



ASSEMBLÉE NATIONALE

TROISIÈME SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente du budget et de l'administration

Examen des orientations, des activités et de la gestion de l'Office des ressources humaines (1)

Le mardi 22 mars 1994 — No 1

Président: M. Jean-Pierre Saintonge

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

115 \$ débats de la Chambre — 10 \$ Index
325 \$ débats des commissions parlementaires
105 \$ commission de l'aménagement et des équipements
75 \$ commission du budget et de l'administration
70 \$ commission des institutions
65 \$ commission des affaires sociales
60 \$ commission de l'économie et du travail
40 \$ commission de l'éducation
35 \$ commission de la culture
20 \$ commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation
5 \$ commission de l'Assemblée nationale

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
5, Place Québec, bureau 195
Québec, (Qc)
G1R 5P3

téléphone: 418-643-2754
télécopieur: 418-528-0381

Courrier de deuxième classe; numéro d'enregistrement: 1762

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Débats de l'Assemblée nationale

Table des matières

Remarques préliminaires

M. Denis Lazure

CBA- 2

M. Henri-François Gautrin

CBA- 4

M. Roger Bertrand

CBA- 4

Mme France Dionne

CBA- 6

M. Jacques Léonard

CBA- 7

Exposé du président de l'Office des ressources humaines

M. Claude-R. Beausoleil

CBA- 9

Discussion générale

Bilan de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines

CBA-14

Procédure de mise en disponibilité

CBA-18

Motivation et mobilisation de la fonction publique

CBA-19

Degré de satisfaction du service à la clientèle

CBA-20

Autres intervenants

M. Henri-François Gautrin, président

Mme Madeleine Bleau, présidente suppléante

Le mardi 22 mars 1994

**Examen des orientations, des activités et de la gestion
de l'Office des ressources humaines**

(Dix heures sept minutes)

Le Président (M. Gautrin): La commission du budget et de l'administration est réunie aujourd'hui afin de procéder à l'examen des activités, des orientations et de la gestion de l'Office des ressources humaines, en vertu de l'article 294 des règles de procédure de l'Assemblée nationale.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplacements que vous aimeriez annoncer?

La Secrétaire: Oui. M. Forget (Prévost) est remplacé par M. MacMillan (Papineau) et M. Lemieux (Vanier) est remplacé par M. Gauvin (Montmagny-L'Islet).

Le Président (M. Gautrin): Merci, Mme la secrétaire. Je me permets de rappeler les règles en matière d'audition, telles qu'elles ont été convenues en séance de travail par la commission il y a à peu près une heure.

Alors, la séance débutera par les remarques préliminaires, selon la répartition suivante: le porte-parole de l'Opposition officielle et les députés de cette formation seraient les premiers à intervenir pour leurs remarques préliminaires; les députés du groupe ministériel interviendront ensuite, tout en étant conscients qu'il faudrait qu'on évite de passer trop de temps parce qu'on n'est pas là, n'est-ce pas, nécessairement, pour des remarques préliminaires, mais bien pour écouter les gens de l'Office. Ensuite, nous entendrons la présentation de l'Office des ressources humaines par le président, pour une durée totale de 20 minutes environ. Une période d'échanges sera prévue entre les membres de l'Office des ressources humaines sur sa présentation, qui pourrait durer jusqu'à 12 h 30.

Les travaux recommenceront le 23 mars, c'est-à-dire demain, à 10 heures. On commencera avec l'audition du Vérificateur général. La répartition du temps, telle que convenue, sera la suivante: le Vérificateur général fera un exposé de 20 minutes. Dans la période d'une heure qui est accordée au Vérificateur général, le temps sera... Il n'y a pas d'heure qui est accordée. Ah bon! Enfin, disons que, dans la période avec le Vérificateur général — je pensais qu'il avait une heure, mais enfin — le temps sera réparti de manière équitable entre l'Opposition et les députés ministériels, étant bien entendu qu'on est ici non pas pour entendre le Vérificateur général, mais pour entendre l'Office des ressources humaines. Par la suite, nous poursuivrons la période d'échanges avec le président de l'Office des ressources humaines jusqu'à 13 heures et après les affaires courantes jusqu'à 18 heures.

(10 h 10)

Pour la séance du 23 mars, celle-ci est de 10 heures à 12 h 30 et après les affaires courantes jusqu'à 18 heures, et de 20 heures à 22 heures pour la séance du 24 mars, si nécessaire. Dans cette période d'échanges, pour la période du mardi, les thèmes discutés devraient être les suivants et dans l'ordre... pas nécessairement dans l'ordre — merci, Mme la secrétaire. Voyez-vous comme c'est bon de vous avoir parce que vous me dites exactement ce que je dois dire! Alors, pas nécessairement dans l'ordre, les thèmes discutés seront les suivants: l'examen général du mandat de l'Office, la planification stratégique et la prévision des besoins, les questions de dotation, les systèmes d'information de gestion, la formation et le développement des ressources humaines et les autres questions qu'on voudra bien aborder.

Les groupes parlementaires disposeront d'un temps de parole égal, en respectant l'alternance dans les interventions, et le temps de parole inutilisé par un groupe parlementaire sera disponible pour l'autre groupe parlementaire. Le temps de réponse du président de l'Office des ressources humaines ou de ses représentants sera imputé au temps de parole du représentant du groupe parlementaire qui pose la question. C'est comme ça que les gens habiles, voyez-vous, répondent longtemps. Mais je ne vous suggère pas ça. La période d'échanges avec le président de l'Office des ressources humaines débutera par l'intervention du porte-parole de l'Opposition officielle.

Alors, je vais maintenant appeler les remarques préliminaires. Oui, M. le député de La Prairie.

M. Lazure: Oui, M. le Président. Nous avons convenu, de ce côté-ci de la table, qu'à titre de vice-président de la commission et en continuité avec un certain rapport...

Le Président (M. Gautrin): Le rapport Lemieux-Lazure, oui.

M. Lazure: ...je ferais quelques remarques préliminaires et que, par la suite, mes deux collègues, le député de Labelle, mais aussi le député de Portneuf qui a été chargé par le chef de l'Opposition du dossier de la fonction publique, puisqu'ils sont maintenant les deux porte-parole officiels dans le débat qui nous occupe aujourd'hui, pourront tous les deux intervenir ici.

Le Président (M. Gautrin): Mais je pense que, dans le règlement qu'on a adopté ce matin, chacun des députés des deux formations peut intervenir...

M. Lazure: Oui, c'est ça.

Le Président (M. Gautrin): ...et que le temps devrait être réparti d'une manière égale sans nécessairement être comptabilisé pour le porte-parole officiel ou quoi que ce soit.

Alors, s'il y a consentement, je voudrais suggérer à la commission, pour la journée, que Mme la députée de Groulx puisse présider cette commission. Est-ce qu'il y aurait consentement pour que Mme la députée de Groulx préside la commission?

Une voix: Absolument, M. le Président.

M. Lazure: Oui, oui.

Le Président (M. Gautrin): Alors, conséquemment, je laisse le fauteuil à la députée de Groulx.

La Présidente (Mme Bleau): Est-ce que ce serait trop vous demander, M. le président, de...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Bleau): Non, non... M. le président des ressources humaines, de présenter les gens qui vous accompagnent, s'il vous plaît, pour qu'on puisse mettre le bon nom sur la bonne personne?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, j'ai l'insigne honneur de vous présenter les proches collaborateurs de l'Office des ressources humaines. J'ai, à ma gauche, le vice-président de l'information et de la gestion, M. Yvan Cliche; à ma droite, Mme Nicole Charette, qui est vice-présidente du secteur du développement des personnes et des organisations, et, à mon extrême droite, M. Jean Larochelle, qui est directeur général de la dotation et des affaires régionales. J'ai aussi derrière moi, puisque la table n'était pas suffisante, le directeur de la gestion, M. Lucien Tremblay, qui m'accompagne aujourd'hui dans cet exercice.

La Présidente (Mme Bleau): Je vous remercie, M. le président, et on passe à M. Lazure. Excusez-moi, M. le député de...

M. Lazure: La Prairie.

La Présidente (Mme Bleau): ...La Prairie.

Remarques préliminaires

M. Denis Lazure

M. Lazure: Merci, Mme la Présidente. Alors, je veux d'abord saluer M. le président de l'Office et ses collègues, et les remercier à l'avance pour leur collaboration au cours de ces séances. Certains peuvent se demander pourquoi ce choix de l'Office des ressources humaines. Le règlement de l'Assemblée nationale prévoit, comme vous le savez, que chaque commission doit,

annuellement, examiner la gestion, les activités d'un organisme. C'est ce qu'on appelle le mandat de surveillance. Et, si notre commission s'est entendue pour que l'Office des ressources humaines soit le premier choix, il y a plusieurs motifs à ça. Moi, je pense que c'est particulièrement approprié, vu la conjoncture actuelle, les circonstances actuelles qui affectent beaucoup le personnel de la fonction publique.

L'Office a un rôle stratégique à jouer. Depuis la loi de 1983, l'Office s'est vu décerner plusieurs fonctions qui étaient occupées auparavant par le ministère de la Fonction publique. Il partage avec quelques autres organismes les anciennes responsabilités de ce ministère de la Fonction publique, notamment avec le Conseil du trésor, mais aussi, jusqu'à un certain point, avec la Commission de la fonction publique qui agit un peu comme ombudsman pour l'ensemble des employés, du personnel de l'État. Par conséquent, à une période où il y a beaucoup d'incertitude de créée au sein de l'ensemble du personnel de la fonction publique, il nous paraît tout à fait pertinent de rencontrer les grands patrons de ce personnel. Parce que l'Office a aussi comme responsabilité de suggérer au gouvernement, aux ministères — au Conseil du trésor en particulier, mais à tout organisme — des mesures pour «améliorer, et je cite l'article 99, la dotation, la gestion et le développement des ressources humaines» et «assurer [...] la mise en oeuvre de politiques ou de programmes de gestion de ressources humaines». C'est une commande énorme et c'est une grande responsabilité. En 1990, nous avions eu l'occasion, alors que nous avions, en commission, étudié la loi de la fonction publique, de rencontrer des porte-parole de l'Office des ressources humaines et plusieurs autres groupements.

Alors, il est tout à fait fondamental que nous connaissions, que les parlementaires connaissent bien, que le public, par le biais des parlementaires, connaisse bien les orientations actuelles de l'Office des ressources humaines. Exemple: l'Office doit, de par ses fonctions, conseiller — et je le disais tantôt — le Conseil du trésor et les ministères sur la gestion. Alors, nous voudrions savoir, dans les jours qui viennent, de quelle façon l'Office s'y prend pour conseiller le gouvernement, le Conseil du trésor. Deuxième remarque, le Vérificateur général, dans ses deux derniers rapports, 1991-1992 et 1992-1993, a des commentaires assez percutants, je dirais, sur l'Office des ressources humaines. Je cite une phrase ou deux. C'est le rapport annuel de 1992-1993, à la page 17: «L'analyse des plus importantes fonctions de la gestion des ressources humaines a fait ressortir plusieurs faiblesses: planification stratégique généralement absente, grincements de la machine en dotation, peu de questionnement et de mesures relativement au développement et à la formation, escalade induite de la valeur des emplois, gestion du rendement pour sauver les apparences et lenteur des mécanismes de règlement des litiges avec les employés. Bref, il y a encore énormément à faire pour restaurer la fonction publique, améliorer son efficacité et redorer son blason!»

Nous aurons l'occasion — le président le disait tantôt — demain, de rencontrer le Vérificateur général, de manière à ce qu'il nous étoffe un peu plus ces remarques-là. Et vous aurez l'occasion, les représentants de l'Office, au cours de ces journées-là, de réagir aux commentaires du Vérificateur général.

Un des aspects importants dans une période de difficultés économiques et budgétaires, c'est de maintenir un climat de confiance réciproque entre les élus et la fonction publique. Le moins qu'on puisse dire, c'est que ce climat est fortement ébranlé à cause de mesures qui ont été prises. Il devient important que l'on connaisse les prévisions en besoins de la fonction publique. On aura beau procéder à des réductions un peu à l'aveuglette parfois, systématiquement, dans l'ensemble des organismes ou des ministères, en disant: Bien, il faut que tout le monde fasse sa part, il faut placer cette opération-là en regard des besoins des différents ministères et des différents organismes de manière à ce que la qualité des services aux citoyens et aux citoyennes soit toujours préservée.

Ça m'amène justement au rapport de décembre 1990, le rapport qui s'intitule: «Au service du citoyen, la raison d'être de la fonction publique du Québec». Il y avait des recommandations très précises de faites. C'était au premier chapitre des recommandations, d'ailleurs. J'en cite une, c'est la toute première qui disait, en partie: D'une façon concrète, des attentes appropriées à l'égard des services aux citoyens devraient être fixées et les résultats atteints devraient être vérifiés et sanctionnés positivement ou négativement à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental, y compris, évidemment, les fonctionnaires de première ligne. Qu'est-ce que l'Office des ressources humaines a fait, depuis quelques années, pour s'assurer que cette mission primordiale du service aux citoyens soit vraiment bien ancrée dans la tête de chaque employé de l'État? Et quels contrôles ont été faits?

(10 h 20)

À la page 130 du rapport, la recommandation 5 disait ceci: «Que les ministères et organismes soient tenus de rendre compte dans leur rapport annuel du degré de satisfaction de la clientèle qu'ils desservent, des causes d'insatisfaction et des moyens qu'ils prévoient prendre pour y remédier. Les progrès accomplis ou les échecs subis devront être mentionnés dans le rapport annuel de l'année subséquente.» Jusqu'à quel point cette recommandation 5 de la commission, rapport qui avait été adopté unanimement, je vous le rappelle, par la commission, qui était un précédent, à toutes fins pratiques... C'est assez rare que les commissions parlementaires ont des rapports unanimes. Mais je pense que c'est une des raisons importantes du choix de l'Office des ressources humaines, de manière à ce que, trois ans, trois ans et demi plus tard, on puisse, nous, membres de la commission, questionner l'Office des ressources humaines: Quelle a été sa contribution à la mise en marche de ces recommandations?

