



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 (2)

Le mercredi 23 mars 1994 — No 2

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

Auditions	
Vérificateur général	CBA-23
Période de questions	CBA-26
Amélioration de la gestion des ressources humaines	CBA-26
Délégation et reddition de comptes à l'Office	CBA-28
Efficacité du Carrefour-transit	CBA-28
Évaluation du rendement du personnel	CBA-29
Décentralisation des fichiers des candidats à un emploi occasionnel	CBA-30
Évaluation du rendement du personnel cadre	CBA-31
Planification stratégique des ressources humaines	CBA-32
Adéquation entre les tâches et le traitement de base	CBA-35
Transactions financières de l'Office non comptabilisées	CBA-36
Suivi du Vérificateur général	CBA-38
Loi sur la fonction publique	CBA-38
Formacadres	CBA-40
Discussion générale (suite)	CBA-43
Mobilité du personnel	CBA-44
École nationale d'administration publique	CBA-46
Qualité des services aux citoyens	CBA-47
Prévision des besoins en ressources humaines	CBA-48
Document déposé	CBA-48
Délégation et imputabilité	CBA-49
Restructuration de l'Office	CBA-50
Évaluation de rendement du personnel	CBA-55
Restructuration de l'Office (suite)	CBA-57
Réduction du nombre de candidatures admissibles à un concours de recrutement	CBA-61
Fonctionnement du programme Formacadres	CBA-63
Restructuration de l'Office (suite)	CBA-67

Intervenants

Mme Madeleine Bleau, présidente
M. Cosmo Maciocia, président suppléant

M. Roger Bertrand
M. Henri-François Gauthrin
M. Denis Lazure
M. Jacques Léonard
M. Charles Messier

- * M. Guy Breton, Vérificateur général
- * M. Jean-Noël Thériault, bureau du Vérificateur général
- * M. Claude-R. Beausoleil, Office des ressources humaines
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 23 mars 1994

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

(Dix heures trois minutes)

La Présidente (Mme Bleau): Alors, bonjour à tous. La commission du budget et de l'administration est de nouveau réunie 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, est-ce qu'il y a des remplacements?

La Secrétaire: Oui, M. Forget (Prévoist) est remplacé par Mme Bleau (Groulx) et M. Lemieux (Vanier) est remplacé par M. Gauvin (Montmagny-L'Islet).

La Présidente (Mme Bleau): Alors, tel que convenu, nous reprenons les travaux de la commission avec l'audition du Vérificateur général du Québec. Alors, M. le Vérificateur, bienvenue, et nous attendons votre exposé.

M. Breton (Guy): Bonjour mesdames, bonjour messieurs...

La Présidente (Mme Bleau): Pardon, excusez-moi. Bien, vous pouvez y aller monsieur.

Auditions

Vérificateur général

M. Breton (Guy): Alors, bonjour mesdames, bonjour messieurs, j'ai un petit mémoire à vous lire avant la période des questions, si j'ai bien compris. Alors, la mission du Vérificateur général est de favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et les biens publics. Ma vérification porte sur les livres et comptes des entités qui font partie du champ de compétence du Vérificateur général. Elle comprend la vérification financière, la vérification de la conformité aux opérations, aux lois, règlements, politiques et directives, et la vérification de l'optimisation des ressources. Mes diverses interventions de vérification à l'Office des ressources humaines ont été motivées par un ou l'autre de ces volets.

Ainsi, en vertu de l'article 98 de la Loi sur la fonction publique, je suis tenu de vérifier, chaque année, les livres et comptes de l'Office. Alors, dans le cadre de cette attestation des états financiers du gouvernement, je m'assure de la fiabilité du système informatisé de gestion des informations sur le personnel connu sous le nom

de SAGIP, un système qui est administré par l'Office. Enfin, je suis intervenu sur certaines activités de l'Office lors d'une étude d'envergure gouvernementale sur la gestion des ressources humaines, projet GERANHIUM, principalement en 1991 et en 1992. Alors, je résume, ci-après, l'essentiel de mes constatations et commentaires à l'égard de chacune de ces observations, de ces interventions.

Pour les livres et comptes de l'Office. Pour les deux derniers exercices financiers, j'ai dû exprimer une réserve sur l'état des revenus et dépenses de l'Office. En effet, dans le cadre de ses activités, l'Office a effectué des transactions financières qui n'ont pas été comptabilisées à ses livres. Ces transactions gravitaient via des comptes de banque qui n'étaient pas enregistrés au nom du gouvernement. Ma vérification s'est limitée aux revenus et dépenses comptabilisés, et je n'ai pu déterminer le redressement qui aurait dû être apporté aux chiffres présentés à l'état des revenus et dépenses pour les exercices terminés les 31 mars 1992 et 31 mars 1993. J'ai été informé que la situation aurait été régularisée pour l'exercice financier courant, 1993-1994.

Le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel, SAGIP. Alors, ma vérification des contrôles d'environnement informatique ainsi que des contrôles d'application du SAGIP exercés par l'Office me permet de conclure que l'Office s'acquitte bien de sa tâche en ce domaine, malgré que j'aie signalé des lacunes se rapportant, entre autres, à la gestion pas suffisamment rigoureuse des codes d'identification et à un accès trop permissif aux programmes informatiques et aux données.

Le projet GERANHIUM. J'ai réalisé, au cours des années 1991-1992 et 1992-1993, une étude d'envergure gouvernementale sur la gestion de cette ressource dans la fonction publique québécoise. L'intervention a été connue dans le milieu gouvernemental sous le nom de projet GERANHIUM. Pour réaliser cette étude, j'ai fractionné la gestion des ressources humaines en ses principales composantes et j'ai prévu l'examen des plus importantes. Une annexe pourrait peut-être vous être distribuée où on voit la division des travaux que nous avons faits.

Les résultats ont été divulgués dans mes rapports à l'Assemblée nationale pour les années terminées le 31 mars 1992 et le 31 mars 1993. Ma vérification visait à s'assurer que la ressource humaine du secteur public est gérée avec un souci d'économie et d'efficacité, que des méthodes satisfaisantes ont été adoptées pour favoriser une administration efficace et que les gestionnaires rendent compte des responsabilités qui leur sont attribuées en la matière.

Évidemment, ce cadre d'intervention débordait largement le rôle que doit exercer l'Office des ressources humaines en ce domaine. En plus du Secrétariat du Conseil du trésor et de la Commission de la fonction publique, plusieurs ministères et organismes ont été couverts dans cette étude.

Mon analyse a fait ressortir plusieurs faiblesses dans les entités vérifiées: «...planification stratégique généralement absente, grincement de la machine en dotation — qu'il s'agisse de personnel régulier, occasionnel ou étudiant — 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».

J'attire votre attention sur le fait que mes principales observations qui concernent directement ou indirectement l'Office des ressources humaines sont consignées à mon rapport de 1992. Je résume ci-après la teneur de celles-ci.

(10 h 10)

Alors, planification des ressources humaines. Mon examen m'a permis de relever qu'il y avait peu de planification structurée de la main-d'oeuvre dans les ministères et organismes. Les nombreux éléments de planification que l'on retrouvait dans les politiques et les directives n'étaient pas orchestrés au moment de notre vérification. Il y avait absence d'un cadre central de référence, et les ministères et organismes, de leur côté, ne remettaient pas suffisamment en question leur façon de faire. À ce sujet, l'Office partageait mon opinion et m'informait, en septembre 1992, qu'il avait amorcé le développement d'une instrumentation de planification stratégique des ressources humaines afin d'aider les sous-ministres et les dirigeants d'organismes dans leurs démarches.

Dotation en personnel. En matière de dotation des emplois, mon étude visait à déterminer si, à l'intérieur des impératifs d'équité, d'impartialité et de transparence, les intervenants en gestion des ressources humaines s'acquittaient des responsabilités qui leur ont été conférées par la Loi sur la fonction publique en matière de dotation des emplois réguliers et occasionnels de façon pertinente et efficiente. L'article 99 de la Loi sur la fonction publique attribue à l'Office des ressources humaines d'importantes responsabilités en matière de dotation dont certaines peuvent être déléguées.

J'ai constaté que, bien utilisé, le processus de dotation en personnel permanent garantit l'accessibilité aux emplois de la fonction publique, l'impartialité et l'équité des décisions. Cependant, j'ai relevé certaines pratiques qui, au nom de l'efficacité, favorisaient des catégories de personnes et réduisaient l'accessibilité aux emplois de la fonction publique. Le manque de transparence masquait même l'existence de ces situations.

À ce chapitre, signalons la participation du supérieur immédiat à l'évaluation du candidat qu'il connaissait déjà ainsi que le stratagème permettant de faire engager un candidat par l'entité auprès de qui il avait

postulé un emploi et ensuite de le faire muter immédiatement après.

D'autre part, la modification ou le questionnement de certaines pratiques administratives pourrait amener une plus grande efficacité et faire réaliser des économies appréciables au gouvernement. Parmi ces pratiques à réviser, citons le trop grand nombre de candidats admis à certains concours, le faible suivi par l'Office des activités qu'il délègue lors de la tenue des concours, le cloisonnement des listes de déclaration d'aptitude qui ne sont pas partagées entre les ministères et organismes, et, enfin, la duplication inutile des banques de mutation.

Malgré la qualité du processus de dotation instauré notamment pour favoriser l'accessibilité des citoyens aux postes affichés, la fonction de dotation en personnel permanent n'accomplit pas intégralement son rôle du fait que plus de 60 % des emplois comblés le sont par des personnes ayant une expérience de travail dans la fonction publique à titre d'employés occasionnels. Avant de mettre de l'avant des modifications d'importance à ce chapitre, les autorités gouvernementales devront tenir compte de cette réalité.

À l'égard de la dotation des emplois occasionnels, le processus nous paraît non efficace et non économique principalement à cause de la multiplication des fichiers de candidats dans la fonction publique. De plus, certaines pratiques administratives suscitent de fortes inquiétudes sur le plan de l'équité, de l'impartialité et de la transparence des gestes posés par les ministères et organismes.

Nos inquiétudes provenaient principalement de la non-justification des motifs d'embauche, des demandes de personnel extrêmement pointues et d'une gestion peu rigoureuse des fichiers de candidats.

Étant davantage concerné par mes commentaires sur la dotation en personnel permanent, l'Office des ressources humaines nous a mentionné en septembre 1992 qu'une étude était en cours sur la façon de réduire le nombre de candidatures admises à un concours et qu'un programme de suivi des activités déléguées serait mis sur pied. L'ORH nous a informés des mesures qu'il entendait prendre pour favoriser le partage entre les entités des listes de déclaration d'aptitude. Enfin, l'Office a fait état des améliorations qu'il entendait apporter à l'infrastructure en place pour mieux traiter les candidatures des employés désirant travailler au sein d'une autre organisation.

Développement des ressources humaines. Tout le monde s'entend sur le fait que le développement des ressources humaines permet à une organisation d'atteindre le plus efficacement possible ses objectifs organisationnels et d'améliorer sa productivité. Il s'agit également d'un moyen dont disposent les gestionnaires pour faciliter l'introduction de changements administratifs et technologiques.

J'ai noté que le gouvernement avait instauré une infrastructure administrative pour favoriser la concertation et les échanges des différents intervenants sur les

priorités et les grandes orientations en développement des ressources humaines.

Toutefois, la mise en commun des ressources financières et la réalisation des activités interministérielles ne sont pas toujours cohérentes principalement à cause du nombre élevé d'intervenants et du découpage imprécis des responsabilités. Les divers groupes perdent souvent temps et énergie à démêler les écheveaux et à gérer la structure, plutôt que de concentrer leurs efforts à la poursuite de leurs objectifs premiers et à la production d'instruments utiles à l'ensemble de leurs membres.

