient le départ à la retraite d'une personne-clé. On a cité tout à l'heure l'exemple de M. Aristide Bouchard. Bien, avant qu'il parte, M. Aristide Bouchard, on lui a fait jouer un rôle de

mentor pendant un an pour préparer la relève. Alors, oui, c'est une approche qui est favorisée, qui existe. Puis il existe aussi des stratégies ministérielles pour remplacer, accompagner dans leurs derniers mois ou dernière année de présence au travail, les personnes-clés, d'une autre personne qui sera appelée à les remplacer.

M. Désilets: Des personnes-clés, mais est-ce que ça peut être aussi large que n'importe quelle infirmière, ou n'importe quel enseignant, ou n'importe quelle personne? Parce que c'est la multiplication qui...

Mme Jean (Diane): Bien, écoutez, je serais mal à l'aise de répondre pour les réseaux de la santé et de l'éducation. Je vous dirais que, dans la fonction publique, une personne-clé... je vous ai donné un exemple d'un dirigeant d'une agence, mais une personne-clé, c'est parfois un technicien qui s'occupe d'un système précis puis qui est l'un des seuls à le connaître. C'est des gens de tous les niveaux. Ce qu'on appelle le doublage d'un poste puis le mentorat existent dans toutes les catégories d'emploi. C'est une vraie préoccupation.

M. Désilets: Merci.

Le Président (M. Kelley): On pourrait peut-être passer à la rubrique des remarques finales, conclusion. C'est un travail en marche, alors j'hésite à utiliser le mot «conclure», parce que c'est évident que ça va continuer dans l'avenir, alors ce n'est pas terminé. Mais, en guise d'une conclusion, je ne sais pas, Mme la secrétaire, si vous avez des commentaires à formuler.

Remarques finales

Mme Diane Jean

Mme Jean (Diane): En fait, je voudrais vous remercier pour votre écoute, pour l'ensemble de vos observations, d'avoir mené avec nous cet exercice constructif pour faire évoluer le renouvellement de la fonction publique et sa modernisation. Soyez assurés qu'on va poursuivre, qu'on est engagés dans l'action, qu'on veut réussir. Et je suis sûre que notre prochain rapport sera meilleur que celui-ci, qu'il comportera des indicateurs plus précis quant aux impacts et aux résultats de la modernisation. Et je vous remercie.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Étant donné l'intérêt que la vérificatrice générale et son bureau ont démontré à ce sujet, je ne sais pas, Mme Paradis, si vous voulez ajouter quelques mots sur la séance qu'on vient d'avoir avec Mme Jean?

Mme Doris Paradis,
vérificatrice générale par intérim

Mme Paradis (Doris): Merci, M. le Président. J'apprécie l'opportunité pour rappeler que la Loi sur l'administration publique implique effectivement une réforme importante tant au niveau de l'objectif d'offrir un meilleur service aux citoyens que d'avoir une gestion vraiment axée sur les résultats dans la fonction publique.

Je voudrais en profiter pour rappeler que, dans une démarche d'une telle envergure, il est important de faire des suivis réguliers, de faire un bon suivi, de mesurer le progrès à différentes étapes puis d'apporter les ajustements en cours de route.

Le Conseil du trésor vient de produire un premier rapport après un an d'application de la loi. On a vu qu'il y a de nombreux documents qui ont été produits par les ministères et organismes et également par le Conseil du trésor. On a vu aussi que de nombreuses activités ont été réalisées, de nombreuses réflexions sur différents sujets qui sont en cours. C'est toutefois difficile après un an d'évaluer vraiment le progrès qui a été accompli, d'avoir des indicateurs qui mesurent vraiment les résultats et les impacts. Donc, j'encourage le Conseil du trésor à poursuivre ses efforts et je note les bonnes intentions pour améliorer le prochain rapport.

Le Président (M. Kelley): Et, juste au nom des membres de la commission, j'espère que ça va être la première d'une série annuelle de ces rencontres parce que, ça, c'est très important. L'Assemblée nationale a créé une commission spéciale au moment du débat sur le projet de loi n° 82. Moi, je pense qu'on a tout intérêt de mieux comprendre vos enjeux.

J'ai remarqué avec intérêt, entre autres, la publication des guides sur les indicateurs qui vont être fort intéressants pour aider les parlementaires. Parce que c'est aux parlementaires, entre autres, à digérer la tonne d'informations qui arrivent sur nos pupitres à l'Assemblée nationale, tout en rappelant que ce défi arrive à un moment précis dans notre cycle électoral. Alors, je pense que, s'il y a un message pour l'ensemble de la fonction publique, c'est une certaine patience parce que, les prochains mois, il faut être réaliste que les parlementaires vont penser à leur devoir comme membre des commissions parlementaires, mais il y aura d'autres préoccupations peut-être de temps en temps qui vont peut-être ralentir le processus de peaufiner notre rôle dans la reddition de comptes. Mais c'est un enjeu qui est très important.

Je vois aussi un guide qui va venir sur l'éthique, une question que je n'ai pas eu l'occasion de poser. Mais la dernière occasion que nous avons eue à échanger ensemble avec M. St-Gelais, c'était au sujet de l'éthique, qui demeure très important. Et je vois qu'il y a un guide en préparation. Moi, je pense que c'est un accompagnement essentiel dans l'optique d'une plus grande délégation ou allègements, qu'il faut avoir quand même certains guides, certaines règles importantes dans l'éthique. Alors, j'encourage... Je n'ai pas eu l'occasion de poser des questions, mais je veux vous assurer que ce n'était pas un manque d'intérêt mais plutôt un manque de temps qui était accordé pour cette rencontre.

Merci infiniment, je trouve que l'échange est très intéressant. Comme je dis, je ne veux pas... Peut-être que ça va être une future commission de l'administration publique qui aura le devoir de faire le prochain rapport annuel, mais je pense que ça va être un rendez-vous annuel qui sera très intéressant pour mieux comprendre ce défi de la modernisation. Alors, merci beaucoup.

Et, sur ça, j'ajourne nos travaux sine die. Merci beaucoup.

(Fin de la séance à 12 h 26)