La dernière que je citerai, c'est la recommanda-

tion 6: «Que des programmes de formation continue — et ça, ça relève drôlement de l'Office des ressources humaines — soient élaborés et mis en application en vue d'élargir les connaissances et les habiletés des intervenants de première ligne afin d'accroître leur capacité, d'une part, de régler les demandes de la clientèle et, d'autre part, de fournir au client les justifications appropriées de leur décision.»

À titre d'exemple de problème concret de la vie quotidienne, toujours dans l'optique des services aux citoyens, lorsqu'un ministère ou un organisme décide de changer les heures d'accès à ses bureaux pour le grand public, par exemple décide de fermer ses bureaux à l'heure du midi, est-ce que l'Office des ressources humaines est consulté? Est-ce que l'Office des ressources humaines a des politiques, à cet égard? Si oui, est-ce qu'elles sont connues par les ministères? Parce que je sais pertinemment qu'il y a au moins un ministère, celui de la Sécurité du revenu, les centres Travail-Québec dans la région de Montréal qui, depuis quelques mois, ont reçu la directive de leurs patrons au ministère de la Sécurité du revenu de fermer à l'heure du midi. Est-ce que c'est un mouvement qui est en expansion, actuellement? Est-ce que ça découle d'une politique de l'Office des ressources humaines? Ou qu'est-ce que l'Office en pense? C'est un exemple parmi tant d'autres.

Bon. Il y avait aussi, à l'époque de notre rapport, le problème des occasionnels, un problème très aigu. Je ne sais pas s'il est moins aigu maintenant. Mes collègues, le député de Labelle et le député de Portneuf, auront sûrement des questions à poser là-dessus. Mais je vous renvoie aux recommandations 45 et 46 du rapport connu sous le nom de Lemieux-Lazure, qui disait... la 45 disait: «Que les emplois de nature occasionnelle à caractère cyclique ou de nature spécifique fassent l'objet de concours de recrutement sous la responsabilité de l'Office des ressources humaines et soient soumis aux mêmes règles d'appel de candidatures et de sélection qui gouvernent les emplois réguliers.» Les occasionnels, qu'est-ce qui a été fait depuis trois ans pour améliorer leur situation, en gros? L'évaluation du rendement, c'est aussi une question qui avait été débattue longuement.

Un dernier exemple d'un geste concret qui influence la qualité des services, c'est tout ce qu'on appelle, dans le jargon technocratique, l'impartition, les contrats de services à l'extérieur. Alors, l'impartition des services informatiques de l'ensemble de la machine gouvernementale, c'est en marche; on l'apprend par les journaux. Est-ce que l'Office des ressources humaines a une position là-dessus? Si oui, on aimerait bien la connaître.

Finalement, il y a aussi les groupes cibles. Comme vous le savez, je m'intéresse de façon particulière aux personnes handicapées. À l'époque, on a vu, en décembre 1990, quand nous avons rédigé notre rapport, que l'objectif de 2 % des postes de la fonction publique occupés par des personnes handicapées était loin d'être rempli, était loin d'être rencontré. À l'époque, il y avait 0,7 %, il n'y avait même pas 1 % des postes qui

étaient occupés par des personnes handicapées. Est-ce qu'il y a eu progrès depuis? Il y a eu, je vous rappelle, une chicane de sémantique sur la définition de ce que devait être une personne handicapée. Le Conseil du trésor avait tenté de vous imposer une définition qui allait à l'encontre de celle contenue dans la loi 9, la loi pour l'exercice des droits des personnes handicapées. Finalement, je comprends que l'Office des ressources humaines s'est rallié à la définition de la loi 9 et non pas à la définition du Conseil du trésor parce que la définition du Conseil du trésor permettait d'affirmer qu'il y avait plus de personnes handicapées dans la fonction publique qu'il n'y en avait en réalité. Alors, je pense qu'on a intérêt, à la commission, à être renseigné sur les efforts qui ont été faits et, surtout, sur les mesures concrètes d'intervention de l'Office auprès des ministères, auprès des organismes, pour que cet objectif de 2 % soit réalisé.

Mme la Présidente, je vais conclure mes remarques préliminaires sur ça. Je suis sûr que nous aurons l'occasion d'échanger sur ces thèmes-là au cours des jours qui viennent. Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le député de La Prairie. Je passe maintenant la parole à M. le député de Verdun.

M. Henri-François Gautrin

M. Gautrin: M. le président de l'Office des ressources humaines, c'est avec plaisir que nous vous accueillons ici. Lorsque des dirigeants d'organismes doivent comparaître devant une commission parlementaire, on peut parfois penser qu'on fonctionne comme un tribunal. Ce n'est aucunement l'approche que je voudrais que nous ayons dans les travaux que nous allons avoir.

La situation dans la fonction publique et dans le personnel de la fonction publique — je pense particulièrement à deux choses: l'«Opération réalignement» et les effets de la loi 198 sur les réductions de personnel — nous amène à nous questionner. Comment ces mutations profondes qu'on a demandées, qu'on demande à l'appareil de l'État, sont-elles vécues réellement au niveau du vrai monde, si je puis utiliser ce terme-là? De notre côté du moins, il ne s'agit pas d'être des inquisiteurs, mais bien plutôt des gens qui échangeons avec vous sur comment vous voyez les choses, et peut-être même, éventuellement, vous faire passer certains messages sur la manière dont, nous, nous souhaiterions que vous fassiez ce travail, en étant conscients que vous le faites dans des situations particulièrement difficiles.

Il y a deux points, comme l'a signalé le député de La Prairie, qui, moi, m'intéressent particulièrement: certainement l'opération qualité des services aux citoyens... Dans votre rapport, vous avez signalé que vous avez déjà commencé à essayer de mettre sur pied des instruments pour les différents ministères pour pouvoir mesurer ou faire cette espèce de mutation profonde qu'on demande à la fonction publique, qui est la

mutation de se percevoir comme organisme de services, et où la qualité des services devient quelque chose d'absolument fondamental. J'aimerais, moi, dans le courant des heures qu'on aura à échanger, aborder plus en détail cette question.

Il est sûr que je vais aussi échanger avec vous sur le personnel mis en disponibilité et sur le personnel mis en transition de carrière. Vous ne pensez pas qu'on n'aurait pas abordé cette question-là. Il est sûr qu'on va s'assurer et voir comment à la fois les droits des individus sont protégés, parce que, lorsqu'on veut réduire la taille de la fonction publique, on ne veut pas le faire en sauvage, il y a des droits et des responsabilités à protéger, et comment les choses se passent et comment les choses pourraient se passer, s'il y a lieu d'y avoir des améliorations. Il est sûr qu'on pourra rentrer aussi sur des questions un peu plus pointues, des questions de dotation. Le rapport du Vérificateur général nous avait posé aussi des problèmes, particulièrement ce qu'il signalait quant à la surévaluation des postes dans la fonction publique nous avait posé un certain nombre de questions. Le mécanisme aussi de dotation des occasionnels sans concours, on l'avait remarqué à l'intérieur. (10 h 30)

Alors, Mme la Présidente, je pourrais, évidemment, élaborer plus avant, mais je voudrais bien préciser les deux points — et, là, c'est les deux points sur lesquels, moi, je veux intervenir — et je vais me répéter: la qualité, le service à la qualité. Alors, je rentrerai, bien sûr, après, sur comment vous voyez la formation, parce qu'il y a un lien direct, bien sûr, du service à la qualité avec les mécanismes de formation. Comment vous amenez la fonction publique à pouvoir s'adapter à ce nouveau mécanisme là? Donc, je rentrerai, à ce moment-là, dans tout le détail de la formation continue, etc., que vous offrez. Et comment se fait, à l'heure actuelle — et, là, c'est mon interrogation principale — la transition de carrière, par effet du projet réalignement, d'une part, et les effets de la loi 198 sur la réduction du personnel?

Mme la Présidente, brièvement, c'étaient les deux points principaux que, moi, je vais aborder à l'intérieur de cette commission, quoiqu'on puisse en aborder d'autres occasionnels sur le côté, mais c'est là que je concentrerai mes interventions. Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le député de Verdun. Je passe maintenant la parole à M. le député de Portneuf.

M. Roger Bertrand

M. Bertrand: Merci, Mme la Présidente. J'aimerais également souhaiter la bienvenue aux représentants de l'Office des ressources humaines. Vous dire, également, Mme la Présidente, que c'est vraiment très important pour moi, cet exercice auquel se livre la commission, puisque, de par son mandat, l'Office des ressources humaines a un rôle particulièrement important, j'oserais même dire critique, à jouer à l'intérieur d'un

appareil qui est appelé à subir, d'une façon ou d'une autre, des transformations importantes au cours des prochaines années. Et je pense que l'Office, de par son mandat, qui concerne, bien sûr... Comme on peut y référer dans certains documents portés à l'attention de la commission, l'Office est responsable «de proposer au gouvernement, au Conseil du trésor, à un ministère ou à un organisme des mesures pour améliorer la dotation, la gestion et le développement des ressources humaines» et «d'assurer [...] la mise en œuvre de politiques ou de programmes de gestion de ressources humaines». On voit donc le positionnement tout à fait stratégique que la commission détient, en ce qui regarde, justement, les transformations que nous connaissons actuellement et que la fonction publique, probablement, continuera de connaître, de toute façon, au cours des prochaines années, quoique les alignements ou les orientations puissent être différentes, dépendant des gouvernements qui se succèdent.

D'autant plus important parce que, Mme la Présidente, de mon point de vue, la fonction publique, en général, a connu au cours des dernières années — et ça s'est intensifié plus récemment — ce que j'appellerais peut-être une certaine forme d'agression, un peu, de toutes parts — on connaît la loi 198 et ses effets, l'«Opération réalignement» — et je dirais aussi une certaine philosophie qui déborde, des fois, dans des éléments de dogmatisme, un peu, en ce qui regarde la façon dont le gouvernement actuel voit le rôle et l'avenir du secteur public en général et, bien sûr, par ricochet, de la fonction publique.

On peut comprendre qu'un gouvernement puisse avoir, à l'égard de la gestion des affaires de l'État, une vision différente d'un autre gouvernement auquel il a pu succéder ou d'autres gouvernements qui lui succéderont, mais on doit noter dans ce cas-ci, Mme la Présidente, effectivement, que c'est comme si, quelque part, on voulait passer l'idée qu'avec, éventuellement, moins d'État on réussirait un jour à relever l'économie, à relever le Québec sur le plan, bien sûr, économique, mais également sur le plan social. Or, ce qu'on constate, c'est que, depuis plusieurs années, avec une telle approche, on n'a certainement pas atteint des sommets en ce qui regarde la vigueur de l'emploi, la vigueur de l'économie. C'est un peu comme si on avait fait le mauvais pari.

M. Gauthrin: Vous changez de sujet, vous...

M. Bertrand: À tous égards, Mme la Présidente, je crois que la fonction publique doit constituer un outil de premier ordre pour permettre, justement, de relancer le Québec. Et on doit faire de la fonction publique — il y a des gens qui y travaillent — des complices dans cette transformation qui attend le Québec et dans les mesures à mettre en œuvre pour, justement, relever le Québec de l'état de léthargie dans lequel il est depuis maintenant plusieurs années.

J'aurai donc plusieurs questionnements à l'égard

du rôle de l'Office dans la gestion d'ensemble des ressources humaines dans la fonction publique. On sait que ça peut être un rôle de stimulateur à plusieurs égards. Ce n'est pas l'Office qui est responsable de tout, mais je pense qu'il peut jouer un rôle inspirateur important. Et certaines interpellations du Vérificateur général dans son dernier rapport doivent amener la commission à être particulièrement vigilante, quand on parle, par exemple, d'une planification stratégique généralement absente — je pense que mon collègue de La Prairie y faisait référence tout à l'heure également — de grincements dans la machine en dotation, du peu de questionnement et de mesures relativement au développement et à la formation. Enfin, je ne répéterai pas toutes les questions qui sont pertinemment posées par le Vérificateur général.

Je pense qu'on devra donc, au cours de ces trois journées, être particulièrement vigilant et obtenir des réponses de la part des représentants de l'Office sur la façon dont cet organisme assume son mandat dans un domaine aussi important, par exemple, celui de la dotation, où je pense qu'il y a des questions d'équité absolument évidentes et de qualité, également, dans le recrutement, et beaucoup d'autres questions également. J'y reviendrai, bien sûr, en cours de route.

Je souligne également, Mme la Présidente, l'importance, sans en disposer, puisque, vous le savez, nous devons revenir, comme commission, sur cette question un petit peu plus tard, mais l'importance quand même de pouvoir avoir l'occasion d'examiner, éventuellement, les réponses de l'Office par rapport aux interventions d'autres organismes qui jouent un rôle important en matière de ressources humaines: bien sûr, la Commission de la fonction publique et également le Conseil du trésor, qui constituent, avec l'Office des ressources humaines, je dirais le trépied des interventions d'un gouvernement en ce qui regarde l'appareil de l'État et la fonction publique en particulier.

Un autre sujet — évidemment, il y a des sujets un petit peu plus conjoncturels que nous trouvons préoccupants et sur lesquels nous devons avoir quelques éclaircissements — bien sûr, la loi 198 et la façon dont elle se vit, dont elle est appliquée; bien sûr également toute la question du Carrefour-transit. Il s'agit là, Mme la Présidente, je dois le dire, d'un outil qui m'apparaît un peu incongru. Qu'on isole comme ça des personnes qui peuvent continuer à avoir une prestation utile au sein de leur organisation et qu'on les isole au sein du Carrefour-transit, il y a des facteurs de démotivation importants dans de telles situations. Les personnes ne sont pas toujours en mesure de pouvoir quand même continuer à avoir un rôle utile à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, au moins pour la période où ils sont au Carrefour. Il me semble y avoir également, Mme la Présidente, peut-être, un traitement un peu inéquitable, du moins d'après ce que je peux en entendre.