En plus de ce problème d'ensemble, j'ai relevé certaines particularités que j'ai cru bon de signaler. Sur le plan du financement des activités interministérielles de développement organisées principalement par l'Office des ressources humaines et les différents groupes interministériels, un examen sommaire nous a permis de constater qu'au moins cinq groupes interministériels travaillant dans quatre sphères d'activité différentes — la gestion des ressources humaines, l'informatique, l'évaluation de programmes et les communications — de même que l'Office des ressources humaines ont choisi de contourner les difficultés de financement des activités en fonctionnant en marge de la loi et des règles en vigueur. Ces difficultés proviennent du fait qu'aucune organisation n'a, à elle seule, les crédits requis pour payer une activité de développement de grande envergure et qu'elles ne peuvent, par ailleurs, se transférer les crédits entre elles.

En ce qui concerne l'Office, celui-ci gérait au moins quatre comptes bancaires en dehors de la structure budgétaire définie par la Loi sur l'administration financière. C'est d'ailleurs ce qui m'a amené à formuler une réserve lors de l'expression de mon opinion sur les revenus et dépenses de l'Office. Comme je le disais, tout est régularisé, à ce qu'on me dit, à compter de cette année.

J'ai également interrogé l'ORH sur l'opportunité de maintenir le programme Formacadres, programme de formation de base en gestion pour les futurs cadres. Ce questionnement tenait du fait de l'existence des moyens plus économiques pour assurer la disponibilité de cadres compétents.

Enfin, à la suite de l'implantation d'un nouveau plan annuel de développement préconisant un diagnostic personnalisé pour chaque cadre de la fonction publique, je n'ai pu me convaincre que la prudence requise dans l'utilisation des fonds publics et la nécessaire reddition de comptes qui en découle avaient été au centre des préoccupations de ceux qui ont élaboré cette approche. Bien que l'établissement d'un diagnostic personnalisé soit fort valable, cette approche pose un problème de taille sur le plan du suivi. Tout indique que personne ne pourra s'assurer que l'investissement important consenti à la définition des besoins de développement des cadres permettra d'atteindre les résultats escomptés.

Sur la façon dont est géré le développement des ressources humaines, en regard de la réglementation en vigueur, l'Office considère que mon rapport donne un éclairage valable. L'Office aurait cependant souhaité que

les conclusions orientent davantage les différents acteurs sur les voies nouvelles et moins sur la mécanique de la chose.

Concernant le questionnement soulevé à l'égard de Formacadres, l'Office insiste sur le fait que Formacadres est un programme de relève et que, dans cette perspective, la comparaison avec le programme de formation du personnel d'encadrement leur apparaît douteuse.

Information de gestion et reddition de comptes. Les systèmes d'information utilisés pour les différentes fonctions de gestion des ressources humaines ne fournissent pas de données à jour facilitant la prise de décision et, dans plusieurs cas, l'information disponible n'est même pas fiable. Non conçu, à l'origine, pour répondre à l'ensemble des besoins en information de gestion, le système central sur la gestion du personnel, SAGIP, ne constitue pas une source valable d'information de gestion pour la dotation et le développement des ressources humaines. Les autres systèmes développés exclusivement pour véhiculer l'information de gestion relative à la gestion des ressources humaines répondait tant bien que mal aux besoins.

Enfin, la qualité de la reddition de comptes des ministères et organismes envers les organismes centraux et l'Assemblée nationale est à la mesure des informations disponibles. Cela explique en partie le retard de l'Office à produire ses rapports annuels d'activité des années 1987-1988, 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991. (10 h 20)

En conclusion, je me permets de vous rappeler que le présent mémoire se veut un résumé de mes commentaires concernant plus directement l'Office des ressources humaines. Ces commentaires ont paru, pour la plupart, dans mon rapport annuel de 1991-1992. Les activités ayant fait l'objet de mon rapport 1992-1993 concernaient moins l'Office des ressources humaines. Je n'ai pas, non plus, exercé de suivi sur ces deux rapports jusqu'à maintenant. Cela implique donc également que les mesures mises en place depuis le lancement de l'opération de réalignement de l'administration publique et la passage de la loi 198 ne sont pas reflétées dans le présent mémoire. Il est aussi important de spécifier que je n'ai pas examiné, comme telle, la qualité de la gestion de l'Office des ressources humaines, mais bien et plutôt certaines activités dont il est responsable et pour lesquelles il doit jouer un rôle de soutien. Il ne faut donc pas interpréter ou extrapoler mes constatations pour apprécier l'ensemble de la gestion de cet organisme.

Enfin, j'aimerais évoquer ma conclusion générale à la suite de cette étude que j'ai réalisée sur deux ans et qui devrait inspirer les entités responsables dans l'élan à donner à cette fonction de gestion, à savoir: Il est utopique de penser corriger efficacement les principaux problèmes rencontrés dans la gestion des ressources humaines si le gouvernement n'agit pas sur l'élément essentiel, à savoir responsabiliser les gestionnaires et leur demander des comptes qui permettent de juger des performances et de l'atteinte des résultats. Voilà! Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je vous remercie, M. Breton. Est-ce qu'on pourrait, pour les membres de la commission, prendre copie de votre propos, ce matin?

M. Breton (Guy): Oui, nous en avons des copies.

La Présidente (Mme Bleau): Quelqu'un, oui, quelqu'un va nous en faire, et je vous demanderais maintenant de présenter les personnes qui vous accompagnent.

M. Breton (Guy): Oui. Je m'excuse de ne pas l'avoir fait au début. M. Arthur Roberge, directeur principal; M. Jean-Noël Thériault, le directeur responsable du projet GERANHIUM.

Période de questions

La Présidente (Mme Bleau): Alors, maintenant, nous rappelons que les groupes parlementaires disposent 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. Alors, je passe la parole tout de suite au député de Portneuf.

Amélioration de la gestion des ressources humaines

M. Bertrand: Merci, Mme la Présidente. J'aimerais remercier, bien sûr, le Vérificateur général et ses adjoints de bien vouloir venir nous expliquer et nous donner, peut-être, leur perspective, également, sur la base, effectivement, de la vérification qui a été faite. Je dois vous dire, Mme la Présidente, que ce qui ressort du rapport du Vérificateur général est assez, dans l'ensemble, effrayant, quand on parle — et j'en prends quelques exemples, uniquement, là — par exemple, d'un fossé qui s'élargit entre les tâches accomplies et le traitement accordé, des descriptions d'emplois dans un piteux état, de propensions inflationnistes au niveau des emplois, et on pourrait continuer de même sur les plusieurs dizaines de pages que comporte le rapport du Vérificateur général.

C'est particulièrement inquiétant à un moment, justement — on y faisait référence hier — où on n'a jamais connu autant de remises en question de l'appareil de l'État, je référerais même, hier, à une certaine forme d'agression contre l'appareil de l'État, contre la fonction publique, et c'est d'autant plus inquiétant dans la mesure où, justement, comme il est dit si pertinemment dans la conclusion générale, suite à l'étude du Vérificateur général, on dit: «L'administration publique doit agir à l'intérieur d'un cadre qui vise à assurer l'équité et la transparence des gestes posés.»

C'est bien sûr que, si on veut avoir une fonction publique, je dirais, crédible, équitable, au service des

citoyens, et une fonction publique organisée de telle façon qu'on puisse assurer aux Québécois et aux Québécoises des services de qualité, il y a un minimum de règles qui sont des règles de base, là — ce n'est pas très, très compliqué — qu'il faut savoir respecter. Et je pense que le rapport du Vérificateur général est particulièrement éloquent: «...planification stratégique généralement absente, grincement 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».

Et on pose la question: Existe-t-il un commun dénominateur à ces faiblesses ou une ligne conductrice qui expliquerait le malaise, autant dans la gestion des ressources humaines, en particulier, que dans la gestion des ressources en général? La question posée par le Vérificateur général est hautement pertinente, et je ne crois pas y avoir vu de réponse évidente.

Avec tout ce qui vient de nous être expliqué, est-ce que le Vérificateur peut nous donner des indications quant à ce qui peut être à la base même de ce malaise et de ces nombreux problèmes qu'on a constatés en lisant le rapport? Et, s'il y avait, à l'égard des gestes que peut poser l'Office des ressources humaines, des priorités, en termes de correctifs, parce que, je veux dire, le programme de travail est tellement vaste qu'à un moment donné on cherche par quel bout on peut commencer à redresser la situation, quelles seraient ces priorités?

La Présidente (Mme Bleau): M. le Vérificateur général.

M. Breton (Guy): Au fond, on a posé la question, comme vous disiez, à la suite de toutes les constatations que nous avons faites et on se pose la question: Y a-t-il un fil conducteur dans tout cela? Vous nous demandez de revenir à la base du problème, je pense que la base, elle est là, c'est cet ensemble de faits qu'on a constatés, d'une part, qui nous permet de voir une situation. Une réponse très générale, c'est que la nature humaine est très importante dans le contexte des relations des ressources humaines, en ce sens que les gestionnaires essaient d'obtenir les meilleurs services de leurs employés. Ils doivent avoir les outils pour communiquer ou obtenir de ces employés le meilleur travail et, s'ils n'ont pas les outils, s'ils sont dans un carcan, ils sont déjà handicapés, d'une part.

D'autre part, si on ne leur donne pas la responsabilité de régler le problème ou encore qu'on ne leur demande pas de rendre compte des solutions qu'ils trouvent, encore là, ça concourt au problème, parce qu'il devient relativement facile de prendre des solutions qui sont peut-être dispendieuses mais aisées à saisir si on n'en est pas personnellement responsable, si on passe la responsabilité au voisin. On peut concevoir que, si chaque gestionnaire de ressources humaines avait la responsabilité de gérer la dépense ressources humaines

comme telle et était responsable d'en rendre compte à la fin de l'année, il gèrerait probablement plus ou moins comme une entreprise privée, avec une préoccupation personnelle d'arriver à des résultats. À ce moment-là, évidemment, la somme de toute cette recherche de résultats majeurs ou maximums de la part de chacun aurait sans doute un effet intéressant en bout de ligne. C'est bien sûr que, quand on parle de fonctionner en mesure des résultats, on crée peut-être une situation de tension un peu plus grande.

Donc, le gestionnaire doit être non seulement responsable de gérer, je dirais, le plus économiquement possible, mais il doit également être responsable de livrer son produit ou le produit de meilleure qualité possible, ce qui l'oblige à nécessairement avoir une relation avec ses employés qui ne peut pas être trop agressive parce qu'il veut le faire avec économie; il faut qu'il obtienne de ses employés aussi tout le rendement avec enthousiasme. Donc, il y a un juste milieu que chaque gestionnaire trouverait, mais encore faut-il qu'on le tienne responsable, à la fois des économies, à la fois du rendement. Donc, la solution me semble être du côté de la responsabilisation des gestionnaires, ce qui suppose qu'on délègue des responsabilités. Et, si on délègue, on demande des comptes, on demande des redditions de comptes et, évidemment, on solutionne ou on apprécie les gens en fonction de leur reddition de comptes aussi.

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Et, en ce qui regarde, Mme la Présidente, si on considère les différents mandats de l'Office, les différents correctifs qui ont pu être suggérés, est-ce qu'il y a des choses qui vous apparaissent, à ce stade-ci, plus importantes que d'autres?

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je vais passer la parole à...

M. Breton (Guy): En fait, oui, M. Thériault pourrait peut-être...

La Présidente (Mme Bleau): M. Thériault.

M. Breton (Guy): ...avoir une réflexion sur le sujet.

M. Thériault (Jean-Noël): Est-ce que vous pourriez préciser votre question, s'il vous plaît?
(10 h 30)

M. Bertrand: On a quand même un constat, un certain nombre de constats faits dans le rapport du Vérificateur général qui représentent tout un programme de travail probablement pour les prochaines années. Le Vérificateur général nous dit qu'une des priorités, c'est certainement — et, là, ça s'adresse probablement à tous les organismes qui sont impliqués dans la gestion des ressources humaines, bien sûr les ministères et organismes et

les organismes centraux aussi... On réfère à la Commission de la fonction publique, au Conseil du trésor et à l'Office des ressources humaines. Et ça, c'est bon pour tout le monde.

Mais il y a aussi, dans le rapport du Vérificateur général, des choses qui concernent plus directement les mandats de l'Office. Et il y en a également une profusion, de constats, que vous faites. Dans tous ces correctifs, est-ce qu'il y a des choses qui vous apparaissent être plus urgentes à corriger à court terme, sur lesquelles l'Office, normalement, devrait mettre une priorité?

Je peux vous donner un exemple. Hier, on était en commission parlementaire. Je soulignais — et je crois pouvoir dire que les réponses là-dessus ne nous ont pas, disons, satisfaits ou convaincus — comme vous l'avez fait dans votre rapport, l'absence ou, en tout cas, vous dites dans votre rapport, je pense, la denrée rare que constituent les indicateurs de mesure à un moment, justement, où la fonction publique subit des transformations très importantes, où des employés subissent également des situations très inquiétantes avec les mises en disponibilité, et tout ça. On ne semble pas avoir d'indicateurs permettant, justement, de gérer ou d'avoir une bonne idée de la qualité du changement qu'on est en train de gérer. Alors, là-dessus, je pense que la remarque ou les observations du Vérificateur général ont trouvé certainement une résonance dans les travaux de la commission pas plus tard qu'hier. Alors, je me dis, dans tous ces devoirs qui seraient à faire, est-ce qu'il y a des choses qui apparaissent plus urgentes et plus importantes que d'autres? Si oui, lesquelles?

La Présidente (Mme Bleau): M. Breton.

M. Breton (Guy): Je pense qu'il faut commencer au début et il faut parler de planification stratégique, il faut parler d'outils, de stratégies, il faut parler d'indicateurs. Et, de ce côté-là, l'Office se doit de jouer son rôle de support à l'administration publique en proposant des outils de travail, en proposant des guides, en proposant des façons de faire. C'est certainement son premier rôle. Puis, si on demande: Où faut-il commencer? moi, je pense qu'il faut commencer à la tête, donc avoir une meilleure diffusion, une meilleure pratique dans la planification stratégique, une coordination, une cohérence dans ce qui va se faire à l'ensemble.

Si vous voulez, par l'autre bout du processus, on sait qu'il y a beaucoup de délégation qui se fait par l'Office en ce qui concerne, entre autres, le recrutement. Évidemment, on est dans une période immédiate où le recrutement est réduit à son strict minimum, mais on avait constaté que l'Office ne pratiquait pas beaucoup de suivi sur cette délégation qui avait été faite. Et on nous a dit dans les réponses, dans le temps, que l'Office se proposait d'avoir plus de suivi. Je pense que c'est essentiel. S'il y a plus de suivi, ce qui est une forme de reddition de comptes auprès de ceux à qui on a délégué quelque chose, si on leur demande de nous faire un suivi, la qualité dans

l'ensemble du processus de recrutement — même si c'est réduit à son strict minimum présentement — s'améliorerait. Et, aux deux extrêmes, je dirais que, d'un côté, il faut planifier, mais que, de l'autre côté, au niveau du recrutement, des efforts devraient être faits pour que ceux qui ont reçu la délégation rendent compte, mais d'une façon sérieuse, là, pas simplement pour la forme.

Est-ce que tu veux ajouter? Oui?

La Présidente (Mme Bleau): Encore une sous-question?

M. Thériault (Jean-Noël): Oui, si vous permettez. En plus de cet élément-là de planification stratégique, l'ensemble du rapport soulève des problèmes qui amènent à conclure que les gestionnaires devraient être responsabilisés davantage et faire une meilleure reddition de comptes. L'Office des ressources humaines a un rôle de soutien de façon générale, et, en ce domaine, je pense qu'il devrait accompagner peut-être davantage les gestionnaires des ministères et organismes pour trouver des moyens de responsabiliser davantage les gestionnaires et trouver également des meilleurs moyens pour faire une reddition de comptes.

Sur quoi on doit rendre compte? Il parlait, je pense, hier, dans sa présentation, de «benchmarking», par exemple, de comparaison d'organisations avec d'autres organisations. Ça peut être là un des moyens qui pourraient faciliter la responsabilisation des gestionnaires. Et, quand je parle de responsabilisation des gestionnaires, on commence d'abord en haut de la chaîne dans une organisation, que ce soit dans une unité administrative, jusqu'à la haute direction.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passe la parole au député de Verdun.

Délégation et reddition de comptes à l'Office

M. Gauthrin: Merci, Mme la Présidente. Je suis heureux de saluer nos amis du Vérificateur général et de reprendre un peu le débat qu'on avait déjà pris au moment où vous avez fait votre présentation devant la commission. Contrairement au député de Portneuf, je trouve extrêmement sain ce que nous faisons ici. Dans la mutation qui est en train de se faire dans la fonction publique, qu'on puisse, à l'heure actuelle, être en mesure à la fois d'analyser les pratiques que l'Office des ressources humaines peut avoir, de pouvoir les critiquer publiquement, de pouvoir éventuellement y apporter des correctifs, au lieu de faire une chasse aux sorcières comme voudrait le faire le député de Portneuf, me semble clairement un processus éminemment sain pour atteindre une meilleure efficacité.

M. le Vérificateur général, je vais prendre par la fin de votre rapport où vous parlez de l'importance de déléguer, de déléguer aux gestionnaires, de les rendre responsables. On partage tout à fait ce point de vue là; du

moins, moi, personnellement, je le partage. Ça implique évidemment un principe de reddition de comptes ou d'imputabilité interne qu'il faut mettre de l'avant.

Une question que je vous demande: Est-ce que vous voyez l'Office comme étant un corps sur lequel, après délégation, les gestionnaires, dans chacun des ministères, doivent rendre compte, ou l'Office doit-il plutôt développer des mécanismes d'analyse et d'appréciation de ce qu'ont fait les gestionnaires après délégation et que l'imputabilité se fasse à l'intérieur du ministère vers les sous-ministres et, ultérieurement, le cas échéant, vers le ministre et les parlementaires, vous voyez, la double reddition de comptes?

Est-ce que la reddition de comptes après délégation se ferait vers l'Office ou vers le mécanisme normal de reddition de comptes, du moins celui théoriquement prévu à l'intérieur des ministères? Je dis bien «théoriquement prévu», parce qu'on pourrait débattre longtemps de ça aussi.

M. Breton (Guy): D'abord, le premier facteur que j'aimerais souligner, c'est lorsque vous parlez de délégation, qu'il y ait des critères...

M. Gauthrin: Absolument.

M. Breton (Guy): ...pour juger de la reddition de comptes. C'est la faiblesse que nous constatons en général, et nous l'avons dans un autre chapitre de notre rapport sur les évaluations de programmes, à savoir que les projets sont lancés sans qu'on ait prévu le moyen de juger de leurs résultats. Il faut donc définir des critères de succès après que tout est en place. Et le concept que vous énoncez, à savoir que l'Office détermine quels devraient être les critères de succès lorsqu'il délègue ses responsabilités, je pense que c'est important que ça soit fait. Et ça ne l'est pas nécessairement, fait. Chacun peut interpréter présentement s'il respecte ou non l'esprit de la loi ou l'esprit de la délégation. Donc, c'est un ajout à faire.

En ce qui concerne celui à qui celui qui a reçu la délégation devrait se rapporter, je pense qu'il doit le faire à l'intérieur de son ministère. Mais il demeure que l'Office doit être en mesure de s'assurer qu'il ne fait pas simplement que lancer des concepts dans la nature en espérant que les gens le suivent. L'Office ne peut pas être en mesure d'améliorer ses outils, ne peut pas être en mesure d'améliorer ses directives ou d'améliorer les critères de succès que les gens doivent rencontrer s'il n'est pas mis au courant de ce qui se passe. Lui aussi, il a besoin d'avoir un retour, un feedback sur ce qu'il fait. Donc, je pense qu'un délégataire... Vouloir exclure l'un ou l'autre, c'est créer un problème.

Efficacité du Carrefour-transit

M. Gauthrin: Je partage votre point de vue. On pourra explorer, parce qu'on pourra parler aux dirigeants de l'Office après vous avoir rencontré, comment ils atteignent ce point de vue là.

Hier, dans les échanges brefs que nous avons eus avec les dirigeants de l'Office, on a abordé la question de ce qu'on a appelé le Carrefour-transit, la manière dont ça fonctionne. D'après les informations que vous avez pu avoir, quel jugement, vous, comme Vérificateur, vous portez sur l'efficacité du Carrefour-transit? Le directeur de l'Office nous a fait et nous a expliqué... Moi, personnellement, il m'a convaincu de l'efficacité du processus qui était mis de l'avant. Est-ce que vous partagez ce point de vue là?

M. Breton (Guy): Je ne peux ni le partager ni l'infirmer parce que... Vous allez m'excuser de ne pas répondre à votre question...

M. Gauthrin: Je comprends...

M. Breton (Guy): ...en ce sens que la crédibilité de nos énoncés jusqu'à maintenant résulte, je dirais, du travail antérieur que nous avons fait pour nous convaincre des faits que nous allons annoncer. Donc, nous faisons une vérification, nous colligeons des dossiers, des entrevues, nous tirons une conclusion et nous vous l'exposons. Et nous avons les preuves avec nous.

En ce qui concerne le Carrefour-transit, comme vous je sais qu'il existe, mais comme vous je ne suis pas allé faire une vérification de fond en comble, je n'ai pas tiré de conclusion, je n'ai pas de documentation, je n'ai pas d'analyses pour l'instant. Donc, ce serait une opinion comme l'opinion de M. Tout-le-Monde.

M. Gauthrin: Je vous remercie. Mme la Présidente, je reviendrai plus tard. Je repasserais la parole, peut-être, à un des porte-parole de l'Opposition, quitte à revenir. Je n'ai pas épuisé mon temps de parole.

(10 h 40)

La Présidente (Mme Bleau): Oh non, non! Alors, M. le député de La Prairie.

Évaluation du rendement du personnel

M. Lazure: Merci, Mme la Présidente. Je veux saluer M. le Vérificateur général et le remercier de sa collaboration ainsi que de celle de ses collègues.

Je voudrais aborder une couple de points particuliers. Le premier, l'évaluation du rendement. Dans votre rapport de 1992-1993, vous dites ceci, je cite: Bien que huit années se soient écoulées depuis la diffusion de la politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique, l'implantation de la méthode d'évaluation par attente signifiée pour le personnel non cadre est toujours à l'état embryonnaire. Et vous ajoutez, à la page 63: «Bien qu'inconcevable au regard des principes d'équité et de transparence, la "gestion au noir" pour la reconnaissance du rendement est devenue une réalité. Les cadres déplorent le peu de marge de manœuvre que leur laisse un système à leur avis trop rigide en matière de gratification.»

Moi, je pense que c'est une observation extrêmement importante, et c'est un sujet qui est fondamental. Toute fonction publique non seulement doit avoir des bons programmes de dotation et de planification de son personnel, mais aussi, tout aussi important, l'évaluation du rendement. Et Dieu sait que ce n'est pas facile, mais je pense qu'il s'agit là de critiques assez sévères. On aura l'occasion de questionner M. le président de l'Office sur ça plus tard, mais pourriez-vous élaborer un peu?