Pour quelle raison, par exemple, retrouve-t-on des professionnels et des fonctionnaires, des techniciens et tout ça dans le Carrefour-transit et qu'on n'y retrouve

pas de cadres? Pour quelle raison traite-t-on différemment ces deux catégories d'employés dans la fonction publique? Il y aura d'autres questions, également, que j'aurai à poser là-dessus, sur le nombre et sur la façon dont est gérée la pression en rapport avec le Carrefour-transit. Est-ce qu'il y a des personnes qui ont la possibilité, par exemple, de se replacer dans la fonction publique sans passer par Carrefour-transit? Donc, si cet outil-là, que, personnellement, je conteste sur le fond, doit exister — telle est la décision du gouvernement — est-ce que, au moins, on est en mesure de gérer un tel outil de façon équitable à l'égard de l'ensemble des employés concernés?

Une question, également, visant peut-être davantage un peu plus l'interne ou la gestion interne de l'Office des ressources humaines en ce qui regarde, par exemple, certaines transformations qu'on a connues au niveau administratif. Quand on tient un discours, qui provient probablement de convictions quelque part, à l'égard de l'excellence, de la qualité, de l'implication des ressources humaines dans les transformations des organisations, on sait que tout l'aspect recherche et développement prend une importance capitale. Or, on constate que, dans l'évolution même de la structure de l'Office, on a, par exemple, fait disparaître carrément la vice-présidence recherche-développement, où on retrouve, par la suite, par exemple, la fonction recherche et la fonction système d'information plutôt disséminées dans différentes vice-présidences, si j'ai bien compris. (10 h 40)

Alors, je me questionne sur l'à-propos d'un tel geste, Mme la Présidente. Enfin, j'aimerais, bien sûr, en temps et lieu, avoir un minimum ou certains éclaircissements sur cette question.

Je terminerai mon intervention en attirant votre attention sur toute la question de la qualité des services aux citoyens qui est très chère, comme vous le savez, au cœur de notre vice-président et député de La Prairie. Nous savons...

Une voix: ...aussi.

M. Bertrand: Bien sûr, je n'en ai jamais douté. On sait qu'il existe une politique gouvernementale concernant précisément l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, et que tous les ministères et organismes gouvernementaux ont des devoirs à accomplir à cet égard, et que l'Office des ressources humaines est justement responsable du suivi et de l'implantation de la politique et doit prévoir un certain nombre d'indicateurs permettant d'effectuer le suivi de l'implantation et soumettre, pour approbation au Conseil du trésor, un projet de suivi de l'implantation. Donc, c'est assez précis, assez spécifique à l'égard, donc, des responsabilités de l'Office en matière d'amélioration de la qualité des services aux citoyens. J'aimerais également, Mme la Présidente, avoir des éclaircissements. Je vous remercie.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le

député de Portneuf. M. le député de Portneuf, M. Beausoleil a fait mention tout à l'heure qu'il aimerait peut-être, et je pense qu'il parlait au nom de sa formation, voir comparaître le Conseil du trésor et la Commission de la fonction publique. Il n'y a rien encore qui a été décidé. Alors, on ne peut pas prendre pour acquis qu'on rencontrera ces gens-là au moment où on se parle.

Je passe maintenant la parole au député de... Ah! C'est à toi? Excuse. Alors, la députée de Kamouraska-Témiscouata.

Mme France Dionne

Mme Dionne: Merci, Mme la Présidente. Moi aussi, à mon tour, je suis heureuse qu'on puisse entendre ce matin l'Office des ressources humaines et qu'on puisse, pendant cette semaine, apprendre comment fonctionne l'Office, son travail et son mandat depuis quelques années. On va sûrement le revoir et aussi vos projections pour l'avenir.

Moi, je m'intéresse de façon particulière à deux points. C'est bien certain, premièrement, le service à la clientèle en région et tous les employés de la fonction publique qui sont en région, par rapport, bien sûr, au réaligement de l'État, mais aussi à tout l'aspect de la décentralisation qui se fait dans le moment et qui va demander à du personnel, des employés qui sont en région, de modifier leur façon de voir les choses. Ils auront, dans bien des cas, à prendre des responsabilités différentes de celles qu'ils ont prises jusqu'à maintenant.

Quels sont aussi les outils qui sont mis à la disposition de ces employés de l'État en région pour leur carrière personnelle? Je vais donner un peu l'exemple de la Banque Royale. On sait que la Banque Royale a des succursales — toute institution financière a des succursales — le siège social est à un endroit, et, quand on était en région, ce n'est peut-être pas nécessairement évident qu'étant en région on avait des possibilités de carrière aussi intéressantes comme si on était au siège social. Alors, comme vous pouvez le constater, en région, les employés de la fonction publique se posent, bien sûr, les mêmes questions, parce qu'il y a de la régionalisation, il y a des concours qui sont faits d'une région à l'autre. Alors, on sait qu'il y a des gens, qui sont dans une région, qui appliquent pour un concours dans une autre région, mais, parce que c'est deux régions différentes, le lien n'est pas fait, là. J'ai des exemples en tête de ça. Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus.

Sur l'avenir aussi dans la fonction publique... Quel sera le maillage qui sera fait avec les différentes... On parle de plus en plus de faire des liens plus concrets entre les entreprises privées et l'État. Est-ce qu'il y a un cheminement qui se fait au niveau de l'Office? Est-ce qu'on prépare ces choses-là pour s'assurer que les services à la clientèle répondent de plus en plus à la réalité du milieu? C'est des points qui vont m'intéresser de façon particulière, et j'ai bien hâte de vous entendre là-dessus. Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, Mme la députée. Je passe maintenant la parole au député de Labelle.

M. Jacques Léonard

M. Léonard: Merci, madame. M. le président, mesdames et messieurs, d'abord, merci de venir en aussi grand nombre à cette commission. Je voudrais aborder quelques points de nature générale qui me paraissent fondamentaux. J'ai lu les deux premières pages du document de recherche, rapport de recherche, «Étude sur les enjeux prioritaires de l'Office des ressources humaines», et quelques autres, mais les deux premières pages ont retenu mon attention et en particulier la première ligne de la première page: «Dorénavant, les organisations du secteur public sont condamnées à l'excellence.» J'ai fait le saut en lisant cela, parce que le mot «condamnées», associé à «excellence», j'ai trouvé que ça pouvait signifier un certain nombre de choses, en particulier sur la mobilisation de la fonction publique. Ça me paraissait une façon d'aborder la question pratiquement très négative, le mot «condamnation» avec «excellence». Mais plus j'y ai pensé, plus, finalement, je pense que cette phrase correspond à une réalité, parce que, quand on lit le deuxième paragraphe — je ne veux pas faire de l'exégèse, ce matin, mais ça me paraît peut-être important — première phrase, c'est ceci: «La situation actuelle de la fonction publique québécoise se caractérise notamment par la difficulté de plus en plus grande à restreindre les dépenses gouvernementales, le déficit budgétaire et la dette nationale.» Et voilà la fonction publique associée au déficit gouvernemental. Bon. C'est un tour de passe-passe assez rapide, mais je pense que c'est une question qui circule dans le public et un peu partout, la fonction publique et le déficit gouvernemental. On a même vu qu'à Terre-Neuve les libéraux de Terre-Neuve avec M. Clyde Wells en ont fait l'objet de leur récente élection, qui s'est faite sur le dos de la fonction publique terre-neuvienne. Ça continue, d'ailleurs, hier encore.

Et puis j'écoutais tout à l'heure le député de Verdun qui parlait de l'«Opération réalignement» et de l'effet de la loi 198, et je relie toujours ça à ma première phrase de la première page du premier paragraphe: «condamnées à l'excellence». Vous voyez qu'il y a quand même quelque chose dans le détour. Mais l'«Opération réalignement», c'est vrai, il faudrait peut-être en voir la définition. Elle est dans le troisième paragraphe. Je vous dis que ces deux pages là sont bien campées dans le document. «L'objectif de l'«Opération réalignement» est de doter le Québec, à court terme, d'une administration publique moderne et dynamique, c'est-à-dire qui se compare avec ce qui se fait de mieux ailleurs, qui livre des services pertinents, d'une qualité adéquate, et ce, dans un cadre budgétaire réglementaire et fiscal qui soit concurrentiel et équitable.» Je passe... On pourrait dire que, si c'est ça, l'objectif, c'est qu'il n'est pas atteint à l'heure actuelle. Peut-être bien, mais

c'est rien non plus pour remonter le moral des troupes que de se le faire dire comme ça.

Je pense, Mme la Présidente, qu'il y a des questions fondamentales qui se posent, puis je suis très heureux que l'Office des ressources humaines soit ici aujourd'hui parce qu'il me semble que ce sont celles-là qu'on doit discuter. Parce que, au fond, on est en train de dire, dès le départ, dès la première page, que la fonction publique est la cause du déficit, etc., sans aller plus loin, sans aller plus loin et, effectivement, l'effet, les effets de la loi 198, c'est justement de réduire. Au fond, on est devant une fonction publique qu'on est en train de ratatiner et on demande à l'Office des ressources humaines de faire la job. On est dans ce contexte-là. Et, moi, je pense qu'il y a des questions fondamentales qui se posent, je le redis.

Le déficit du Québec est une réalité malheureuse, triste, tout ce qu'on voudra. Puis le déficit du gouvernement fédéral, c'est une réalité deux fois pire: 5 000 000 000 \$ de déficit au Québec, 10 000 000 000 \$, la part du Québec dans le déficit fédéral. Deux fois pire. Et on sait... Nous, on dit — et je pense qu'en face ils ne le disent pas, mais ils le pensent — qu'au bout du règlement de la crise il va rester un gouvernement, un seul gouvernement. D'après eux, ça va être le fédéral qui va être le gouvernement principal et, d'après nous, ce sera celui du Québec. C'est ça, les enjeux qu'on a, et on aura à choisir lequel, lequel gouvernement on gardera.

Une voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: M. le député de Verdun, je ne vous ai pas dérangé...

M. Gauthrin: ...des mots dans la bouche, s'il vous plaît!

M. Léonard: Et on aura à choisir: Où est-ce qu'on gardera la fonction publique? Ce qu'ils ne disent pas, c'est qu'ils sont en train de ratatiner la fonction publique du Québec parce qu'ils savent que, finalement, ce sera celle du fédéral qui va émerger, qui va être structurée, qui va prendre les vraies décisions, alors que la nôtre va se traîner lamentablement de désescalade en désescalade. C'est ça, la réalité.
(10 h 50)

Nous, évidemment, nous avons une autre perspective, qui est celle de ramener une bonne partie de la fonction publique fédérale ici, d'en faire une, et de modifier le tout dans cette perspective générale. Ça, c'est l'enjeu des prochains mois qui va faire l'objet des décisions des Québécois. Je pense que c'est fondamental, parce que, au fond, en face, effectivement, c'est logique ce qu'ils font: ils ont un déficit, et ils essaient de le réduire, et là ils coupent dans la fonction publique, puis ils coupent dans les services, etc. Ça diminue, ça ratatine, une peau de chagrin. C'est devenu une peau de chagrin.

Alors, la question qui est, pour moi, très

importante, c'est: Qu'est-ce que fait la fonction publique dans un État, dans un pays? Au fond, elle est au cœur même de l'organisation socio-économique, culturelle, tout ce qu'on veut, elle est au cœur. C'est un ferment. Et l'organisme qui a la charge de former les fonctionnaires a un rôle fondamental: ce sont les maîtres en formation de fonctionnaires, et c'est le creuset dans le lequel se fonde une société.

Alors, je retrouvais, à la page 111 — j'en ai sauté quelques-unes — quels sont les enjeux prioritaires — je sais qu'on ne peut pas parler très longtemps, Mme la Présidente — qui sont identifiés: «Évolution du rôle de l'État et révision des modes d'organisation et de fonctionnement de l'appareil public». Voyez-vous, avant d'aller à juste définir ce que fait l'État, il reste quand même que la grande question d'orientation qui confronte les Québécois doit être réglée. Elle doit être réglée. Puis, après ça, on va se poser la question: Quel est le type d'État qu'on veut? Et c'est là que vient effectivement l'enjeu numéro un: «Évolution du rôle de l'État et révision des modes d'organisation et de fonctionnement de l'appareil public». Je pense que, compte tenu, disons, de notre option comme de la leur, on a du pain sur la planche. Puis il y aura du pain sur la planche à l'Office des ressources humaines, quelle que soit l'option. Je vous dirais bien modestement que la nôtre est plus emballante pour vous que celle d'en face, que celle d'en face, effectivement.

Mais le rôle de l'État, on peut se poser des questions là-dessus en fonction, maintenant, d'un autre État qu'on voit. Et rapetisser l'État dans le contexte où on fusionne deux fonctions publiques, oui, mais c'est rapetisser un État multiplié par deux, en quelque sorte, puis, là, on en tire les conclusions. On fait une réorganisation importante, oui, mais ça s'impose dans un tout autre contexte beaucoup plus emballant, effectivement. Est-ce que, maintenant, par rapport à la société moderne, l'État doit diminuer? Est-ce qu'on peut avoir une religion là-dessus? Dans certains cas, oui, puis, dans d'autres cas, non. Et je pense que l'Office des ressources humaines, comme la fonction publique, mais surtout l'Office des ressources humaines, qui est le bras exécutif, finalement, en termes de gestion des ressources humaines, c'est l'Office qui va avoir le plus à dire là-dedans, qui va avoir le rôle le plus grand là-dedans.

Et, moi, c'est la perspective que nous ouvrons. L'organisation gouvernementale va être très différente, effectivement, et puis qu'on recherche la qualité, je pense que, là, on n'aurait plus une phrase comme celle-là — mais je ne veux pas critiquer l'auteur plus qu'il le faut — «condamnées à l'excellence», parce que, «condamnées», ça signifie qu'on y va en se traînant les pieds, à moins d'avoir une psychologie complètement défaillante. En réalité, le défi de l'excellence, c'est un défi emballant. On ne peut pas y associer le mot «condamnées». Cela rend très bien compte, cependant, d'une option qui est en face et qui fait que ce n'est pas emballant.

Et je voudrais juste dire une autre chose sur un autre enjeu. Je pense que, au point 4, enjeu no 4 à la page 115, mobilisation des ressources humaines, mobilisation, productivité et utilisation optimale des ressources humaines, la mobilisation, pour moi, ça devrait presque être le deuxième enjeu plutôt que le quatrième parce qu'une fonction publique qui est mobilisée va faire des miracles, parce qu'il y a des moyens extraordinaires qui sont mis à la disposition d'une fonction publique. Ils sont au centre des décisions, collés, ils sont le bras exécutif des décisions d'un gouvernement. Donc, il faut qu'une fonction publique soit mobilisée, il faut qu'elle comprenne, d'abord, là où on s'en va. C'est la première condition pour mobiliser une fonction publique, et puis qu'après ça, quand on forme des gens, ils sachent où on s'en va. Ça, je trouve ça majeur.

Je ne veux pas revenir sur... Simplement évoquer une phrase qu'on dit très souvent, mais peut-être dont on ne perçoit pas toutes les ramifications: Les ressources humaines, c'est la première richesse d'un pays; c'est la première richesse d'un gouvernement. Et — je pense que je l'ai dit tout à l'heure — c'est effectivement, dans le cas d'un État comme le nôtre, comme celui qui a fait que la fonction publique a émergé vers 1960, 1965, où il y avait beaucoup de mobilisation, beaucoup d'enthousiasme, ça a fait le Québec qui a duré 35 ans, qui nous rejoint aujourd'hui, 30, 35 ans. Je pense que, là, ce à quoi on fait face, c'est à un autre saut décisif, un autre moment décisif, et la fonction publique va devoir jouer un rôle majeur.

La formation, là-dedans, c'est le point de départ. Si on prenait les pays européens, on sait avec quel soin on forme les fonctionnaires. C'est vrai en France, c'est vrai en Allemagne, c'est vrai dans tous les pays. On va chercher les meilleurs dans le pays pour participer à la fonction publique, pour être membres de la fonction publique. Et puis, après, il y a effectivement des transferts entre la fonction publique et le privé, constamment, régulièrement, de sorte que les deux s'imprègnent l'un l'autre. Je pense que c'est une des conditions... Et c'est dans ce sens-là que je parle de mobilité de l'emploi. Je n'en parle pas dans le sens strictement géographique, mais dans un sens où l'on passe de l'un à l'autre et l'un l'autre s'enrichissent. On sait que les grandes villes, les grandes agglomérations urbaines ont fait leur richesse des transferts de connaissances, notamment par le transfert des personnes, et ça, c'est vrai ici. Et je pense que ça va être surtout vrai au Québec si on veut réussir et je pense qu'on a des chances de s'en sortir.

Dernier élément, je conclus là-dessus, on a évoqué le cas des occasionnels. Effectivement, il y a beaucoup d'occasionnels. Qui sont-ils? Ce sont les jeunes. En 1965, on sortait de l'université, puis on entrait dans la fonction publique pour y faire carrière. Aujourd'hui, nos jeunes traînent 10 ans, entre guillemets, mais souvent même jusqu'à 10 ans, cinq ans, huit ans, 10 ans avant d'accéder à la fonction publique dans un statut de

précarité inacceptable pour une société, pour les jeunes. Et je pense aussi que l'Office des ressources humaines a une tâche à accomplir et a aussi des recommandations à faire au Conseil du trésor. Pour nos jeunes, en particulier, qui vont prendre la relève, il faut qu'il y ait une ouverture très grande. Nous aurons à échanger là-dessus, Mme la Présidente, mais je voulais livrer ces quelques réflexions avant de démarrer des questionnements plus précis sur différents sujets. Il me semble que, pour moi, ça valait la peine.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le député de Labelle. Je cède la parole maintenant au président du... Excusez. Vous avez quelque chose...

M. Gauthrin: Mme la Présidente, bien voici...

M. Léonard: Il n'y a pas de réplique.

M. Gauthrin: Il n'y a pas de réplique, je sais, mais on avait dit qu'on partageait le temps de manière équitable entre les différentes formations.

La Présidente (Mme Bleau): On peut s'informer.

M. Léonard: On a dit qu'on serait souple. On a dit qu'on serait souple.

M. Gauthrin: Qu'on serait souple. Non, mais c'est parce que le député de Labelle est intervenu, Mme la Présidente...

La Présidente (Mme Bleau): Oui, là, ça n'avait pas été décidé comme ça.

M. Gauthrin: ...non pas sur un débat sur l'Office des ressources humaines, mais sur une vision un peu plus large et une vision absolument «réductiviste» de la position de ce côté-ci. Donc, j'aimerais pouvoir y répondre. Mais, enfin, si je ne peux pas faire de remarques préliminaires...

La Présidente (Mme Bleau): Je pense que...

M. Gauthrin: ...j'aurai l'occasion certainement de pouvoir le remettre à sa place et je n'y manquerai pas.

La Présidente (Mme Bleau): On vous donnera certainement l'occasion, M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Alors...

La Présidente (Mme Bleau): Pour le moment, je cède la parole au président de l'Office des ressources humaines, M. Claude Beausoleil, pour ses remarques préliminaires.

Exposé du président de l'Office des ressources humaines

M. Claude-R. Beausoleil

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente et distingués membres de la commission, je vous remercie de l'invitation que vous m'avez faite de participer à vos travaux reliés à l'examen des orientations, des activités et de la gestion d'un organisme soumis à votre surveillance, soit l'Office des ressources humaines, dont je suis le président depuis le mois de mai 1992. Cette occasion nous permettra d'échanger sur l'exercice des pouvoirs et fonctions confiés par le législateur à l'Office des ressources humaines.
(11 heures)

Dans la réalisation de mon mandat, j'ai été appuyé par une équipe dont je m'empresse, dans un premier temps, de souligner l'engagement et la très grande loyauté. C'est dans un esprit de collaboration, comme plusieurs d'entre vous l'avez souligné dans vos remarques préliminaires, et d'ouverture que nous nous présentons devant vous pour témoigner des résultats obtenus relativement aux actions menées par l'Office, particulièrement depuis l'automne 1990, moment où votre commission a déposé un important rapport intitulé «Au service du citoyen, la raison d'être de la fonction publique».

Mais, d'abord, voici un résumé des fonctions que le législateur a confiées à l'Office dans la loi de sa fonction publique: Premièrement, procéder à la tenue de concours de recrutement et de promotion ainsi que consulter et supporter les organismes à qui cette fonction a été déléguée; procéder au placement des fonctionnaires en disponibilité et de ceux qui exercent un droit de retour dans la fonction publique; faire des recherches, des études et des enquêtes et voir à la mise en oeuvre de politiques et de programmes en matière de gestion de ressources humaines; proposer au gouvernement des mesures pour améliorer la dotation, la gestion et le développement des ressources humaines, et le conseiller en matière de gestion et d'organisation administrative de façon à accroître la qualité des services offerts et l'efficacité des organisations et, finalement, instaurer, développer et surtout maintenir un système de planification et de développement de la carrière du personnel d'encadrement ainsi qu'un système intégré d'information pour la gestion des ressources humaines.

En plus du rapport déjà cité, plusieurs gestes sont venus marquer l'évolution récente de la fonction publique et particulièrement la gestion des ressources humaines. Je mentionnerai: l'introduction, en janvier 1991, d'un régime d'imputabilité interne aux sous-ministres; la décision du Conseil des ministres, en janvier 1991, établissant les objectifs gouvernementaux de gestion devant être poursuivis par les sous-ministres concernant la gestion budgétaire, le développement des ressources humaines, l'équité et la transparence et, finalement, le service à la clientèle — objectifs d'ailleurs qui ont été

reconduits au cours des deux dernières années; l'adoption, aussi, en avril 1991, et le lancement, en octobre de la même année, d'une politique du Conseil du trésor concernant l'amélioration de la qualité des services aux citoyens; l'«Opération réalignement» de l'État lancée au printemps 1993; l'adoption de la loi 102, en mai 1993, concernant les conditions de travail dans les secteurs public et municipal; l'adoption, il va de soi — comme vous l'aviez souligné précédemment — de la loi 198, en juin 1993, concernant la réduction du personnel de la fonction publique et l'imputabilité des administrateurs d'État et des dirigeants et des dirigeants d'organismes; les rapports annuels du Vérificateur général du Québec, de la Commission de la fonction publique et du Protecteur du citoyen.

C'est dans ce contexte de grands défis et d'une volonté de changement que s'inscrit la contribution de l'Office au chapitre de la gestion des ressources humaines.

L'Office a porté une attention toute particulière aux recommandations que vous avez formulées dans votre rapport de décembre 1990. En effet, l'Office a agi en regard de toutes les recommandations qui relevaient directement de sa compétence.

En ce qui a trait à la qualité des services aux citoyens, il faut rappeler que la politique concernant l'amélioration de la qualité, adoptée par le Conseil du trésor en avril 1991, vise à «améliorer l'efficacité des ministères et des organismes dans la dispensation des services au public». Dans le cadre de cette politique, l'Office supporte les ministères et organismes dans la réalisation des mesures qui concernent la gestion des ressources humaines et réalise les suivis faisant état de l'évolution du processus d'implantation de ce programme.

En ce qui a trait au soutien apporté aux ministères et organismes dans le domaine de l'amélioration de la qualité, des outils ont été développés pour les aider dans leur démarche ou leur réflexion. Mentionnons, entre autres, deux outils qui ont été largement diffusés: une pochette d'information et une série de six vidéocassettes sur les facteurs à considérer dans une démarche de qualité. Afin de répondre à leurs besoins d'échange et de maillage, l'Office des ressources humaines a procédé à la création d'un réseau connu aujourd'hui sous le nom de «Relais-Qualité», qui regroupe 165 membres provenant en très grande partie des ministères et organismes de la fonction publique, mais auxquels se joignent aussi des représentants d'organisations du gouvernement fédéral et du secteur privé pour tenir compte réellement de notre environnement. Le rôle de carrefour d'information que s'est donné l'Office l'a également conduit à mettre sur pied un centre de documentation spécifique sur la qualité, l'amélioration constante de la qualité des services aux citoyens.

J'aimerais également faire mention d'une enquête menée par l'Office, entre les mois d'avril 1991 et de mars 1992. Celle-ci portait sur les modes de consultation de la clientèle auprès des ministères et organismes offrant des services directs au public. Les résultats

mettent notamment en lumière que les ministères consultent surtout les clientèles pour évaluer leurs besoins, 35 %, ou pour vérifier leur niveau de satisfaction, 24 %. Dans l'ordre, les principales clientèles consultées sont: les commerces et entreprises, pour 44 %, les associations professionnelles, pour 36 %, les municipalités, pour 22 %, les individus bénéficiaires de services, 20 %, les groupes communautaires, 19 %, et la population en général, pour 18 %.

En outre, je tiens à souligner que l'Office s'est intéressé de façon particulière à toute la question du personnel agissant, comme nous l'avons mentionné précédemment, à titre d'agent de première ligne. À cet égard, un rapport de recherche sur son intérêt et son aptitude à servir le public a été produit. Cette base d'information a permis de développer une stratégie pour favoriser l'implantation d'une démarche continue d'amélioration de la qualité des services auprès des ministères et organismes participant au projet de recherche.

Il importe aussi de souligner que l'Office a récemment mis sur pied un projet visant à habilitier un groupe de cadres de la fonction publique à la pratique du balisage. Plus connu sous le nom de «benchmarking», le balisage est un processus par lequel une organisation se compare et s'évalue par rapport à des entreprises identifiées comme performantes dans un domaine donné. Plusieurs bénéfices sont attendus de la mise sur pied d'un tel projet. Mentionnons, entre autres, une économie de moyens financiers, une culture d'échange et d'émulation renforcée, la création de réseaux stimulants et, surtout, la mise en oeuvre de meilleures pratiques de gestion au sein de l'appareil gouvernemental.

Afin d'apporter un éclairage complémentaire aux suivis réalisés, l'Office a aussi effectué, à l'hiver 1993, un vaste sondage téléphonique auprès du personnel de la fonction publique. Dans l'ensemble, les résultats de ce sondage corroborent les données obtenues dans le cadre des suivis. Selon les résultats du dernier suivi, actuellement sous presse, les ministères et organismes continuent d'investir de façon significative dans la poursuite de l'amélioration constante de la qualité des services rendus au public. En effet, une quarantaine de ministères et organismes sont engagés dans une démarche d'amélioration de la qualité. Des effets positifs sont notés sur le service à la clientèle, sur la qualité et la pertinence des produits et des services, de même que sur la communication au sein des organisations gouvernementales.

L'Office a accentué ses efforts pour assurer un leadership en matière d'information de gestion. Il s'est d'abord préoccupé d'améliorer la qualité du système de paie, communément appelé SAGIP, par un important projet d'optimisation complètement autofinancé. Ce projet, d'ailleurs, a été finaliste au gala Méritas du comité des spécialistes en gestion des ressources humaines, en 1993. Par la suite, il a accru son rôle de coordination dans le domaine des systèmes d'information afin de favoriser une harmonisation du développement et de rationaliser les investissements.

(11 h 10)

Cette action s'est traduite par la publication annuelle d'un répertoire des systèmes ministériels en gestion des ressources humaines, une tournée des grandes entreprises québécoises pour identifier les fonctions généralement nécessaires à un système efficace d'information de gestion et, finalement, la constitution d'un groupe de sous-ministres adjoints pour décider des systèmes corporatifs véritablement essentiels.

En regard de l'implantation du régime d'imputabilité dans la fonction publique, l'Office transmet régulièrement aux ministères et organismes de l'information de gestion portant sur les effectifs de la fonction publique, les concours de recrutement ou de promotion, le développement des ressources humaines, la représentation des groupes cibles et la mobilité.

L'Office s'est également préoccupé de l'instrumentation en soutien à un régime d'imputabilité interne des sous-ministres. En effet, nous avons proposé un modèle gouvernemental de tableau de bord de la gestion des ressources humaines, et nous avons produit une recherche sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Le rapport de recherche présente un état de situation et il offre aux sous-ministres et dirigeants d'organismes un outil d'auto-évaluation de l'efficacité de la gestion des ressources humaines au niveau stratégique. L'outil, qui sera expérimenté sous peu, relève des indicateurs d'efficacité les plus pertinents comme le taux d'encadrement, l'absentéisme et la mobilité.