Je vous avoue que c'est la première fois que je voyais l'expression «gestion au noir» dans ce cadre-là. C'est un peu épouvanté à première vue, c'est un peu inquiétant. Pourriez-vous nous faire ressortir les inconvénients importants qui découlent de cette lacune fondamentale sur le plan de l'évaluation du rendement?

La Présidente (Mme Bleau): M. Breton.

M. Breton (Guy): Il y a gestion au noir parce que les gestionnaires veulent à tout prix obtenir le meilleur rendement de leurs employés en leur facilitant l'accès à une amélioration de leur situation. Parce qu'il n'y a pas gestion au noir... La gestion au noir se fait vraiment au niveau de la rémunération qu'on essaie de donner ou d'une récompense qu'on essaie de donner aux employés jugés les plus méritants. Que ce soit au noir, c'est malheureux parce que ça vient justement à l'encontre de toutes les règles établies, des règles qui veulent parler d'impartialité, d'équité, de chances égales pour tout le monde. Ce qui se fait au noir évite toutes ces règles de bonne gestion publique parce qu'on veut obtenir du rendement. On veut obtenir des résultats et on cherche à privilégier certains employés qui sont plus performants que d'autres. Et c'est un tiraillement, comme l'économie au noir, finalement, où l'intérêt des participants passe avant l'intérêt général.

Mais ça veut donc dire que la structure générale est telle actuellement qu'elle crée un certain immobilisme parce que les règles sont très complexes avant de pouvoir passer à travers. Et, pour éviter peut-être une démobilisation, certains gestionnaires trouvent des trucs pour passer à côté et faire fonctionner leur appareil au mieux, mais en passant à côté. Où est la solution? Je ne pourrais pas vous le dire.

Maintenant, en ce qui concerne l'évaluation du rendement, l'évaluation du rendement devrait théoriquement permettre de s'intégrer dans tout l'appareil de promotion des employés, la reconnaissance du service; elle devrait également permettre d'identifier des gens qui cherchent à modifier leur expérience au travail, leur ouvrir des portes ailleurs. Mais, proportionnellement, ça ne se fait pas avec toutes les personnes, ça ne se fait pas avec toute la profondeur de réflexion sur chaque dossier. Il n'y a pas nécessairement une mise en commun des résultats de tous ces dossiers pour trouver qui pourrait changer d'endroit, qui est la personne la plus apte à répondre à un nouveau besoin qui se développe.

Les concepts sont là. Les concepts sont bons en

soi, mais il y a peut-être tellement d'êtres humains qui ne se montrent pas à la hauteur de la situation pour jouer le concept ou qui ne prennent pas le temps ou n'ont pas le temps de jouer le concept que, finalement, le processus est là mais il ne donne pas son rendement, et le reste de l'appareil ne peut pas s'y arrimer vraiment. Donc, certains gestionnaires, pour donner du rendement, pour arriver, pour être productifs, passent à côté de la machine, font de la gestion au noir.

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de La Prairie.

M. Lazure: Dans votre observation, vous parlez de personnel non cadre. Est-ce que cette même lacune existe quant au personnel cadre?

M. Breton (Guy): Elle se joue... Ce n'est pas vraiment de la même façon, non, chez les cadres. Non. Chez les cadres, ce sont des promotions sans concours qu'on va trouver, mais ce n'est pas le genre de gestion comme on la trouve chez les non-cadres.

Décentralisation des fichiers des candidats à un emploi occasionnel

M. Lazure: Bon, le deuxième et dernier volet, Mme la Présidente, ça concerne les emplois occasionnels.

Dans votre rapport de 1991-1992, vous recommandiez aussi, et je cite, «de revoir l'opportunité de maintenir la décentralisation des fichiers des candidats à un emploi occasionnel, telle qu'elle existe, afin d'instaurer un processus d'embauche offrant le meilleur équilibre possible entre les exigences d'équité et de transparence et les pratiques de gestion économiques et efficientes».

Bon, ça, c'est un dossier important, les emplois occasionnels. C'était en 1991-1992, mais avant de vous demander des nouvelles plus fraîches de la situation, est-ce que vous pourriez élaborer sur les inconvénients, là, quant à l'équité, à la transparence et puis à la gestion économique? Les inconvénients du système...

M. Breton (Guy): Oui.

M. Lazure: ...que vous recommandiez de changer, le système qui était en place à ce moment-là et qui est toujours en place.

M. Breton (Guy): Sur la base économique, ce concept a coûté très cher au gouvernement pour mettre en place tous ces systèmes. On avait vu, dans l'année antérieure, lorsqu'on avait étudié l'informatique, qu'il y avait eu des investissements en informatique pour mettre en place toutes ces banques qui variaient de 12 000 \$ pour une entité à 300 000 \$ ou 400 000 \$ pour une autre, qu'il y avait une opération qui se faisait avec micro-ordinateur, puis l'autre se faisait à raison de

200 000 \$, 300 000 \$ par année pour le faire fonctionner. On faisait la même opération, c'était simplement le volume qui était différent. Donc, c'est assez aberrant.

L'autre aspect économique, c'est qu'une personne qui, disons, est secrétaire ou agent de bureau, quelqu'un qui pourrait faire deux ou trois emplois quasi similaires, donc qui pourrait faire application à trois endroits, qui n'a pas de difficultés de relocalisation, se retrouve avec 80 entités ou 80 banques de données dans lesquelles elle doit fournir son curriculum vitae pour essayer de se trouver un emploi. D'ailleurs, dans le temps, il y avait une agence à Québec qui s'était lancée dans la production automatique de curriculum vitae distribués aux 80 banques d'occasionnels pour faciliter le travail.

Maintenant, économiquement, dans chaque banque, il faut, habituellement, une fois par année, confirmer auprès des gens qui sont dans la banque qu'ils sont intéressés à laisser leur nom dans la banque. Imaginez-vous la correspondance quand la même personne reçoit 80 lettres pour se faire dire: Voulez-vous m'envoyer 80 lettres pour me dire que vous voulez rester dans la banque encore une autre année? Au point de vue économique, ça n'a quasiment pas de sens, là, de voir tout cet échange de correspondance simplement pour un emploi qui pourrait être centralisé avec une seule lettre.

Au point de vue de la transparence, on exigeait... Les motifs d'embauche n'étaient jamais... bien, pas jamais, mais les motifs d'embauche peuvent être approximatifs. Mais, surtout, on ajoute des exigences additionnelles pour éviter d'avoir trop de gens qui font application. Alors, l'exigence additionnelle pouvait aller littéralement aussi loin que donner le nom de la personne ou, à toutes fins pratiques... Autrement dit, si, pour avoir un emploi, on spécifie que la personne doit avoir trois doctorats plus une expérience de quatre ans dans tel type d'industrie, il est certain qu'il y a peut-être rien qu'une seule personne dans toute la province qui a ce profil, et elle s'adonne à être dans la banque. Donc, par hasard, c'est elle qui a l'emploi. C'est dans ce sens-là que la transparence était mise en doute.

Il y a également les inscriptions au fichier. Je me rappelle encore l'anecdote qui m'a été racontée quand le système a été mis en place, puis que chacun a commencé à la main. On m'a raconté qu'à un endroit quelqu'un avait commencé sérieusement avec un cahier relié. Alors, le premier qui est entré, il l'a mis dans la première page, puis le deuxième dans la page suivante. Alors, il a compris rapidement qu'il était mieux de travailler avec un cahier à anneaux puis de donner des dates en haut de la page pour mettre en série. Ça permettait de changer la séquence des pages, hein. Ça montre que l'inscription, elle pouvait se manipuler d'une façon ou de l'autre.

Évidemment, avec l'informatique, c'est un petit peu plus difficile, mais il n'y a rien qui empêche que, si c'est vous qui avez fait la programmation, vous changiez la date si vous voulez. Le potentiel pour ne pas respecter l'ordre d'entrée était là. D'ailleurs, on a constaté des faits où le formulaire d'application était signé par la

personne la même journée que la demande d'embauche avait été livrée au département du personnel. Bien, là, il y a eu un téléphone avant que tous les papiers se fassent, puis tout le monde a signé le même jour. Bon, vous voyez.

(10 h 50)

La Présidente (Mme Bleau): Complétez, monsieur...

M. Lazure: Juste pour compléter sur cette question et, évidemment, là, c'est une parenthèse que je fais pour le *Journal des débats* aussi, ça facilite le bon patronage, ce système de décentralisation de l'embauche des employés occasionnels, et ça, ce n'est pas négligeable sur le plan politique.

M. Gauthrin: C'est ce que vous faisiez quand vous étiez au pouvoir?

M. Lazure: Non, non, non...

M. Gauthrin: Vous avez l'air très au courant.

M. Lazure: Et je demanderais à M. le Vérificateur général: Est-ce que, depuis ce temps-là — ça, c'était en 1991-1992 — il y a eu un suivi de cette situation?

M. Breton (Guy): Nous n'avons pas fait de suivi spécifique sur ce sujet-là, pas encore.

M. Lazure: À votre connaissance, ça existe toujours tel que vous le déploriez.

M. Breton (Guy): Oui, à notre connaissance, ça existe toujours.

M. Lazure: Oui.

M. Breton (Guy): On a entendu dire qu'il y avait des intentions de le changer, mais ça existe toujours, en autant qu'on sache.

M. Lazure: Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passerai la parole au député de Verdun.

Évaluation du rendement du personnel cadre

M. Gauthrin: Merci, Mme la Présidente. Je vais revenir, toujours sur cette question, sur un domaine plus particulier. Je vais suivre l'intervention du député de La Prairie sur l'évaluation du rendement. Il s'est intéressé au personnel non cadre. Je vais vous poser la question qu'il n'a pas posée sur le personnel cadre. Donc, je fais référence aux pages 57 et 58 de votre rapport de 1992-1993.

Dans votre rapport de 1992-1993, à ces pages-là,

vous signaliez un certain nombre de problèmes quant à l'évaluation du rendement du personnel cadre, particulièrement en ce qui a trait à des gens qui bénéficient d'une rémunération au mérite. Vous avez une phrase qui est un peu dure: «87 % des cadres consultés ont dit ignorer — je pense que c'est la recommandation 2.140 — les schèmes de référence utilisés par les dirigeants pour choisir, parmi les gestionnaires méritants, les bénéficiaires de bonis.» Bon, je ne vous lirai pas tout votre rapport, parce que vous le connaissez aussi bien que moi.

La question que je me pose: Est-ce que, dans votre esprit, l'Office des ressources humaines — parce qu'il faut bien être conscient qu'on n'est pas ici pour tout analyser — a un rôle à jouer quant à établir, peut-être, ou susciter, ou faire en sorte que les choses s'établissent pour que les rémunérations au mérite ou l'évaluation des cadres soient mieux faites? Ou, autrement dit, ma question, mon idée derrière la tête, c'est la suivante: Est-ce que l'Office doit établir ou s'assurer que soient établis dans chacun des ministères des mécanismes objectifs quant à l'évaluation des cadres?

M. Breton (Guy): Bien, je pense que oui. Je pense que c'est son rôle. Étant support à la gestion des ressources humaines, il lui revient de proposer des outils de gestion que les gestionnaires, partout, puissent utiliser par après pour faire leur travail. La difficulté, évidemment, c'est de ne pas avoir des outils trop compliqués, ou trop lourds, ou trop difficiles à mettre en place. Je pense qu'il doit y avoir une certaine simplicité dans ces outils, et c'est ce qu'on voit avec l'évaluation. L'évaluation, en soi, est un concept intéressant. Il semble se révéler très lourd, très difficile, ou encore il semble exiger de la part du gestionnaire une qualité qu'il n'a peut-être pas, c'est-à-dire celle d'être capable d'évaluer ses subalternes.

M. Gauthrin: Parce que la critique que vous faites est assez percutante. Soit que vous disiez qu'une bonne partie des rémunérations au mérite est donnée sans évaluation, vous en avez ici...

M. Breton (Guy): Oui.

M. Gauthrin: ...ou bien est donnée à tout le monde. Donc, essentiellement, il n'y a pas d'évaluation au mérite si on les donne absolument à tout le monde. Et vous avez signalé, par exemple, qu'en 1992, pour les cadres de niveau 01, 100 % ont obtenu une prime de rémunération au mérite. Je veux bien croire, à ce moment-là, que tout le monde est méritant, mais, à ce moment-là, on perd un peu l'esprit qui est de stimuler et de forcer les gens à arriver à une meilleure performance.

Alors, à votre connaissance, actuellement, est-ce que l'Office — on va les questionner après là-dessus; moi, je vais me charger de le faire — a développé des instruments d'évaluation, ou pas du tout? L'a-t-elle déjà fait?

M. Breton (Guy): Peut-être que M. Thériault pourrait vous donner le détail qu'il a dans son dossier.

La Présidente (Mme Bleau): M. Thériault.

M. Thériault (Jean-Noël): L'Office a quand même accompagné les ministères sur les outils d'évaluation. Évidemment, la responsabilité première de faire l'évaluation du rendement, je pense que ça relève des ministères et organismes.

M. Gauthrin: Absolument.

M. Thériault (Jean-Noël): Bon. L'Office est là pour accompagner, et, souvent, ça provient des demandes des ministères et organismes. Et je ne suis pas certain qu'ils en ressentent outre mesure le besoin, de s'évaluer et de rendre compte de ce dont il faut rendre compte. Évidemment, tout, là, devient problématique; on n'y tient pas trop, dans les ministères, et je ne suis pas certain qu'on le demande très fort auprès de l'Office. C'est un peu comme la saucisse, là. Il n'y a rien qui avance trop, trop là-dedans, là.

M. Gauthrin: Mais on donne quand même des millions au mérite. C'est-à-dire que l'ensemble des primes au mérite, ce que vous m'avez dit, ça fait à peu près...

M. Thériault (Jean-Noël): Oui, il y a 10 000 000 \$.

M. Gauthrin: ...10 000 000 \$.

M. Thériault (Jean-Noël): Il y a 10 000 000 \$.

M. Gauthrin: C'est 10 000 000 \$ dans l'ensemble.

M. Thériault (Jean-Noël): Évidemment, il y a peu de moyens de mesure. On le dit là-dedans, il y a peu de moyens de mesure du rendement, il y a peu de moyens de mesure des résultats. Les attentes sont d'ordre très général, dans le sens que, bon, on a une planification qui est générale, où on dit: Réalise la planification. Évidemment, il devient très difficile pour les gestionnaires, et d'abord en haut de la chaîne, de faire une évaluation puisqu'on n'a pas d'indicateurs, on n'a rien, on n'a rien en place. C'est très large. Ça fait que les évaluations qu'on a observées, ce sont des évaluations de principe, et puis on ne peut pas trop se rendre compte si c'est fondé ou si ce n'est pas fondé.

Évidemment, les outils sont là; la mécanique dite par attentes signifiées, je pense, s'inscrit bien dans une démarche où on pourrait mettre des indicateurs. En tout cas, le cadre existe, il est valable, sauf que c'est aux ministères et organismes de l'agréments et de donner les moyens que sont les indicateurs. Je ne pense pas que l'Office puisse, soit au ministère du Revenu ou au ministère

de la Justice, aller poser les indicateurs. Je pense que c'est vraiment aux gestionnaires de le faire.

M. Gauthrin: Tout à fait, oui.

M. Thériault (Jean-Noël): Mais je pense que l'Office a joué quand même son rôle assez bien là-dedans jusqu'à maintenant, mais les ministères doivent quand même se ramasser et rendre la marchandise.

M. Gauthrin: Je vous remercie. J'aurai encore du temps après pour intervenir?

La Présidente (Mme Bleau): Probablement.

M. Gauthrin: Bon. Alors, je vais..

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je cède la parole à M. Léonard, député de Labelle.

Planification stratégique des ressources humaines

M. Léonard: Merci, madame. M. le Vérificateur. Moi, je voudrais revenir sur un point qui a été rementionné dans le rapport de vérification cette année mais qui a aussi été abordé l'an dernier, c'est celui qui concerne la planification stratégique. Ce que vous dites, c'est qu'au gouvernement il n'y a pas de planification stratégique ou, en tout cas, vous dites «généralement absente». La planification stratégique est généralement absente. Ça a été constaté l'an dernier dans votre rapport pour l'année financière se terminant au 31 mars 1992, et vous y revenez cette année. Et la question, c'est: Est-ce que, d'abord, les choses se sont rectifiées?

Il y a eu un projet d'étude, de recherche à l'Office des ressources humaines en 1988-1989, et où on tentait d'aller voir ce qu'il fallait mettre dans une planification stratégique. Alors, ma question, c'est: Vous, qu'est-ce que vous voyez comme éléments à mettre dans une planification stratégique? Et, à l'origine, est-ce que les gens y croient, à une planification stratégique des ressources humaines? Et quels sont les éléments qu'on devrait retrouver dans une planification stratégique au gouvernement, au moins pour la fonction publique? Est-ce que c'est utopique ou est-ce que ça vaut la peine de faire ça?

M. Breton (Guy): Bien, une planification stratégique présuppose qu'on connaît l'objectif qu'on veut atteindre, évidemment, un but à atteindre. Et le but à atteindre, d'une part, c'est les services du gouvernement, les services qu'il faut rendre. Or, on n'a pas établi, on l'a constaté, l'adéquation entre le service à rendre, le profil type de la personne pour rendre le service par rapport à la disponibilité des ressources humaines qu'on a. Cette adéquation n'existe pas d'une façon très serrée...

M. Léonard: Vous dites...

M. Breton (Guy): ...donc, au point de vue planification stratégique, il faudrait au départ commencer par déterminer: Que nous faut-il comme ressources typiques pour faire le travail?

M. Léonard: Vous dites «généralement absente». Ça veut dire que, dans certains ministères, ça existe, puis dans d'autres non, ou bien est-ce qu'à l'Office des ressources humaines il y a certains morceaux de la planification stratégique qui sont mis en place alors que d'autres ne le sont pas?

M. Breton (Guy): Il y a des ministères qui, effectivement, sont plus doués que d'autres pour faire de la planification, et la planification stratégique pour les ressources humaines, c'est une partie de la planification globale du ministère. Donc, il y a certains ministères qui planifient mieux que d'autres, et c'est pourquoi ça a pu nous permettre de dire: Généralement, ce n'est pas fait, mais il y en a quelques-uns qui le font.

M. Léonard: O.K. Le «généralement» qualifie l'état de situation dans différents ministères au gouvernement.

M. Breton (Guy): Oui.

M. Léonard: Et le rôle de l'Office des ressources humaines là-dedans, est-ce qu'il s'est manifesté? Est-ce qu'il y a une préoccupation à l'intérieur de l'Office des ressources humaines?
(11 heures)

M. Breton (Guy): Bien, son rôle est encore un rôle de support dans ce cas-là...

M. Léonard: Oui.

M. Breton (Guy): ...où il devrait attirer l'attention sur le fait qu'une adéquation devrait exister entre le service à rendre et le type de personnes requises pour le rendre, et son rôle de support pourrait aussi être d'aider à déterminer ou à mesurer ce besoin spécifique. Présentement, une fois que quelqu'un est assis à un poste, il croît avec le poste au point de vue salaire, au point de vue années d'expérience, dans l'échelle, etc., mais il ne semble pas qu'on ait prévu le mécanisme de remettre en cause l'occupation du siège par quelqu'un, parce qu'il a grandi par rapport à l'emploi d'origine. Habituellement, les gens ambitieux vont demander à changer de place, mais la mécanique dans le sens inverse, à déplacer les gens de force parce qu'on se dit: Vous pouvez en faire plus maintenant, on va vous tasser, ça, ça ne semble pas être automatique.

M. Léonard: Est-ce que l'Office lui-même a son propre plan, sa propre planification stratégique? Avant de le demander aux autres, peut-être qu'on pourrait demander si, lui, il l'a.

M. Breton (Guy): Mais remarquez que l'Office ne faisait pas partie des huit ministères qu'on a examinés en ce qui concernait la planification stratégique des ressources humaines. Comme on disait, on n'a pas examiné l'Office en tant qu'office. On a examiné l'Office dans un certain nombre de fonctions de support qu'il faisait ailleurs. À l'occasion, on a pu regarder ce qu'il faisait pour lui-même. Mais, dans ce cas-là, ce n'est pas un sujet qu'on a regardé comme tel: Est-ce que l'Office lui-même fait sa planification? Parce qu'on n'a pas examiné l'Office.

M. Léonard: Si l'Office en avait eu un, ça se serait vu.

M. Breton (Guy): Pas nécessairement, parce que ce qu'on regardait, c'était la documentation de l'Office pour supporter les autres et non pas: Est-ce que l'Office avait préparé sa documentation en réponse à une planification?

M. Léonard: Mais, si je vous pose directement la question: Est-ce qu'il y en a un à l'Office des ressources humaines ou s'il n'y en a pas? Un plan ou une planification stratégique, est-ce qu'il y en a une?

M. Thériault (Jean-Noël): Au moment de notre intervention, si on remonte à l'année 1991, il y avait probablement des éléments, j'imagine, mais... D'ailleurs, dans les statistiques et dans la nomenclature des plans qui avaient été soumis à la Commission en 1990, le nom de l'Office n'apparaissait pas comme étant un organisme qui avait une planification stratégique.

M. Léonard: Est-ce que ce n'est pas de la nature d'un plan que les différents éléments soient coordonnés à un moment donné? Il me semble que c'est la définition même. Si vous ne trouvez pas ce plan-là, cette coordination, ça veut dire que ça n'existe pas?

M. Breton (Guy): Ça veut dire au départ qu'on ne l'a pas cherché. Ça, c'est une chose certaine; on n'a pas cherché à savoir s'il y avait un plan parce que...

M. Léonard: Je comprends. On le demandera à l'Office demain, si je comprends, ou cet après-midi.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: Mais je vois que vous avez l'air de marcher un peu sur des oeufs. Je ne sais pas trop. Ha, ha, ha!

M. Breton (Guy): Non, pas du tout. Remarquez, permettez que... Quand on vous dit quelque chose, j'ai des gens en arrière avec leur valise, tous les papiers sont là et, s'il le faut, d'autres vont venir du bureau. On peut prouver ce qu'on avance. Mais, dans ce cas-là, on n'a pas fait un travail spécifique là-dessus, ce serait du oui-dire, et on n'a pas discuté du sujet dernièrement.

M. Léonard: Si vous me permettez, Mme la Présidente, M. le Vérificateur, si vous vous interrogez sur la planification stratégique des ressources humaines dans les ministères, il me semble que l'une des premières questions à se poser, c'est: Est-ce qu'il y en a une à l'Office des ressources humaines? C'est la première. S'il n'y en a pas une pour l'ensemble du gouvernement, sur la formation du personnel, l'utilisation du personnel, est-ce qu'il n'y a pas au moins des grands objectifs, je pense que c'est la question de fond. Les ministères ne seront pas tellement incités à en faire si, déjà, à l'Office des ressources humaines... ou bien que les gens ne se préoccupent pas s'il n'y en a pas une là.