Par ailleurs, l'Office a élaboré et diffusé, en septembre 1992, une instrumentation de planification stratégique des ressources humaines. D'ailleurs, votre commission s'est montrée intéressée à l'état d'avancement de nos travaux sur le sujet, et le Vérificateur général, de son côté, s'est dit heureux de cette initiative. Comme vous le savez, le but ultime de cette instrumentation est de «s'assurer à l'avance de pouvoir disposer des ressources humaines requises par l'organisation, en quantité et en qualité, de même qu'au bon endroit et au bon moment, afin de permettre la réalisation de son plan stratégique d'évolution». L'instrumentation favorise la mise en place d'une structure organisationnelle plus efficiente et susceptible de réduire le nombre de paliers hiérarchiques, de même que le taux d'encadrement au sein de la fonction publique. Elle comprend un questionnaire d'identification des besoins en cette matière; un questionnaire sur le profil socioprofessionnel du personnel; une grille d'analyse des activités de l'organisation et, enfin, une entente-cadre de collaboration entre une organisation et l'Office des ressources humaines.

Avant le récent remaniement ministériel, une dizaine de ministères et d'organismes, dont certains ont subi des transformations, s'étaient engagés dans cette expérimentation. Quoique des ajustements soient à prévoir dans le cas des ministères fusionnés, la période de rodage se poursuit et elle devra permettre sous peu de valider l'ensemble de la démarche, de publier une instrumentation révisée et de former des agents ministériels.

Relativement à la dotation du personnel, je vous

entretiendrai plus particulièrement de la délégation de la tenue de concours et de son suivi, du personnel régulier en surplus dans la fonction publique, de la représentativité des membres des groupes cibles et du recrutement du personnel occasionnel. Ces questions ont effectivement fait l'objet de recommandations de la part de la Commission de la fonction publique ou du Vérificateur général du Québec dans leurs rapports annuels, et certaines d'entre elles ont également fait la manchette des journaux. Je crois donc souscrire à vos préoccupations en les abordant.

L'Office a complété un virage relatif à la délégation de la tenue de concours dans le but de favoriser l'exercice des pouvoirs le plus près possible des personnes intéressées. En effet, la délégation responsabilise les sous-ministres ainsi que les dirigeants et les dirigeantes d'organismes. D'ailleurs, depuis plusieurs années, les ministères et organismes tiennent déjà la majorité des concours. À titre d'exemple, 75 % des concours sont tenus par les délégataires depuis 1988-1989 et ce pourcentage s'élève à 90 % en 1992-1993. Une politique de délégation comportant de nouvelles modalités d'exercice a été mise en vigueur en juin 1993, et des actes de délégation ont été produits en conséquence. Soixante-sept ministères et organismes ont la délégation et 25 organismes ayant 80 employés ou moins ont recours à l'Office pour les desservir. Conséquemment à l'accroissement des activités déléguées, l'Office a élaboré un programme de suivi de la délégation, notamment pour les appels de candidatures et la gestion des listes de déclaration d'aptitudes.

En tenant compte des rapports de la Commission de la fonction publique et des résultats d'un sondage auprès des délégataires, nous avons modifié le cadre réglementaire de la tenue de concours. En raison de la conjoncture économique, nous avons assisté à une augmentation substantielle du nombre de personnes admises aux concours de recrutement ces dernières années. Un projet de règlement a donc été élaboré et vise la réduction du nombre de personnes à évaluer dans le cadre d'un concours plutôt que le recours à des exigences additionnelles, comme c'est le cas actuellement. La technique de réduction donne une chance égale à toutes les personnes admises et respecte la représentation des groupes cibles. Elle permet également de réduire sensiblement les coûts de concours, surtout les concours à fort volume.

Par ailleurs, comme la délégation des activités de dotation suppose le transfert des compétences et des habiletés aux gestionnaires et aux fonctionnaires oeuvrant en dotation, des stages de formation ont été donnés dans toutes les régions et ont porté sur l'ensemble du processus de gestion des concours.

En ce qui a trait aux mises en disponibilité du personnel professionnel et fonctionnaire, l'Office oeuvre dans ce dossier selon le cadre adopté par le Conseil du trésor, depuis mars 1993. Il assure l'encadrement des personnes en disponibilité dans les carrefours-transit, leur remplacement dans d'autres emplois de la fonction

publique. L'Office exerce également un rôle de support et de conseil auprès des ministères et organismes dans la gestion de leur personnel en surplus.

La personne en disponibilité peut être replacée dans un emploi permanent vacant ou par supplantation d'un employé temporaire, ou être assignée temporairement à un emploi régulier ou occasionnel jusqu'à ce qu'elle soit mutée dans un emploi permanent. Il est utile de préciser que la durée moyenne d'un séjour dans un Carrefour-transit est de moins de deux mois. Au cours de la période s'échelonnant du 1er avril 1993 au 1 mars 1994, on constate que 281 personnes sur 329, soit 85 %, ont été placées, dont 199 d'une façon permanente et 82 en assignation temporaire ou en recyclage. Généralement, les personnes référées sont en mesure de s'intégrer rapidement à leurs nouvelles tâches, et ce, à la satisfaction des gestionnaires qui les accueillent.

En outre, l'Office travaille, en collaboration avec les ministères et organismes, à replacer ou à régulariser la situation des personnes en surplus avant la date ultime de leur mise en disponibilité et de leur mutation aux carrefours-transit de Québec ou de Montréal. De fait, au cours de la période allant du 1er avril 1993 au 11 mars 1994, 128 personnes ont été relocalisées dans des emplois réguliers avant la date de mise en disponibilité.

Cette année, l'Office réévalue le support et le conseil auprès des ministères et organismes afin de les aider davantage à gérer la résorption de leur effectif en recourant le moins possible à la mise en disponibilité. Des difficultés, dans ce dossier, doivent être aplanies, notamment les préjugés tenaces face à la mise en disponibilité, les réticences à la supplantation de personnel temporaire et à l'utilisation de personnes en disponibilité dans des emplois occasionnels et, aussi, les délais de placement trop longs qui affectent les personnes touchées.

Quant aux cadres en transition de carrière, le Conseil du trésor a émis de nouvelles directives, à partir de 1990. Celles-ci prévoient, entre autres, la référence des candidats relocalisables identifiés par leur sous-ministre ou dirigeant d'organisme, une période maximale de ressourcement de 18 mois pour les cadres qui rencontrent des difficultés et qui ne peuvent être relocalisés immédiatement, de même que l'attribution de nouveaux classements, le cas échéant.

(11 h 20)

De décembre 1990 à mars 1994, 311 cadres ont été identifiés en transition de carrière. De ceux-ci, 232 situations sont maintenant régularisées. Des communications sur cette question ont été présentées, à plusieurs reprises, au Forum des sous-ministres, au cercle des sous-ministres adjoints et à l'Assemblée générale des dirigeants et dirigeantes d'organismes. De plus, l'Office diffuse, aux 15 jours, une liste d'emplois de cadres vacants aux ministères et organismes ayant des cadres relocalisables en transition de carrière. Dans ce dossier, comme dans celui des mises en disponibilité, l'Office accentue ses efforts de concertation et de soutien aux ministères et organismes.

Relativement à l'amélioration de la représentation des groupes cibles, l'Office fournit aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes des portraits semestriels de leur organisation. Cela leur permet d'évaluer et de comparer leur représentativité avec les objectifs gouvernementaux et de poser, s'il y a lieu, les gestes pour l'améliorer. En regardant l'évolution de mars 1990 à décembre 1993, on constate une progression lente, mais intéressante, du taux de représentation dans chaque groupe. À titre d'exemple, le pourcentage pour les femmes cadres est passé de 9,9 % à 14 %, celui des personnes handicapées, de 0,7 % à 1,5 %, alors que, pour les membres des communautés culturelles, il est passé de 1,7 % à 2,1 %.

L'accès à l'égalité a toujours sa place, même dans un contexte de compression d'effectifs. Il faut saisir, à notre avis, toutes les occasions, comme le recrutement aux classes d'entrée, les réserves de candidatures de finissants et finissantes, les emplois d'été, les stages pour obtenir la diversité recherchée. Avec la réglementation sur la réduction du nombre de candidatures, les ministères et organismes seront plus portés à tenir des concours aux classes d'entrée, ce qui aura un effet bénéfique sur l'attraction en général, y compris sur celle des membres des groupes cibles. D'ailleurs, le redressement pour ces clientèles sera aussi permis par ce règlement. Il faut donc intégrer les principes de gestion de la diversité à toutes les pratiques de gestion des ressources humaines.

Concernant le personnel occasionnel, l'Office a soumis au Secrétariat du Conseil du trésor, en avril 1993, une proposition visant un nouveau processus de qualification du personnel occasionnel. Les pistes à l'étude ont trait à l'utilisation des concours de recrutement pour combler à la fois les emplois réguliers et occasionnels, d'où rentabilisation accrue de ces concours, de même qu'à la vérification des habiletés de base des personnes en regard du corps d'emploi postulé.

Quant à l'inscription unique pour les citoyens et les citoyennes, elle est désormais acceptée, et l'Office a travaillé à l'élaboration de scénarios à cet effet. Une étude est actuellement en cours et porte sur la conception d'une banque centralisée qui sera accessible à tous les ministères et organismes et à laquelle le citoyen ou la citoyenne s'inscrira pour l'ensemble des emplois occasionnels. La mise en place de cette banque centralisée, dès l'adoption du cadre de gestion par le Secrétariat du Conseil du trésor, conduira au remplacement des systèmes ministériels au profit d'une solution intégrée.

L'Office a inscrit son action aussi dans le cadre des orientations gouvernementales reliées au développement du personnel d'encadrement prescrites par le Conseil du trésor, en juin 1990, sur recommandation du Comité des sous-ministres en développement des ressources humaines. Ces orientations visent à améliorer les habiletés de gestion, la connaissance de l'environnement immédiat et externe de l'administrateur et de l'administratrice publics. Elles prévoient l'accueil et l'intégration du nouveau personnel cadre, de même qu'un plan annuel de développement et de carrière à son intention. En

effet, dans le cadre du protocole entre le gouvernement et l'École nationale d'administration publique, l'Office a mis de l'avant de nouveaux programmes de développement, tant pour les cadres nouvellement nommés que pour ceux et celles en poste.

Pour le nouveau personnel d'encadrement, un programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale a été offert à cette clientèle dès 1992 et, conformément à l'une de vos recommandations, un ajout a été fait en 1993 concernant leur formation en gestion des ressources humaines. Actuellement, 150 personnes ont participé à ce programme. Quant à l'accueil des cadres supérieurs des classes I, II et III, un programme est en opération depuis 1992 et, déjà, cinq sessions ont eu lieu, permettant à 97 personnes d'en bénéficier. Le programme d'accueil des cadres intermédiaires aura permis à 170 personnes d'y participer, entre avril 1992 et décembre 1993. D'ailleurs, ce dernier programme a récemment été bonifié d'une façon importante et constitue maintenant un nouveau programme d'intégration dispensé par l'École nationale d'administration publique.

Pour les cadres en exercice, les rencontres d'échanges entre pairs sur des sujets en lien avec les orientations gouvernementales, s'adressant aux cadres supérieurs I, II et III, aux cadres juridiques et aux «hors cadres», se sont poursuivies depuis 1991. Des sessions thématiques, dont la durée varie de deux à quatre jours, sont aussi offertes depuis octobre 1991. Le bilan, au 1er décembre 1993, indique que 377 cadres ont participé à l'une ou l'autre des sessions portant sur la «Dynamique des finances publiques», le «Suivi de gestion et évaluation de programmes» et le «Développement économique et social du Québec». La formule des cercles de gestion interministériels, élaborée en 1991 dans la région de Montréal, s'est répandue dans l'ensemble des régions et, aujourd'hui, 19 cercles sont actifs dans les différentes régions du Québec. Ils donnent lieu à des rencontres périodiques d'une dizaine de cadres et chacun des cercles permet un partage d'expériences dans la solution des problèmes de gestion que les personnes rencontrent dans leur milieu respectif.

Par ailleurs, l'Office a supporté l'implantation du Plan personnalisé de développement et de carrière afin que les cadres puissent développer leurs compétences et être en mesure de prendre une part active dans l'évolution de la fonction publique. Trois troupes d'auto-évaluation et un «Guide de réflexion sur la carrière» ont été diffusés à leur intention dans les ministères et organismes, ce qui représente, grosso modo, environ une dizaine de milliers de troupes d'instrumentation servant à favoriser le développement des personnels et la carrière des cadres. Nous avons également offert la formation sur cette instrumentation aux spécialistes des ministères et des organismes et un réseau de soutien, maintenant, a été implanté.

En ce qui a trait à la relève du personnel d'encadrement, nous avons poursuivi la formation des participants au programme Formacadres. Toutefois, pour tenir

compte du contexte actuel, nous avons suspendu les activités de recrutement de nouveaux participants. De plus, nous avons réalisé une étude portant sur les principales caractéristiques que doivent désormais posséder les cadres supérieurs pour être efficaces et efficaces. Cette recherche a constitué un intrant majeur aux travaux de la Commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise, mise sur pied par l'École nationale d'administration publique, et le rapport a été déposé au mois de juin dernier.

Enfin, je tiens à vous rappeler que l'Office aide les ministères et organismes en région en leur dispensant l'ensemble des services qu'il offre à Québec. Cette présence se concrétise par un bureau à Sept-Îles, Rimouski, Jonquière, Trois-Rivières, Sherbrooke, Hull, Rouyn-Noranda et Montréal.

(11 h 30)

Brossés à grands traits, Mme la Présidente, voici quelques éléments de la contribution de l'Office au cours des dernières années. Il me fera plaisir de scruter avec vous les aspects qui vous intéressent plus particulièrement. Vous aurez remarqué que nos actions s'inscrivent dans la foulée des échanges dont j'ai fait état en début d'allocation. L'Office, qui vise toujours, à titre d'organisme central, à assumer un leadership en matière de gestion des ressources humaines, a réalisé une étude sur les enjeux en la matière. Les résultats ont été soumis en consultation auprès des sous-ministres et dirigeants d'organisme il y a quelques mois. Les stratégies d'action qui ont le plus retenu l'attention des personnes consultées sont: l'adoption d'un mode de gestion favorisant la responsabilisation et la mobilisation des ressources humaines; la révision systématique et approfondie du contenu, de la portée et de la pertinence des programmes et services; la rationalisation, la simplification et l'amélioration continue des pratiques, des méthodes et des règles de gestion; l'imputabilité accrue et l'obligation de résultats des hauts fonctionnaires, des gestionnaires et des employés.