M. Breton (Guy): Je dirais qu'on n'a peut-être pas été portés à aller faire cette analyse parce que, par définition, l'Office des ressources humaines, lorsqu'il, je dirais, présente ou diffuse les concepts de gestion des ressources humaines, a habituellement un discours qui encourage tout le processus. Alors, on peut présumer que c'est coordonné, tout ce qu'ils font, et c'est cohérent, tout ce qu'ils font. Qu'il y ait un plan en arrière ou pas, on n'est pas allés le voir parce que ce n'était pas notre préoccupation, encore une fois. Mais je dois dire que les discours qui sont tenus habituellement, ce sont des discours qui sont cohérents pour que les gens puissent acheter.

M. Léonard: Revenons peut-être sur un ministère ou des ministères en particulier — on va essayer de cerner le concept. Un ministère a une planification stratégique, supposons le ministère de la Santé et des Services sociaux ou le ministère de l'Éducation. Il reste qu'une planification stratégique, ça doit se traduire quelque part. Je vais faire référence, par exemple, à la loi 198, avec laquelle le gouvernement se pète les bretelles, mais je pense qu'il s'est peut-être mis une corde au cou pour se pendre. J'aimerais savoir, vous, quels sont les éléments que vous aimeriez trouver dans une planification stratégique visant la réduction des effectifs.

C'est vraiment une volonté gouvernementale exprimée, c'est un projet de loi qui a été adopté. Qu'est-ce que vous pensez qu'on devrait trouver dans une planification qui vise à réduire les effectifs dans des ministères comme ceux-là où il y a des réseaux? Il y a des hôpitaux dans Santé et Services sociaux, il y a des centres d'accueil, il y a des CLSC, etc., qui, eux, ont une certaine délégation, il y a une certaine déconcentration en termes de décision. Qu'est-ce que vous trouveriez, qu'est-ce que vous pensez qu'on devrait trouver dans un plan de réduction d'effectifs, par exemple?

M. Breton (Guy): Encore une fois, je pense que, dans un plan stratégique, l'objectif à atteindre est toujours l'élément essentiel et, dans ce plan de réduction dans un ministère comme la Santé, je verrais, au départ, la redéfinition du service qu'on veut rendre, et, dans ce service qu'on veut rendre, il y a peut-être nécessité d'élaguer, et, ensuite, on recrute les gens requis, etc.

M. Léonard: Si vous me permettez. Dans le cas, c'est très simple, c'est même quantifié, c'est moins 12 % dans le personnel en général, puis moins 20 % dans le personnel cadre. C'est ça. La loi 198, c'est ça. Finalement, s'il y a une planification pour l'atteindre, qu'est-ce que vous pensez qu'on devrait trouver? Parce que, là, on ne peut pas en sortir beaucoup; l'objectif, c'est moins 12 % et moins 20 %. Est-ce qu'un plan d'effectifs doit toucher les organismes dits décentralisés et est-ce que les organismes dits décentralisés doivent se conformer à l'objectif d'une loi comme celle-là, de façon très précise, parce que le résultat au bas de la ligne, ça doit être moins 12 % et moins 20 %?

M. Breton (Guy): Deux remarques. La première, c'est que vous me demandez de remettre en cause le texte de loi qui a été passé...

M. Léonard: Non, non, non. Non, pas du tout.

M. Breton (Guy): ...qui impose, parce que...

M. Léonard: Il y a moins 12 % et moins 20 %. C'est là, c'est inscrit là. Je ne mets pas ça en cause. Je dis: Comment, dans un plan, on peut trouver les éléments pour permettre d'atteindre moins 12 % et moins 20 %?

M. Breton (Guy): Je remarque que, dans ce texte de loi, il est prévu aussi que, s'ils sont incapables de le faire, il y a des portes de sortie pour demander la permission de ne pas le faire.

Une voix: Merci. Merci.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: Bien, là, vous êtes en train de plaider contre la loi, finalement.

M. Breton (Guy): Non, je ne plaide pas contre la loi...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton (Guy): ...je me réfère au texte de la loi lui-même...

M. Léonard: Oui, oui, oui.

M. Breton (Guy): ...qui dit: Les gens doivent couper, mais, s'ils sont dans l'impossibilité... Et je dis: Comment quelqu'un peut-il mesurer l'impossibilité? Encore une fois, il faut qu'il détermine quel est le service qu'il veut rendre, quel est le produit final qu'il doit livrer, et, de là, il doit reculer... Une fois qu'il a convenu du produit final, il peut reculer sur le nombre de ressources requises et couper en conséquence. Si l'exercice ne lui permet pas d'atteindre ses 12 % ou ses 20 %,

il y a le choix de recommencer l'exercice ou de venir invoquer l'excuse qu'il ne peut faire mieux.

M. Léonard: Disons qu'on ne peut pas présumer que l'exercice est impossible...

M. Breton (Guy): Non.

M. Léonard: ...la loi a été votée. La loi a été votée: moins 12 %, moins 20 %. Donc, le moins 12 %, il faut l'atteindre, puis le moins 20 %, il faut l'atteindre.

M. Breton (Guy): Autant que possible.

M. Léonard: Quels sont les éléments qu'on doit trouver dans des plans d'organismes décentralisés — parce que je suppose que c'est ça que ça veut dire — pour permettre d'atteindre le moins 12 % à l'ensemble du gouvernement.

M. Breton (Guy): Il faut remettre en cause la gamme des services rendus, soit à l'externe au départ, à l'interne également. Il y a deux types de services dans une gestion: ceux que les départements se donnent à l'interne où il n'y a pas d'interface avec le grand public, puis il y a ceux avec le grand public. Pour l'instant, on constate dans les ministères, si j'ai bien compris, qu'on commence par couper à l'interne les services qui se donnent entre services, et on espère ne pas toucher à l'externe. J'imagine que, dans les réseaux, la même chose va se produire. Mais, si vous demandez où, je suis obligé de vous dire...

M. Léonard: Non, non.

M. Breton (Guy): ...qu'on part de services, puis on recule, on enlève des services, ça devrait libérer des postes.

M. Léonard: Je pense qu'on va s'entendre là-dessus tout de suite. Je ne vous demande pas où parce qu'à mon sens c'est le gestionnaire en charge qui doit dire où. Mais, au fond, prenons le moins 12 %, il doit être atteint dans l'espace de cinq ans.

M. Breton (Guy): Cinq ans.

M. Léonard: Cinq ans. Alors, je suppose qu'il y a des objectifs qui peuvent être sériés, peut-être pas moins 2 % ou moins 2,5 % la première année, ou 2,4 %, mais je suppose qu'on doit sérier ça, qu'il doit y avoir des corridors qui sont tracés. Je pense que c'est ça en termes de planification de plan. C'est parce que ça en est un, objectif, qui est quantifié, là.

M. Breton (Guy): Oui, oui.
(11 h 10)

M. Léonard: Là, on n'est pas dans des énoncés de principes généraux sur lesquels on peut bouger

beaucoup. C'est moins 12 %. Alors, j'aimerais ça savoir comment vous verriez qu'on peut se conformer à cette loi-là, si vous pensez que c'est possible. Parce que j'ai remarqué que votre première réponse a été de jouer sur le sens du mot «impossible». Je ne veux pas vous faire dire ce que vous n'avez pas dit, mais, quand même, ça avait l'air de planer dans votre esprit.

M. Breton (Guy): Le texte de loi est là. Le texte de loi prévoit une porte de sortie pour ceux pour qui c'est impossible. Le texte de loi, dans mon esprit, permet aussi d'être équitable envers ceux qui auraient déjà fait l'exercice immédiatement avant que la loi ait lieu. Comme la loi est universelle, certains, automatiquement, se retrouvent dans une situation littéralement impossible si, six mois ou un an avant, ils avaient déjà fait l'exercice de s'améliorer. Heureusement, la loi prévoit la porte de sortie. C'est ce que je voulais surtout signaler.

La Présidente (Mme Bleau): Je passerai la parole au député de Verdun.

M. Léonard: On y reviendra.

M. Gauthrin: Merci, M. le Vérificateur général. Je ne poursuivrai pas sur la loi 198. Je vois que vous la comprenez parfaitement, contrairement au député de Labelle qui, malheureusement, malgré les débats qu'on a eus ensemble, ne l'a jamais comprise.

Des voix: Ha, ha, ha!

Adéquation entre les tâches et le traitement de base

M. Gauthrin: Je voudrais rentrer sur un autre point, si vous me permettez, qui est la question que vous touchez dans vos pages 41, 42 et 43 de votre rapport 1992-1993, et je vais essayer... Parce qu'il faut bien comprendre pourquoi on vous rencontre aujourd'hui, on vous rencontre parce qu'on va, après, interagir avec l'Office des ressources humaines.

Vous signaliez — et la conclusion se trouve, par exemple, au paragraphe 2.72, où on paie, c'est-à-dire, on paie les gens pour ce qu'ils sont... Il y a une phrase que vous dites quelque part, par exemple: «En continuant de payer ces employés pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils font, l'entité n'assure plus l'adéquation entre les tâches et le traitement de base.» Après, vous avez élaboré, basé, justifié, enfin... Est-ce que ceci est une des responsabilités de l'Office de veiller à ce qu'une chose comme ça ne se passe pas? Qu'est-ce que l'Office aurait dû faire, si c'était une responsabilité de l'Office? Et qu'est-ce que l'Office devrait faire?

Autrement dit, vous soulevez ici un problème qui me semble grave et important. Je pense qu'il est important aussi pour vous. Est-ce que ça aurait été l'Office qui aurait dû y voir ou est-ce que ça aurait été les

gestionnaires qui auraient dû y voir dans la description des postes?

M. Breton (Guy): Ça ne me semble pas un problème de l'Office comme tel.

M. Gauthrin: C'était ce que je pensais aussi. Donc, à ce moment-là... mais c'est un problème qu'il faudra, à ce moment-là... Autrement dit, ce que vous nous dites, la description des postes, souvent, à l'intérieur des ministères est telle que l'Office ne peut pas intervenir là-dessus. C'est ça?

M. Breton (Guy): Exact. C'est la difficulté de l'environnement, si vous voulez. Mais les gens ont le droit de prendre des années d'expérience, mais ils restent attachés au même poste trop longtemps, et la mécanique...

M. Gauthrin: Mais vous touchez aussi la question...

M. Breton (Guy): ...devrait prévoir qu'ils puissent changer.

M. Gauthrin: Il y avait la question des diplomations, c'est-à-dire qu'on utilisait parfois des personnes surqualifiées. Vous l'aviez touché, par exemple, dans le rapport 1991-1992. Je fais référence à la recommandation 2.57 de 1991-1992: «...pour vérifier le caractère impartial...» Vous voyez que, parfois, on a tendance à surqualifier les postes ou à surpréciser la qualification pour certains postes. Je faisais référence, avec cette remarque-là, à ce que vous touchiez dans les recommandations 2.66 à 2.74, qui étaient à peu près la même idée. Mais ce que vous nous dites à l'heure actuelle, c'est beaucoup plus un point à aller chercher ministère par ministère plutôt qu'une responsabilité générale de l'Office.

M. Breton (Guy): C'est toute la vie du gouvernement ou de la fonction publique qui est comme ça, finalement. Les gens prennent une fonction et la réalisent bien. Ces gens-là grandissent en connaissances, reçoivent des augmentations de salaire. L'appareil est prévu en conséquence.

M. Gauthrin: Je comprends.

M. Breton (Guy): Je reviens, si vous me permettez, à l'idée de responsabilisation. Un gestionnaire qui a une enveloppe pour payer des salaires et qui doit livrer un produit, s'il avait, dans son équipe, des gens qui atteignent un niveau de salaire trop élevé par rapport à son coût de revient, il verrait à ce que ces gens-là aillent travailler dans un emploi qu'ils sont capables de réaliser, puis il mettrait quelqu'un qui coûte un peu moins cher, parce que, lui, il est intéressé à avoir un prix de revient intéressant. Mais, là, le gestionnaire n'a pas de prix de revient à débattre, il a intérêt à avoir les

personnes les plus qualifiées de sorte que le travail se fasse facilement. Mais ça coûte peut-être plus cher à l'unité.

M. Gauthrin: Ce qui était bien important d'établir ici, c'est que ce n'est pas quelque chose qui appartient à la responsabilité de l'Office. Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Juste, peut-être, en suivi de la question précédente. Il est indiqué à votre rapport ou vous constatez que l'absence d'outils d'évaluation appropriés n'est pas étrangère au fait que plusieurs gestionnaires se soustraient aux orientations gouvernementales. C'est un constat pour le moins troublant, dans les circonstances. Qu'est-ce qui vous permet d'être aussi affirmatif quand vous parlez de se soustraire aux orientations gouvernementales? Est-ce qu'il y a vraiment des cas patents où l'absence d'évaluation vous a permis de constater qu'on allait, des fois, à l'encontre même des orientations gouvernementales ou des politiques? Ça commence à être sérieux.

M. Breton (Guy): Bien, dans le contexte du recrutement, par exemple, où on dit qu'on devrait faciliter l'accès au plus grand nombre de personnes possible et que le gestionnaire a tendance à s'intéresser à des occasionnels qui ont pris de l'expérience chez lui, lorsqu'on dit que ça devrait s'adresser au plus grand nombre possible, et il recrute des gens qu'il connaît ou qui ont déjà travaillé pour lui, lorsqu'on parle de l'accès des groupes cibles et que, encore une fois, on passe à côté du principe, ce sont des directives du gouvernement qui ont été énoncées et que les cadres ne respectent pas. Comme il n'y a pas de reddition de comptes sur ce qu'ils font comme travail... On ne demande pas à un cadre: Dans votre recrutement personnel de la dernière année, combien de personnes avez-vous recrutées selon toute la gamme de gens que vous devriez recruter, par rapport au fait que vous soyez allé chercher des anciens employés, des occasionnels, ou encore que vous ayez recruté uniquement des gens avec une qualification tellement pointue que c'est évident que vous les avez sélectionnés par leur nom propre? S'il y avait une reddition de comptes détaillée, on verrait tout de suite les gestionnaires qui ont leur façon de faire par rapport à ceux qui essaient de suivre la règle générale.

Transactions financières de l'Office non comptabilisées

M. Bertrand: Alors, on revient donc, Mme la Présidente, à l'importance des redditions de comptes, et vous y avez fait référence à plusieurs reprises. Je crois comprendre que c'est vraiment par là, de votre point de vue, qu'on devrait commencer à améliorer l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

J'aimerais revenir, Mme la Présidente, sur un point de l'intervention ou de la présentation du Vérificateur général sur lequel nous ne sommes pas revenus encore, qui me préoccupe, en ce qui regarde les livres et comptes de l'Office. Vous mentionnez, dans votre document, que vous avez constaté que l'Office avait effectué des transactions financières qui n'ont pas été comptabilisées à ses livres, que ces transactions gravaient via des comptes de banque qui n'étaient pas enregistrés au nom du gouvernement et, au surplus, que vous n'aviez pu, dans les circonstances, déterminer les redressements qui auraient dû être apportés aux chiffres présentés à l'état des revenus et dépenses pour les exercices se terminant le 31 mars 1992 et le 31 mars 1993. Avez-vous quelque idée de l'importance des montants qui ont pu transiter par ces comptes-là? Et est-ce qu'il vous apparaît normal qu'on ne puisse pas retracer, le cas échéant, l'ordre de grandeur de ces montants?

M. Breton (Guy): Je dois vous dire que l'ordre de grandeur n'était pas à un point tel que nous aurions dû professionnellement nous récuser et ne pas signer les états financiers. Le montant était quand même suffisamment bas pour que ça ne dérange pas d'une façon importante les chiffres.

M. Bertrand: Si vous permettez, Mme la Présidente, bas par rapport à quoi? Par rapport au budget gouvernemental...

M. Breton (Guy): Non, par rapport au budget...

M. Bertrand: ...au budget de l'Office?

M. Breton (Guy): ...de l'Office lui-même. Il faut s'entendre qu'il y a une importance relative quand on fait de la vérification et, quand on atteint des faiblesses dont la valeur intrinsèque est inférieure à cette somme, on les laisse passer en se disant: C'est quand même une faute mineure. La somme de ces faiblesses, si elle atteint notre marge, là on réagit. Si elle ne l'atteint pas, on ne réagit pas.

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Labelle aurait peut-être...

M. Léonard: Si on me permet, est-ce qu'il s'agit de la petite caisse pour le café ou bien s'il s'agit de montants appréciables?

M. Breton (Guy): Non, il s'est agi, entre autres... Le dossier le plus connu, puis je pense que le montant était inscrit... Ce n'est pas 125 000 \$?

Une voix: Oui, à 2.142.
(11 h 20)

M. Breton (Guy): À 2.142 de l'an dernier, c'était 125 000 \$ dans le contexte du projet Innovation, un regroupement de ministères, et l'Office avait monté,

préparé une journée avec des conférenciers, où il y a eu 544 participants, si je me rappelle bien, c'était littéralement porte close parce qu'il n'y avait plus de place pour recevoir du monde. Ça avait lieu au Concorde. Ça a eu lieu en février 1992. Et il y a eu un transit où c'était un dossier de 125 000 \$.

Comme on l'explique, les règles gouvernementales ne permettent à aucun organisme de créer un tel événement auquel a participé la majorité des hauts fonctionnaires du gouvernement, auquel le président du Conseil du trésor est venu comme conférencier, auquel les plus grands conférenciers disponibles dans le temps ont participé. L'événement en soi est valable, sauf que la structure pour le faire n'existe pas et elle a été créée pour les fins de le réaliser en passant à côté de toutes les règles. Le résultat de tout ça, c'est que, maintenant, le Groupe Innovation existe par lui-même, et le Groupe Innovation, pour votre information, dans 15 jours, tient son troisième colloque du même style, à Montréal, avec d'excellents conférenciers, avec une participation qui, je pense, excède déjà 800 personnes. Vous aurez le Tout-Québec, au point de vue haute fonction publique et gestionnaires dans les entreprises, qui sera là. Donc, les concepts étaient bons; la méthodologie de travail était à côté de la loi.

La Présidente (Mme Bleau): À ce moment-là, est-ce que, comme ça existe vraiment avec leur propre gestion, leurs comptes vont être publics?

M. Breton (Guy): Bien, là, c'est devenu une entreprise privée, si je comprends bien, ou un organisme privé qui le crée, avec du personnel qui était autrefois au gouvernement, qui est peut-être prêté, ou, en tout cas, qui est en congé. Mais, de toute façon, c'est devenu une entreprise privée. On peut dire qu'on a généré la création d'une entreprise privée par notre réflexion.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton (Guy): Enfin!

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Mme la Présidente, on reviendra certainement, à un autre moment probablement, sur le dossier de la privatisation, bien sûr.

Des voix: Ha, ha, ha!

La Présidente (Mme Bleau): C'est insidieux, hein?

M. Bertrand: Il y en a de toutes sortes, Mme la Présidente.

M. Gauthrin: Mais non! Mais non! C'est une question d'efficacité, mon cher ami.

M. Léonard: Il a toutes sortes de privatisation. Les petits copains! Les petits copains! Les petits copains!

M. Gautrin: Je comprends que, vous, vous voulez fonctionner et avoir le développement par la fonction publique. Mais enfin!

M. Léonard: Les petits copains! Les petits copains!

La Présidente (Mme Bleau): Alors, on revient au député de Portneuf.

M. Bertrand: Je soumetts à votre attention, Mme la Présidente, que, quand même, 125 000 \$, on n'est pas dans la petite caisse non plus. C'est quand même des montants relativement substantiels. Avez-vous pu avoir des garanties raisonnables, effectivement, que ce genre de pratique là serait effectivement éliminé non seulement d'ailleurs à l'Office, mais également dans... Est-ce que ce genre de cas là, on le retrouve souvent dans vos vérifications?

M. Breton (Guy): Pas nécessairement, là. En ce qui concerne l'Office, comme je le disais tout à l'heure, les informations que nous avons sont à l'effet qu'il n'existe plus de tels comptes en relation avec les opérations de l'Office. Le dernier s'est fermé soit en début d'année ou à la fin de l'année dernière, aux environs du mois d'avril, mars ou avril, je pense, la dernière transaction pour tout fermer ce qui était à l'extérieur de l'Office. Donc, pour l'instant, on n'a pas encore vérifié. Notre vérification n'est pas faite. Mais ce que j'ai entendu dire, c'est qu'il n'y en a plus.

Évidemment, si vous voulez ouvrir le sujet sur les comptes extrabudgétaires ou les comptes à fonds déterminés ou à fins déterminées, ça, dans la comptabilité du gouvernement, il y a toute une autre série d'états de comptes ou de fonds qui peuvent peut-être, à l'occasion, transiter, mais...

M. Bertrand: Je comprends que c'est une autre catégorie, là.

M. Breton (Guy): C'est une autre catégorie que ce qu'on a là, oui.

M. Bertrand: Ce dont on parle, c'est un compte carrément OVNI, quelque part.

M. Breton (Guy): Oui. Il y aurait peut-être, pour l'instant, un groupe interministériel?

Une voix: ...

M. Breton (Guy): Bon, il y a les groupes CCGP. Il y a peut-être trois ou quatre groupes qui ont encore des opérations communes et qui doivent, par elles-mêmes, subsister parce que, encore une fois, aucun

ministère ne peut les intégrer dans sa charte des compétences.

Suivi du Vérificateur général

M. Bertrand: O.K. En terminant, Mme la Présidente, sur un autre angle du rapport, il s'agit donc d'une vérification quand même assez extensive et intensive que vous avez faite au niveau de la gestion des ressources humaines. Quel genre de suivi, en dehors du suivi que les organismes, normalement, à l'intérieur de leur mandat, doivent assurer suite à votre rapport, le Vérificateur général lui-même exerce-t-il après le dépôt d'un rapport ou après le dépôt de ses observations?

M. Breton (Guy): Habituellement, on laisse presque deux ans avant de retourner sur les lieux constater que les recommandations que nous avons faites ont été prises en compte, qu'il y a eu une action sur les recommandations faites. Mais on va laisser un délai de, je dirais, presque 24 mois avant de retourner voir ce qui s'est fait. Dans ce sens-là, éventuellement, on va retourner voir comment les gens ont réagi.

M. Bertrand: Est-ce qu'il y a des rapports de progression qui vous sont parfois envoyés?

M. Breton (Guy): À chaque année, on cite maintenant le suivi de nos travaux antérieurs. D'ailleurs, cette année, on l'a fait aussi. On a un chapitre qui porte sur le suivi des vérifications des années antérieures. Et c'est ainsi que cette année, comme l'an dernier, on a constaté que, généralement, 75 % des recommandations que nous avons faites ont été prises en considération.

M. Bertrand: Excellent! Merci, M. Breton.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passe la parole au député de Labelle.

Loi sur la fonction publique

M. Léonard: O.K. M. le Vérificateur, je voudrais vous interroger sur deux questions de nature, je pense, générale. Bon. L'Office des ressources humaines tient son existence de la Loi sur la fonction publique. Est-ce que, témoignant ainsi sur un mandat de surveillance de l'Office des ressources humaines, vous avez quelques remarques à faire sur la loi elle-même? Je comprends que ça peut être une question d'opportunité politique, mais ce n'est pas dans ce sens-là que je voudrais poser la question. C'est: Est-ce qu'il y a des éléments de la loi qui font que tout le système n'est pas aussi opérationnel, aussi efficace qu'on pense? Est-ce que vous avez des remarques, là-dessus, à faire?