Quant aux rôles — au pluriel — que certaines personnes aimeraient que l'Office continue de poursuivre, mentionnons: être un organisme stratégique, c'est-à-dire un organisme qui possède une vision globale en matière de gestion des ressources humaines et qui développe de nouvelles façons de faire adaptées au contexte de la fonction publique; assumer un rôle de conseil, de soutien et de développement d'outils et de s'intéresser à la problématique de la mobilisation des ressources humaines.

Ces résultats viennent appuyer la réflexion interne que l'Office a effectuée et qui l'a conduit à bonifier ses orientations. Elles visent à: simplifier et réduire les contrôles centraux; faire en sorte que les gestionnaires s'approprient davantage la gestion de leurs ressources humaines et qu'ils aient les leviers, compétences et outils requis; progresser dans l'information de gestion dans la perspective d'une gestion centrée sur les résultats, permettant plus facilement la reddition de comptes. Elles visent aussi à réviser de façon continue nos approches,

notamment en dotation et en mobilité, en ayant comme préoccupation la satisfaction des besoins de la clientèle au meilleur coût et à appuyer l'implantation du changement en supportant les sous-ministres et dirigeants d'organisme et le personnel d'encadrement, responsables de la gestion de leurs ressources.

Pour concrétiser ses orientations, l'Office a mis en place, le 17 janvier dernier, une nouvelle structure composée de deux vice-présidences, d'une direction générale et de deux directions en support aux opérations. La vice-présidence au développement des personnes et des organisations se donne comme mandat de favoriser le développement des personnes et des organisations pour leur permettre de s'adapter aux nouveaux défis, en identifiant et en proposant aux autorités gouvernementales des voies de changement et en fournissant aux personnels concernés de l'information, du conseil...

La Présidente (Mme Bleau): M. Beausoleil, vous me pardonnerez, mais le temps est dépassé de plusieurs minutes. Je peux, avec l'assentiment de la commission, vous laisser terminer.

Une voix: C'est intéressant.

La Présidente (Mme Bleau): Bien.

M. Gauthrin: Je pense que c'est très intéressant, et on souhaiterait qu'il puisse terminer.

La Présidente (Mme Bleau): Bien.

M. Beausoleil (Claude-R.): J'en ai à peine pour trois minutes, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Bien, monsieur, vous pouvez continuer.

M. Gauthrin: Maintenant, continuez.

M. Beausoleil (Claude-R.): Merci beaucoup. Alors, cette vice-présidence est composée de quatre directions: la Direction de la recherche, la Direction du changement planifié, la Direction du développement des personnes et la Direction de la mobilisation et de la responsabilisation. J'aurai l'occasion, au cours de nos échanges, Mme la Présidente, d'ailleurs, de vous soumettre le nouvel organigramme de l'Office des ressources humaines qui permettra peut-être de mieux saisir de façon visuelle les implications de ces modifications.

La vice-présidence à l'information de gestion met l'accent maintenant sur le développement des informations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines et coordonne la fabrication des produits et l'ensemble des services offerts en matière de technologies de l'information appliquées au domaine de la gestion des ressources humaines. Deux directions composent cette vice-présidence: la Direction des services à la clientèle et la Direction de la planification et de la

coordination des systèmes. L'information stratégique relève directement du vice-président.

La Direction générale de la dotation et des activités régionales a comme mandat le développement et l'implantation de nouvelles approches en dotation reliées aux valeurs et aux principes corporatifs du gouvernement et axées, notamment, sur la délégation et sur l'imputabilité. Elle voit, notamment, à faciliter la relocalisation, l'adaptation et le redéploiement des ressources humaines impliquées dans la résorption de leurs effectifs. Cette direction générale comporte quatre directions: la Direction du conseil en sélection et en accès à l'égalité, la Direction de la dotation et de la mobilité, la Direction du personnel d'encadrement et la Direction des activités régionales.

Deux directions sont en support à l'organisation: la Direction des services à la gestion et la Direction des services juridiques.

Mesdames et messieurs, j'ai esquissé les grandes lignes de la contribution de l'Office. Je vous remercie de l'attention que vous avez prêtée à mes propos. Je suis maintenant disponible pour répondre à vos questions et participer à vos échanges.

La Présidente (Mme Bleau): Auparavant, M. Beausoleil, est-ce que ce serait possible d'avoir une copie de votre présentation de ce matin? Je pense que cela serait utile à tous les membres de la commission. Est-ce que vous en avez déjà de prêtes? On peut toujours demander ici, à notre personnel, de nous faire des photocopies, et, pour ce faire, je demanderais une suspension d'une dizaine de minutes pour qu'on puisse avoir votre texte en main.

M. Beausoleil (Claude-R.): Parfait.

(Suspension de la séance à 11 h 37)

(Reprise à 11 h 47)

La Présidente (Mme Bleau): La commission reprend ses travaux, et je passe la parole au député de Portneuf.

Discussion générale

Bilan de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines

M. Bertrand: Oui, Mme la Présidente. J'ai effectivement suivi avec attention l'exposé du président et je l'en remercie. Dans la continuité de sa présentation, j'aurais une préoccupation ou une question à deux volets.

Vous nous avez parlé beaucoup de la façon dont l'Office, au fond, cherchait à s'acquitter de ses responsabilités. On a parlé d'instances ou de groupes que vous avez créés, de maillage que vous avez également essayé

de développer avec différentes organisations, de certains indicateurs, comme, par exemple, vos 232 cadres dont la situation aurait été régularisée sur un total de 311 en transition, des choses de ce genre-là. Cependant, je suis resté un peu sur ma faim en ce qui regarde, je dirais, une présentation un peu plus concrète des résultats obtenus par l'Office par ses actions depuis maintenant, disons, 1990.

Quand j'en réfère à des résultats, bien sûr, on sait que l'Office est responsable d'un certain nombre de choses. Je ne les répéterai pas. L'Office a pour fonctions de procéder à, de conseiller un ministère ou un organisme, etc., donc c'est beaucoup centré sur les actions et sur les mécanismes, et il me semble que vous nous avez parlé beaucoup d'actions et de mécanismes. Quels sont les résultats que vous avez obtenus? Et aussi quels sont les indices ou les indicateurs de votre progression par rapport aux objectifs que vous pouvez avoir? Je vais vous donner des exemples.

Quand vous nous dites: 232 situations régularisées sur 311 cadres en transition, vous voulez dire quoi par «régularisées»? Est-ce que c'est un cadre qui était en disponibilité et qui se retrouve dans un autre emploi y? Est-ce que c'est un emploi, par exemple, de cadre? Est-ce que vous avez des indices quant à la compatibilité entre les caractéristiques, l'expérience, le bagage de ce cadre-là et les exigences du poste, du nouveau poste qu'il occupe? Ça pourrait être un indicateur de la qualité de la régularisation en question, d'une certaine façon.

Même chose, est-ce qu'on a vu, est-ce qu'on a fait le point, par exemple, sur un indicateur, comme si ça pouvait en être un pertinent, là, le taux d'assiduité? Je veux dire, suite à ces exercices qu'on mène dans le moment et aux transformations, est-ce qu'on peut voir dans des indicateurs de comportement de personnes qui travaillent dans la fonction publique des signes d'amélioration ou de détérioration? Le taux de satisfaction, également, des employés; ça a peut-être l'air un peu ésotérique, mais je peux vous dire, Mme la Présidente, que, dans une organisation, quand on passe un questionnaire sur le taux de satisfaction des employés eu égard à un certain nombre de choses qui relèvent des principes de base en gestion, les messages rentrent drus, puis ils sont drôlement intéressants et constituent des indicateurs importants de l'action à mener par la suite. Est-ce qu'on a des indices pour pouvoir juger, justement, du degré de succès des efforts de l'Office en ce qui regarde, de façon générale, tout le dossier des ressources humaines?

(11 h 50)

Un autre exemple d'indicateur qui pourrait être utilisé: la fréquence des références à des mécanismes comme les programmes d'aide aux employés, est-ce que cette fréquence-là a augmenté? Je comprends qu'il y a des facteurs de confidentialité importants là-dedans, mais est-ce que la difficulté des cas a augmenté? Est-ce qu'elle est stable? Est-ce qu'elle s'améliore? Enfin, autant d'indices qui pourraient permettre, au-delà de la présentation à laquelle on a assisté et au-delà des données très, très quantitatives que vous nous avez fait

connaître, de se faire une tête sur la qualité de la gestion du changement, grâce, éventuellement, aux actions de l'Office des ressources humaines.

Je me permets également, et le deuxième volet de ma question est le suivant... Bien sûr, et, je pense, c'est de bonne guerre, le président nous a parlé, j'oserais dire, de ses bons coups, probablement. D'autres interlocuteurs — on en réfère au rapport du Vérificateur général ou au rapport de la Commission de la fonction publique, par exemple — sont beaucoup plus critiques sur certaines responsabilités telles qu'elles sont assumées par l'Office. Si le président avait à nous parler, je dirais, de ces zones de dépassement éventuel, si on ne parle pas de zones, peut-être, de non-performance, qu'en serait-il? Quels seraient ces points sur lesquels il y aurait nettement une amélioration à attendre? Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, on attend vos réponses, M. Beausoleil.

M. Beausoleil (Claude-R.): Merci, Mme la Présidente. Je vais répondre peut-être de façon un peu globale aux préoccupations évoquées par le député de Portneuf, particulièrement en ce qui a trait aux résultats concrets d'un ensemble de mesures et de programmes qui sont mis en oeuvre et qui sont appuyés par des actions de l'Office des ressources humaines dans l'ensemble de leur champ d'activité.

Le député de Portneuf a donné l'exemple de la régularisation de situations par rapport à des cadres en transition de carrière. Il va de soi que, dans mon exposé général, j'ai fait état de statistiques globales en termes de régularisation de situations. Mais, d'une façon plus précise, cette régularisation soulignait que chaque personne, chaque individu, chaque homme ou femme impliqué dans un processus de transition de carrière avait vu la réflexion effectuée à son endroit par rapport à sa volonté de maintenir ou de continuer une fonction d'encadrement ou à sa volonté de s'approprier de nouvelles responsabilités. En d'autres termes, il y avait un accord tacite, volontaire, fait de part et d'autre, de manière à ce que chacun, chaque personne ou chaque partie impliquée dans les échanges, soit satisfait de la situation. En d'autres termes, un très grand nombre de cadres supérieurs ayant été identifiés en transition de carrière ont accepté volontairement de redevenir professionnels et d'exercer des activités différentes de celles auxquelles ils étaient habitués au cours des années précédentes.

Par ailleurs, un certain nombre, un très grand nombre de cadres qui ont décidé, eux, de maintenir leur volonté d'assumer des responsabilités d'encadrement ont suivi tout un processus d'évaluation du potentiel de gestion, de ces personnes-là, en support avec l'organisation, en support aussi avec de l'aide externe qui a été apportée par l'organisation même, que ce soit sous forme de rencontre avec des psychologues industriels, pour bien mesurer leur capacité à maintenir et à développer leur potentiel de cadre.

Alors, à la lumière de cela, ces gens-là ont été

identifiés comme étant des employés relocalisables dans d'autres fonctions et, la plupart du temps, ont trouvé un poste à la mesure de leurs capacités et qui faisait l'adéquation aussi entre les besoins de l'organisation en termes de profil de candidatures de même que les capacités de l'individu à le faire. Donc, c'est dans ce cadre-là. Quand on parle de régularisation, quand nous allons dans les détails, on veut souligner une régularisation spécifique dans chacun des cas qui ont été identifiés comme étant en transition de carrière.

Vous parliez aussi, Mme la Présidente, des indices, des indicateurs qui existent à l'Office des ressources humaines quant à sa capacité de se mesurer par rapport à des résultats à atteindre. J'ai évoqué au cours de ma présentation le nouveau concept de balisage qui est en train d'être développé à l'Office des ressources humaines, c'est-à-dire le concept de «benchmarking». C'est un concept qui nous permet, à la lumière de résultats obtenus dans d'autres secteurs d'activité analogues ou identiques aux nôtres, de se mesurer par rapport à des résultats à obtenir. Donc, dans ce cadre-là, je ne vous cache pas que ça fait partie de nos défis des semaines et des mois qui viennent.

J'ai évoqué que nous avons déjà amorcé une réflexion en collaboration avec une dizaine de ministères et organismes, actuellement, qui ont accepté de s'associer à l'Office des ressources humaines de manière à pouvoir vivre ensemble une expérience de «benchmarking», d'expérimenter à même nos organisations, d'expérimenter à même le type d'activité que nous avons assumé, que ce soit dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou dans d'autres domaines, dans les fonctions support dans les organisations, de façon à ce que nous puissions développer ces outils, ces indices qui vont nous aider, dans un avenir très prévisible, à pouvoir s'évaluer de façon beaucoup plus rigoureuse que nous le faisons.

Vous savez, lorsqu'une organisation arrive à ce qu'on appelle ce stade de maturité de mesure, se mesurer, c'est se comparer, et se comparer, c'est un défi dans les organisations, parce qu'il existe, à ce moment-là, des indices qui nous permettent de porter des jugements sur la capacité d'une organisation d'avoir des résultats conformes à des objectifs bien précis. D'ailleurs, je ne vous cache pas que, dans la réflexion qui est faite à l'Office des ressources humaines, nous avons, dans plusieurs secteurs, actuellement, sérié un nombre d'activités qui feront l'objet de cette comparaison de manière à pouvoir développer ces indices.

Quant aux bons coups, Mme la Présidente, ou quant aux aspects que nous envisageons ou que nous souhaiterions voir améliorer, je ne vous cache pas que la loi de la fonction publique elle-même, la mise en oeuvre de la loi, compte tenu des caractéristiques des organismes qui en font partie, compte tenu de la nature des activités de ces organismes-là, que ce soit le Secrétariat du Conseil du trésor, que ce soit la Commission de la fonction publique, il n'en demeure pas moins que la mise en application de cette loi-là engendre des situations

qui font l'objet de réflexion beaucoup plus approfondie à l'Office des ressources humaines en termes d'évaluation potentielle d'apporter éventuellement des amendements.

Quand, dans une loi, on mandate un organisme de faire, de créer lui-même les directives, qu'on demande à un deuxième organisme de les mettre en application et que le premier organisme a aussi comme fonction de les analyser, je ne vous cache pas que ça crée des situations qui sont un petit peu délicates à l'occasion, parce que les interfaces entre chacune des organisations qui ont assumé une responsabilité différente à l'intérieur de la mise en oeuvre de cette loi-là... il y a des affrontements, mais qui se font de façon très sereine, si je peux m'exprimer ainsi.

J'aurai l'occasion, à l'occasion d'éléments spécifiques, lors de nos débats, peut-être d'apporter des précisions dans les vœux que nous pourrions exprimer en termes d'éléments d'amélioration qui pourraient être apportés à la loi de la fonction publique dans le but de la rendre efficace, efficiente de manière à ce que le citoyen puisse lui-même voir que la fonction publique est à son service, et non pas l'inverse. Je pense que c'est important d'éliminer, en d'autres termes, tout ce qui n'est pas de valeur ajoutée à l'intérieur de la loi, de revoir les systèmes, de revoir la réglementation, de revoir les directives.

(12 heures)

Quand je suis arrivé à l'Office des ressources humaines il y a deux ans, derrière mon bureau il y avait un bahut, Mme la Présidente, dans lequel j'ai observé qu'il y avait neuf volumes, 8 1/2 x 14, avec à peu près trois pouces d'épaisseur, et c'est là qu'on retrouve toute la substantifique moelle des directives et des règlements relatifs à la gestion des ressources humaines. Je pense que dans les années 1994, à mon avis, il faut revoir ces façons de faire de manière à rendre la gestion des ressources humaines beaucoup plus simple, beaucoup plus conforme à une réalité, en faisant confiance aux personnes qui ont à gérer les ressources humaines, et c'est de là, d'ailleurs, que découle la responsabilisation des individus, allant jusqu'aux individus de première ligne. Je pense que, si on veut responsabiliser les individus, il faut leur donner les outils et les instruments qui vont leur permettre d'assumer pleinement leurs tâches et leurs responsabilités, avec la diminution des paliers hiérarchiques, comme j'ai passé, avec la recherche de simplification réglementaire, de manière à rendre la fonction publique efficiente et efficace, et à moindre coût surtout. Parce que je ne vous cache pas que les mécanismes de contrôle inhérents à la mise en oeuvre de la réglementation de la directive coûtent excessivement cher à l'organisation gouvernementale. Et, dans ce cadre-là, le citoyen n'est pas nécessairement mieux servi.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, une sous-question, M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Qui se voudra en même temps, peut-être, un peu une remarque, Mme la Présidente, si

vous permettez. Je dois avouer que je reste beaucoup sur ma faim quant à l'aspect, disons, résultats et mesure des résultats par des indicateurs qui seraient clairs quant à la qualité de la transformation dans laquelle nous sommes présentement. Je dois rappeler, Mme la Présidente, que le milieu de la fonction publique passe probablement une des plus difficiles phases de toute sa carrière, d'une certaine façon, avec le genre d'agressions auxquelles je faisais référence dans mon introduction précédemment, et que, à cet égard, il est important d'avoir déjà en main, dès le moment où s'enclenchent des transformations importantes, le tableau de bord, ou les outils de référence, ou les indicateurs nous permettant de juger de notre progression et de sa qualité.

Est-ce qu'on sait aujourd'hui, parmi tous ceux et celles qui ont dû changer d'emploi, dans quelles mesures les aptitudes, la formation et l'expérience de ces personnes-là, dans leur nouvel emploi, sont compatibles avec ces nouveaux emplois qu'elles occupent? Est-ce qu'on le sait ou on ne le sait pas? Est-ce qu'on a une idée de l'écart ou de la différence? Parce qu'il en va de la prestation même de ces gens-là et de la qualité, donc, des services rendus aux citoyens. Ça m'apparaît fondamental.

Est-ce qu'on a également quelque indication que ce soit quant à ce que j'appellerais la satisfaction des gens ainsi changés d'endroit, ou mutés, ou peu importe, donc réaffectés dans un autre emploi? Ça m'apparaît être également important. Ce n'est pas de l'ésotérisme. On parle également directement de la qualité de la prestation des personnes dans un nouvel emploi, si elles sont satisfaites de deux choses: de l'endroit où elles se retrouvent et du processus qui les ont conduites là. Et je dois vous dire, Mme la Présidente, que j'entends énormément de critiques à l'égard de tout ce qui se passe dans le moment dans la fonction publique, de l'incertitude dans laquelle les transitions se font. Et, à cet égard, il me semblerait que l'Office et les ministères et organismes concernés devraient déjà avoir en main les outils leur permettant de mesurer la qualité du mouvement, d'une certaine façon.

Je faisais référence à des choses aussi simples que le nombre de recours au Programme d'aide aux employés. Est-ce qu'il y a quelque chose de plus simple que ça? Et c'est certainement un indicateur qui peut être révélateur, mon Dieu, justement du contexte ou de la couleur dans laquelle se font toutes ces transformations.

La Présidente (Mme Bleau): M. le président.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, en somme, le député de Portneuf va peut-être un peu plus loin dans sa réflexion, et je suis totalement d'accord avec lui dans le sens suivant: ce qu'il évoque, à mon avis, c'est un peu la recommandation que faisait cette commission parlementaire, en décembre 1990, relativement à la planification stratégique de la ressource humaine à l'intérieur de nos organisations, c'est-à-dire de s'assurer que les employés, au fil des ans, au fil du

développement de l'organisation, puissent posséder des outils d'adaptation aux réalités nouvelles, de manière à répondre aux nouveaux besoins qui existent à l'intérieur de la fonction publique et en fonction des besoins des citoyennes et des citoyens du Québec que nous avons à desservir.

J'évoquais globalement que nous avions amorcé, depuis déjà un an et demi, un exercice systématique de mise en oeuvre de ce concept de la planification stratégique à l'intérieur des ressources humaines. Nous sommes présents, présentement, dans une dizaine de ministères et d'organismes avec lesquels nous sommes en train de faire réellement la démarche qu'évoque le député de Portneuf par rapport à la mesure des écarts entre la capacité, entre les connaissances, entre le savoir d'un individu et le profil ou les nouveaux profils de connaissances que ces individus-là devront avoir pour donner un service de meilleure qualité aux citoyennes et aux citoyens. Et c'est dans ce cadre d'évaluation de la planification stratégique des ressources humaines que va s'inscrire, de façon systématique, l'identification d'indicateurs permettant de mieux mesurer les écarts et, surtout, de mettre en oeuvre des programmes de formation, de développement pour combler ces écarts.

Nous ne les avons sûrement pas d'une façon aussi chiffrée, aussi systématique, Mme la Présidente. Cependant, en termes de développement, permettez-moi de souligner que, depuis cinq ans, cette préoccupation de combler les écarts entre les besoins des individus par rapport au développement de l'environnement immédiat, que ce soit l'environnement interne ou l'environnement externe particulièrement au niveau du gestionnaire, le gouvernement a mis sur pied un ensemble de mesures et de programmes visant à favoriser un développement conforme à la réalité de ce nouvel environnement.

J'évoquais, dans mes propos préliminaires, un certain nombre de programmes mis de l'avant pour les cadres supérieurs I, II, III, IV, V, pour les cadres intermédiaires, de manière à les sensibiliser de façon systématique à l'évolution de leur environnement en matière de finances publiques, en matière de développement social et culturel, en matière de «multiethnicité», Mme la Présidente, qui est une réalité nouvelle, entre guillemets, à l'intérieur de notre fonction publique.

Je ne vous cache pas que nous avons organisé des sessions pratiques de sensibilisation à la «multiethnicité» à l'intérieur de l'appareil de l'État, en commençant, Mme la Présidente, par les sous-ministres et dirigeants d'organismes, de manière à ce que ces personnes puissent prendre conscience d'une nouvelle réalité québécoise. Lorsque nous savons que 90 % de nos nouveaux concitoyens ou concitoyennes québécoises et québécois demeurent dans la région métropolitaine de Montréal et que, nous, comme fonctionnaires, demeurons à Québec, avons grandi au Séminaire de Québec, avons fait nos études à l'Université Laval, avons intégré la fonction publique en 1967, je ne vous cache pas que ces personnes-là, si elles n'ont pas une immersion, entre guillemets, dans les problématiques reliées à la «multiethnicité»... Ce sont elles,

Mme la Présidente, qui auront à supporter, à recommander des mesures, des moyens, des programmes aux hommes et aux femmes politiques pour répondre à ces nouveaux besoins là.

Donc, cette nouvelle réalité que j'évoquais fait partie, justement, des thématiques que nous avons développées, en identifiant les besoins réels, non pas en les identifiant de façon théorique, mais en allant voir les gens et en leur demandant: Quels sont, à votre avis, les thèmes, les sujets, les objets qui devraient faire l'objet de vos préoccupations et faire partie de votre développement personnel?

Vous savez, quand un médecin ne se met pas à jour, quand un comptable ne se met pas à jour, nous avons le même phénomène à l'intérieur de la fonction publique, on n'est pas capable de donner des services de qualité, et c'est ce à quoi l'Office des ressources humaines fait appel quand il développe des programmes de cette nature-là.

La Présidente (Mme Bleau): Je vous remercie. On me demande que vos réponses soient un peu plus courtes pour donner la chance à tout le monde. Mais je dois vous dire que j'ai profité pleinement de la fin de votre intervention, parce que c'est un service aux citoyens, et, pour moi, c'est ce qui m'importe le plus dans tout cet appareil, c'est le service qu'on rend aux citoyens. Alors, cette dernière approche me satisfait beaucoup. Je donne la parole au député de Verdun.

M. Gauthrin: Merci, Mme la Présidente. J'aurais de la difficulté à ne pas commencer mon intervention sans répondre à la caricature que le député de Labelle avait faite de la position de notre côté. Il est clair que, s'il prévoit le développement du Québec basé essentiellement sur le secteur public, de notre côté, nous respectons et nous sommes parfaitement conscients de l'importance de développer et de maintenir une fonction publique de qualité au Québec, et soyons-en très clairs, de notre côté.

(12 h 10)

Néanmoins, les poids relatifs et la modernisation nécessaire pour rentrer de plain-pied dans le XXI^e siècle nécessitent à l'heure actuelle, de notre point de vue, des réalignements, des diminutions, des réorganisations qui sont parfois difficiles à vivre, mais il n'est aucunement question d'une disparition ou d'un appauvrissement de la fonction publique québécoise, pour laquelle nous avons le plus grand respect.

Procédure de mise en disponibilité

M. le Président, je vais intervenir, ici, sur strictement un point — parce qu'il y a tellement de points que vous avez abordés et sur lesquels j'aimerais pouvoir revenir — c'est celui qui est, disons, le plus chaud sur le plan médiatique: les carrefours-transit. Vous nous dites, dans les pages 6 et 7 de votre document — et je vais traiter simultanément Carrefour-transit et la question qui

touche les cadres en transition de carrière — vous nous expliquez vos résultats, relativement performants, je dois le dire, 85 % de réaffectation, peu de séjour dans les carrefours-transit. Vous semblez avoir réellement un bon résultat.

Pratiquement — et j'aimerais vous voir l'expliquer parce que, probablement, pour les membres de cette commission, ils ne comprennent pas — qu'est-ce qui se passe lorsque quelqu'un est mis en disponibilité? Quel soutien il a de la part de l'Office des ressources humaines? Comment ça fonctionne, le Carrefour-transit en question? Comment un individu vit ça à l'heure actuelle? Comment ça fonctionne réellement dans, entre guillemets, la vraie vie de quelqu'un qui est assigné à Carrefour-transit? Parce que, à mon sens, on a eu toutes sortes de caricatures qui ont été faites de part et d'autre, alors qu'il s'agit simplement, si je comprends bien, d'atteindre une meilleure flexibilité à l'intérieur de la fonction publique québécoise.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, à partir du moment où un ministère ou organisme identifie une personne en disponibilité en raison des contraintes que ce ministère ou organisme a à assumer, cette personne-là reçoit un avis de 60 jours qui lui indique qu'au terme de cette période elle sera mutée, physiquement, à Carrefour-transit, soit à Québec ou à Montréal.

Je fais une parenthèse, Mme la Présidente, par rapport aux situations qui prévalent en région: compte tenu du nombre restreint de personnes qui sont en disponibilité dans les régions, celles-ci sont assumées par nos bureaux régionaux et nous n'imposons pas, physiquement, à des personnes, qui devraient faire 150 ou 160 km par jour pour se présenter physiquement dans un endroit, nous ne leur donnons pas cette obligation-là, mais ce sont ce qu'on appelle des cas marginaux. Ce que nous gérons actuellement, ce sont deux carrefours principaux que nous retrouvons à Québec et à Montréal.

Durant cette période de 60 jours, Mme la Présidente, l'Office des ressources humaines, en étroite collaboration avec la Direction des ressources humaines du ministère ou de l'organisme concerné, regarde le dossier et l'analyse dans une optique de remplacement à court terme, c'est-à-dire que, à partir du moment où nous recevons la fiche — et c'est là, peut-être, un des succès actuels du remplacement avant la fin de la période de l'avis de 60 jours — déjà, en recevant la fiche, la 59^e journée, si vous me le permettez, nous sommes à même de faire l'adéquation entre le profil de la personne et un poste qui est soit vacant dans une organisation, ou soit qui est occupé par du personnel temporaire, ou soit qui est occupé par du personnel occasionnel. Dès ce moment-là, nous avons une équipe... Parce que l'Office des ressources humaines, l'an dernier, à effectifs constants, a assumé ce cadre de gestion là. Immédiatement, des spécialistes prennent contact avec le ministère ou l'organisme en lui disant: Bien, voici, vous avez un poste vacant; vous avez une personne temporaire; nous

vous priions de regarder la possibilité d'accueillir M. ou Mme Unetelle, qui présente les caractéristiques et qui fait l'adéquation.

Dans un très grand nombre de cas, ça s'est avéré — et dans la plupart des cas actuellement, parce que nous avons quand même développé une expertise à cet égard-là... Et il y a aussi une évolution dans la mentalité des gestionnaires relativement à l'accueil. J'évoquais, dans mes propos préliminaires, certains éléments, certaines difficultés que nous avions par rapport au remplacement des personnes. Si nous ne sommes pas capables de replacer cette personne-là dans le délai de 60 jours, au terme de ces journées-là, la personne arrive à Carrefour-transit, et nous l'accueillons comme si c'était une employée de l'Office, mais dans une optique de support, de conseil et d'accompagnement...

M. Gautrin: Dans un lieu physique pour travailler?

M. Beausoleil (Claude-R.): Dans un lieu physique, dans un bureau avec un téléphone, de manière à ce que la personne, sur le plan personnel, puisse dire à ses proches, à ses voisins, à sa famille: Écoutez, je m'en vais travailler. Je travaille au complexe G. Je travaille au 1410, Stanley, à Montréal, dans des bureaux du gouvernement du Québec. Et, là, ces personnes-là sont prises en charge par une équipe spécialisée en «counseling» de personnes, et, au fil des jours, nous avons des activités par modules qui visent ne serait-ce qu'à favoriser la mise à jour d'un c.v., entre autres, puisque la personne sera appelée à être... sa candidature sera soumise à un autre organisme. Donc, ça fait peut-être 22 ans, 25 ans ou 28 ans que la personne ne l'a pas mis à jour, et, bien souvent, dans la prise de conscience que la personne fait au moment de la rédaction de son c.v., cette personne s'aperçoit qu'elle a acquis énormément de nouvelles connaissances. Elle a acquis des savoir-faire, des savoir-être, bien souvent, qui ne sont pas nécessairement mis en évidence dans un premier temps, mais qui le sont à l'aide des conseillers. Nous avons 45 modules différents d'activités qui permettent aux individus de se retrouver dans ce cadre-là. Et je ne vous cache pas que ce sont des situations qui sont difficiles, parce que, ça, c'est de la véritable gestion de ressources humaines.

Je me réjouis, Mme la Présidente, de voir que nous avons l'occasion de gérer réellement des personnes, des êtres humains mis en disponibilité non seulement de façon statistique, en sachant que qu'il y a deux postes dans tel ministère ou organisme, mais nous gérons des hommes et des femmes qui sont dans des situations particulières et qui verbalisent nécessairement leur propre situation. Donc, nous apprenons autant avec eux et avec elles que nous l'aurions fait si nous n'avions pas fait ce type d'opération là. Donc, à ce moment-là, quand la personne arrive chez nous, elle est accueillie, mais, simultanément, cette personne-là, nous recommandons sa candidature à des ministères et, ce que nous faisons pour

éviter que le choc soit trop grand par rapport à l'organisme d'accueil, par rapport aux gestionnaires qui auront à accueillir ces nouvelles personnes là, nous accompagnons chaque personne dans les entrevues de sélection pour bien nous assurer que les règles du jeu sont acceptées et adoptées par les organisations accueillantes.

Nous avons vu certains cas malheureux, en début d'exercice, où nous étions plus exigeants — au niveau des critères de base de la personne qui était soumise avec un c.v. vraiment significatif — au niveau des critères de base que nous l'étions lorsque nous faisons des concours de promotion et de recrutement dans les mois ou les années qui ont précédé. Donc, le fait d'accompagner régulièrement, systématiquement, favorise à la fois une prise de conscience de l'individu, mais une prise de conscience aussi de l'organisation. Et c'est pourquoi nous arrivons à l'ensemble des résultats que nous avons là.

Lorsque le ministère n'est pas trop sûr de la capacité de la personne de pouvoir assumer ses responsabilités, nous leur proposons tout simplement de les accueillir sur assignation temporaire et on leur dit: Faites un essai de trois mois, faites un essai de six mois et vous verrez, au fur et à mesure de l'évolution de son dossier, si la personne est apte. Donc, on met, de notre côté, je pense, toutes les conditions. On essaie de réunir l'ensemble des conditions qui favorisent un accueil des plus chaleureux de ces personnes-là. Alors, voilà, Mme la Présidente.

M. Gautrin: Donc, si je comprends bien, ce n'est pas un endroit où les gens sont là pour ne rien faire. Ils sont en période active de repositionnement, et vous les accompagnez et vous les encadrez dans leur recherche de la manière la plus humaine possible. Merci, M. le président.

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà, Mme la Présidente.
(12 h 20)

La Présidente (Mme Bleau): Merci. Je passe la parole à M. le député de Labelle.

Motivation et mobilisation de la fonction publique

M. Léonard: Merci. Je voudrais revenir sur une question qui me préoccupe, au moins à ce stade-ci, c'est la question de la motivation et de la mobilisation de la fonction publique. Les échos que j'ai, c'est qu'il y a des problèmes. Les gens sont dans l'incertitude quant à l'avenir, sont dans l'insécurité, et, effectivement, l'«Opération réalignement» peut l'occasionner et l'application de la loi 198, je pense, y a ajouté encore beaucoup.

Moi, j'aimerais savoir si vous admettez qu'il y a une telle situation actuellement dans la fonction publique, puis la deuxième question: À partir du moment où on l'admet, est-ce qu'il s'agit d'une question qui touche à l'application de la loi, quant à la mission et à l'objet

de la loi, donc, je dirais, un élément assez fondamental, ou bien s'il s'agit plutôt d'éléments de type conjoncturel qui tiennent à ces questions de finances publiques dont on fait porter le poids à la fonction publique et où le personnel se sent impuissant et incapable de rien faire?

J'aimerais que vous me disiez si vous pensez qu'il y a un problème de motivation, de mobilisation à l'intérieur de la fonction publique et quelles en sont les raisons. On reviendra peut-être après sur des solutions et des pistes.

M. Beausoleil (Claude-R.): Ma réponse, Mme la Présidente, est une réponse d'observation peut-être personnelle de ce qui se passe à l'intérieur de la fonction publique par rapport aux échos que je peux avoir à l'intérieur des ministères et organismes, et je vais aussi faire écho à ma situation personnelle en tant que président de l'Office des ressources humaines, d'un organisme qui vit aussi les séquelles, qui vit les incidences, les impacts de la loi 198, qui vit les impacts du réaligement de l'État. Et je pense que, en faisant peut-être ce parallèle entre la situation que nous vivons aujourd'hui et celle que je perçois et qu'on observe dans l'ensemble des ministères et organismes, on pourra peut-être arriver au constat suivant: il va de soi que, nécessairement, un virage comme celui qui est proposé à la fonction publique actuellement crée certaines perturbations chez l'ensemble des personnels, mais je pense que cette perturbation-là est atténuée par la façon dont les gestionnaires dans les organisations gèrent ces changements-là, par les discours et par les actions qui sont prises à l'intérieur des organisations.

Mme la Présidente, je pense que personne ne peut échapper, à mon avis, à notre environnement, actuellement. Les organisations, jusqu'à ce jour, les caractéristiques principales des organisations étaient la stabilité, et le changement était l'exception. Nous vivons présentement un modèle d'organisation qui est totalement changé, qui est appelé à changer et qui va être appelé à changer. La caractéristique des organisations d'aujourd'hui et de demain, c'est que ça va être le changement, la caractéristique principale et l'exception, ce sera la stabilité. Or, si les gestionnaires n'évoquent pas ces nouveaux phénomènes qui nous entourent à l'ensemble des individus, ils vont effectivement créer une démotivation chez les individus. Mais, si les gestionnaires sont aptes à bien saisir les enjeux qui nous confrontent et sont aptes aussi à partager ces réflexions-là avec l'ensemble de leur personnel, je pense qu'on va atténuer les effets.

Je ne vous cache pas qu'à l'Office des ressources humaines nous avons vécu récemment une situation excessivement difficile où, par des objectifs gouvernementaux qui nous ont été proposés, nous avons dû couper non seulement des postes vacants, mais nous nous sommes vus dans l'obligation de mettre à pied 18 personnes temporaires, malgré le fait que ces personnes-là présentaient des caractéristiques de performance à l'intérieur de l'organisation. Or, nous avons géré, il va de

soi, ces 18 personnes-là, mais nous avons surtout mis l'emphasis sur la gestion des personnes qui restaient.

Qu'est-ce qui va se passer à mon sujet le 1er avril 1994? Qu'est-ce qui va se passer le 1er avril 1995? Le 1er avril 1996? C'est actuellement les défis des gestionnaires à l'intérieur de la fonction publique de rassurer, entre guillemets, les personnes de manière à pouvoir reprendre le collier et à les faire travailler dans des nouveaux défis, de leur proposer des nouveaux défis, de transformer ce que je pourrais appeler une situation délicate, une situation, là, insécurisante en défi dans l'avenir. Parce que c'est de cette façon-là que nous allons devoir gérer, à mon avis, les organisations, qu'elles soient, Mme la Présidente, de type gouvernemental — comme celles que nous sommes appelés à gérer présentement — ou qu'elles soient du type public aussi. Ce sont les nouveaux paradigmes qui se développent des individus, des nouveaux modèles de gestion, des nouveaux modèles d'aborder les situations, et je pense que c'est de cette façon-là que nous allons atténuer ce que vous qualifiez de démotivation dans les organisations.

Quant à l'application de la loi, je ne pense pas que ça ait des effets particuliers sur l'application de la Loi sur la fonction publique par rapport à ce qui se passe actuellement. Du moins, c'est l'observation que je pourrais en faire.

La Présidente (Mme Bleau): Merci.

M. Léonard: On y reviendra...

La Présidente (Mme Bleau): On va pouvoir revenir demain, si vous me permettez. Je pense que le député de La Prairie aurait une question pressante.

Degré de satisfaction du service à la clientèle

M. Lazure: Oui, Mme la Présidente. Ça m'inquiète un peu d'entendre le président de l'Office des ressources humaines nous parler de plusieurs projets, en particulier ce qu'il appelle le balisage ou le terme anglais «benchmarking». Tout ça, pour moi, c'est très loin de la préoccupation quotidienne du service à la clientèle. Ça me laisse l'impression — peut-être que je comprends mal — que l'Office et la haute direction de l'Office sont engagés de façon bien active dans toutes sortes d'opérations qui sont plus ou moins abstraites et qui concernent beaucoup plus les cadres que, d'une part, la satisfaction des fonctionnaires, surtout sur la première ligne, et la satisfaction de la clientèle.

Bon, je reviens pour rendre plus concret cet échange-là, parce que l'échange me paraît très abstrait, Mme la Présidente. J'ai donné l'exemple de la fermeture, le midi, dans les bureaux de centres Travail-Québec. Est-ce que, oui ou non, c'est une politique sanctionnée, approuvée par l'Office des ressources humaines ou quoi? Quelle est votre position là-dessus?

Et, deuxièmement, vous nous dites: On fait des

suivis aux six mois. Entre parenthèses, je pense que ce serait utile que les membres de la commission aient des copies de ces suivis-là aux six mois pour les clientèles cibles. Mais vous nous dites: On aide les ministères et les organismes à faire des suivis auprès de leur clientèle. Mais je note les chiffres que vous donnez, que les individus bénéficiaires de services, c'est à peine 20 % des organismes ou ministères qui font des sondages ou des interactions auprès de ces clientèles-là. Il me semble, moi, Mme la Présidente, que l'Office ne consacre pas suffisamment de temps dans la vigilance quotidienne des services à la clientèle. Est-ce que ma question est claire? J'aimerais ça avoir des réponses courtes.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, elle est très claire, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): M. le président.

M. Beausoleil (Claude-R.): Je pense que...

La Présidente (Mme Bleau): Brièvement, parce qu'il nous reste à peine deux minutes.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, je vais essayer d'être bref, madame. La Loi sur la fonction publique donne à l'Office une mission de support, de conseil à l'ensemble des ministères et organismes. Ce que nous tentons de faire... Il est difficile pour nous de jouer un rôle de contrôle auprès des ministères et organismes parce que cette fonction-là, par rapport aux clientèles spécifiques de chacun des ministères et organismes, elle leur appartient en vertu de leur mission, de la mission que le législateur leur a confiée.

Ce que l'Office fait par rapport aux citoyens, en bout de piste, c'est d'offrir, justement, des instruments qui permettent d'aborder ces questions-là, qui permettent d'identifier... Et, d'ailleurs, le député de Portneuf l'a bien souligné tantôt: il n'y a rien qui se gère mieux que ce qui se mesure. Donc, pour pouvoir en arriver à évaluer effectivement l'efficacité de nos programmes auprès des citoyens, nous sommes en train de mettre des indicateurs qui vont nous permettre d'arriver à ces éléments.

Quant à votre autre question, Mme la Présidente, par rapport aux endroits qui... je m'excuse, vous m'avez posée une dernière...

M. Lazure: Bien, écoutez, il s'agissait des politiques...

M. Beausoleil (Claude-R.): Par rapport aux bureaux, à la fermeture des bureaux.

M. Lazure: L'accès aux bureaux.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est ça, l'accès aux bureaux. Il appartient, à mon avis, à chacun des ministères et organismes...

M. Lazure: Oui, mais...

M. Beausoleil (Claude-R.): ...de s'assurer de cette qualité des services aux citoyens.

M. Lazure: Mais la suggestion avait été faite, dans le rapport de décembre 1990, à votre office, que l'aptitude et l'intérêt à desservir le client soient des critères de sélection importants des futurs gestionnaires. Est-ce que, dans vos critères de sélection des fonctionnaires, vous tenez compte de l'aptitude et l'intérêt à servir la clientèle? Oui ou non, et comment?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, je suis heureux que vous l'abordiez sur ce volet-là. Nous allons déposer devant cette commission, Mme la Présidente, le rapport que l'Office a fait sur les agents de première ligne, sur les mesures à prendre pour développer des programmes de formation visant à s'assurer que, dans les ministères et organismes, on ait des personnes formées à la préoccupation clientèle, pour éviter des situations comme celles que le député de La Prairie vient d'évoquer précédemment.
(12 h 30)

La Présidente (Mme Bleau): Alors, à ce moment-ci, nous ajournons les travaux de la commission jusqu'à demain, 10 heures.

(Fin de la séance à 12 h 31)