Parce que, quand même, c'est un vaste ensemble. Il y a l'Office des ressources humaines à l'intérieur de la Loi sur la fonction publique, mais il y a aussi la Commission de la fonction publique, il y a le rôle du Conseil

du trésor, puis il y a, en dehors de ça, des organismes de formation. Vous nous avez parlé de Formacadres, mais il y a aussi l'ENAP. Il y a beaucoup de monde qui intervient, beaucoup d'organismes qui interviennent vis-à-vis de la fonction publique, directement ou indirectement.

Est-ce que tout l'ensemble est valable? Est-ce que vous avez des remarques à faire — j'entends, disons, en termes de critique constructive, là — sur les mécanismes qu'on s'est donnés par la Loi sur la fonction publique? Je reviendrai sur le rôle de l'Office des ressources humaines. À votre avis?

M. Breton (Guy): La réaction de M. Thériault, qui a été obligé d'utiliser la loi comme balise, me signale que, normalement, on la considère valable, la loi, telle qu'elle est. On n'a pas eu de...

M. Léonard: Généralement ou normalement? Normalement, oui, mais généralement?

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton (Guy): Nous la considérons valable, point.

M. Léonard: Oui, je comprends, mais, quand vous dites que vous la considérez valable, est-ce qu'il y a des remarques que vous aimeriez faire sur cette loi, des zones d'ombre, des éléments qui ne sont pas fonctionnels, etc.? Puis en rapport aussi avec l'Office des ressources humaines, j'y reviendrai un peu plus loin. Il n'y a aucune loi de parfaite.

M. Breton (Guy): Bien sûr.

M. Léonard: Admettons ça. Donc, quelles sont les remarques que vous avez à faire par rapport à cette loi?

M. Breton (Guy): La zone d'ombre qu'on a rencontrée puis qui se démarque, je pense — et ça a fait l'objet des questions, aussi, qui ont été posées — c'est justement ce rôle de soutien que joue l'Office et l'autorité qui en découle ou qui n'en découle pas, parce que c'est un rôle de soutien et non pas un rôle de contrôle ou un rôle de dirigeant. Et, dans ce sens-là, il y a peut-être de l'imprécision ou une marge de manoeuvre qu'il est peut-être logique d'avoir, mais qui peut être aussi remise en cause si on cherche une efficacité plus grande pour l'Office, mais peut-être au détriment de l'efficacité des ministères.
(11 h 30)

M. Léonard: Oui. Hier, le président de l'Office a parlé, des fois, de questions d'ajustement — je ne me rappelle plus de ses termes exacts, mais j'ai traduit, dans mon esprit, des querelles de bornage — entre l'Office des ressources humaines, le Conseil du trésor, la Commission de la fonction publique, etc., mettons-en. Est-ce

qu'il y a vraiment des problèmes dans l'articulation de la loi? Est-ce que vous en avez vu?

Je comprends que ce que vous dites, c'est: Est-ce qu'on doit renforcer le rôle de staff de l'Office des ressources humaines ou bien si on... Lequel on doit accentuer? Le rôle du Conseil du trésor? Le rôle de gestion directe exécutif des ministères? Il me semble que, ça, c'est un point important. Si on fournit un mandat de surveillance dans un office comme cela, il faut essayer de déterminer si le mandat qu'on lui a donné, la mission qu'on lui a confiée, c'est possible de les remplir. À mon sens, est-ce que la loi elle-même les aide ou les handicape à faire ce qu'ils ont à faire?

M. Breton (Guy): Je pense que le mot d'ordre, c'est la responsabilisation. Je l'ai dit tout à l'heure, je le donne en conclusion: chaque gestionnaire devrait être plus responsable et rendre compte. Et je pense que, dans ce sens-là, que ce soit le Conseil du trésor, que ce soit l'Office des ressources humaines, ils doivent responsabiliser les gens, leur indiquer où il faut aller, mais, surtout, obtenir la reddition de comptes. Je pense que l'effort est plus sur la reddition de comptes que sur la gouverne et le contrôle, le contrôle dans le sens de dire: Je vais le faire avec vous ou je vais le faire à votre place. Je pense qu'il faut donner des objectifs très clairs avec des critères de succès, des critères de rendement, des critères de reddition de comptes et exiger cette reddition de comptes. À ce moment-là, on responsabilise les gens. Autrement, on se substitue à l'autorité de chacun, et je pense qu'on ne peut plus se permettre ça.

M. Léonard: Il me semble que cette réponse-là s'applique à tout.

M. Breton (Guy): À tout.

M. Léonard: C'est la vertu et la paternité ou la maternité, comme on voudra, c'est à peu près ça. Il n'y a pas de problème, finalement.

M. Breton (Guy): Il y a toujours...

M. Léonard: Les relations entre le Conseil du trésor et l'Office des ressources humaines ne posent aucun problème ni conceptuel ni dans la pratique, à l'heure actuelle, dans le gouvernement? Pas pour vous? On pourrait poser la question au directeur ou au président, au P.-D.G., mais, pour vous, ça va? Ce n'est pas là qu'il y a des problèmes?

M. Breton (Guy): On n'a pas cherché à faire l'inventaire de toutes les difficultés qu'il y a entre les deux. Effectivement, on a constaté, quand on faisait de la vérification, qu'on n'a pas toujours le même langage ou toujours les mêmes objectifs.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passerai la parole, pour une dernière fois...

M. Léonard: Je peux continuer encore.

La Présidente (Mme Bleau): ...à M. le député de Verdun, s'il vous plaît.

M. Gauthrin: Je vais terminer, M. le Vérificateur général, en disant, et je dois ici... peut-être que vous ne m'entendez pas... Je vais terminer en signalant que vous êtes toujours constant dans ce que vous affirmez quant à la reddition de comptes et quant à l'imputabilité interne. Vous l'aviez signalé, vous le resignalez aujourd'hui, vous l'aviez signalé dans vos rapports de 1991-1992 et 1992-1993.

Ma question, elle est un peu simple et peut-être qu'elle est un peu prématurée. Je fais référence aux recommandations 2.236 et 2.237 de votre rapport que vous avez reprises d'ailleurs aujourd'hui en conclusion lorsque vous parliez des questions de ressources humaines: Est-ce que vous avez vu une certaine amélioration ou un certain changement depuis que nous nous sommes rencontrés, c'est-à-dire depuis la rédaction de ce rapport, qui date quand même maintenant de plus de un an? Mais peut-être que ce sera l'échange que nous aurons au moment où vous déposerez votre rapport 1993-1994 qui nous permettra... Alors, peut-être que vous voulez... Je comprendrai parfaitement si vous ne voulez pas répondre à ma question et si vous me dites: Bien, attendez mon rapport de 1993-1994.

M. Breton (Guy): Je vais même vous dire: Attendez celui de 1995-1996.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gauthrin: Que vous êtes pessimiste! Ha, ha, ha!

M. Breton (Guy): Non, mais il faut quand même... Je sais que, dans les travaux que je réalise présentement, je ne fais pas un suivi systématique sur tous ces rapports. Ce sera plutôt l'an prochain, parce que je laisse le délai de 24 mois.

M. Gauthrin: Mais c'était déjà touché en 1991-1992, alors je pourrais...

M. Breton (Guy): On commencera à le regarder l'an prochain, puis on vous en parlera à l'automne.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, M. le député de La Prairie.

Formacadres

M. Lazure: Merci, Mme la Présidente. Deux questions bien particulières, puis une question plus générale. La première particulière, sur le programme Formacadres. Vous avez répété, dans votre texte d'aujourd'hui, un peu l'observation que vous aviez faite dans votre

rapport 1991-1992 et vous dites plus particulièrement: Ce questionnement tient du fait de l'existence des moyens plus économiques pour assurer la disponibilité de cadres compétents. Pourriez-vous élaborer un peu là-dessus?

Vous semblez dire: Formacadres, là, on vous recommanderait de laisser ça de côté parce qu'il y a des façons existantes qui sont plus économiques d'obtenir les mêmes résultats.

M. Breton (Guy): Oui. Je pense qu'on pourrait vous donner des détails techniques un peu plus précis. C'est deux programmes différents, mais il y en a un qui est dispendieux et l'autre est moins dispendieux. Ce n'est pas les mêmes personnes, évidemment. Dans un cas, c'est des gens qui ne sont pas encore cadres qu'on prépare, alors que l'autre, ça peut être des cadres nouvellement nommés qu'on entraîne pour faire plus ou faire mieux. Mais je vais laisser M. Thériault expliquer la différence entre les deux.

La Présidente (Mme Bleau): M. Thériault.

M. Thériault (Jean-Noël): Merci. En fait, ce qu'on souhaitait là-dedans, c'est un peu qu'il y ait une évaluation de programmes. Parce que Formacadres, comme on le mentionne, c'est passablement dispendieux, même si c'est un investissement pour les cadres...

M. Lazure: Combien, à peu près?

M. Thériault (Jean-Noël): ...et nous avons mis ça...

M. Lazure: Combien il coûte, à peu près?

M. Thériault (Jean-Noël): Bien, nous avons évalué, dans le temps, parce que, là, avec le contexte...

M. Lazure: Oui.

M. Thériault (Jean-Noël): ...du temps, c'était 100 000 \$ par cadre qu'on produisait...

M. Lazure: 100 000 \$ par cadre.

M. Thériault (Jean-Noël): ...pour trois ans d'études, évidemment par opposition à un programme beaucoup plus simple pour améliorer la performance des cadres, de 3200 \$. Donc, nous autres, ça nous a amenés à nous poser des questions. Pour certains cadres qu'on forme à partir de zéro, il en coûte 100 000 \$ sur trois ans, alors que, pour d'autres cadres qui sont nommés, on a un programme beaucoup plus réservé, beaucoup plus simple de 3200 \$. Évidemment, ce n'est pas la même chose, vous allez me dire, mais encore, il faut arriver à dire: Bien là, Formacadres, si ça coûte 100 000 \$, on en a pour 100 000 \$. On n'a pas pu nous convaincre et nous satisfaire, à l'Office, que l'investissement dans Formacadres...

M. Lazure: Ça doit être ça.

M. Thériault (Jean-Noël): ...le jeu en valait la chandelle, tout simplement. Peut-être que oui, peut-être que non; on n'a pas d'évaluation de programmes. Mais ce qui nous a amenés à poser des questions, c'est la comparaison de ces deux programmes-là, qui sont différents, bien sûr, mais qui amènent de sérieuses questions quand même. Parce que c'est pas tous des Formacadres dans la fonction publique; il y en a qui sont bons et qui ne sont pas Formacadres.

M. Lazure: Bon. On y reviendra avec le président, peut-être, un peu plus tard aujourd'hui.

La deuxième question particulière, c'est sur le fameux diagnostic personnalisé de chaque cadre. Vous dites, M. le Vérificateur, que ça vous inquiète, notamment parce que personne ne pourra s'assurer que l'investissement important consenti à la définition des besoins de développement de ces cadres permettra d'atteindre les résultats escomptés. Pourriez-vous, en termes plus clairs, plus limpides, nous dire un peu ce qui vous inquiète là-dedans.

M. Breton (Guy): L'exercice de cette approche, c'est justement, pour une personne, d'évaluer quels sont ses besoins en formation afin d'atteindre un nouveau niveau de connaissances au niveau de la capacité de gestion. Une fois qu'elle a fait ce travail, là, l'étape suivante, c'est de suivre les cours nécessaires et, ensuite, de décrocher les emplois qu'elle devrait occuper afin de mettre en pratique ses connaissances. Et on serait, à ce moment-là, en mesure de tirer un bilan de l'effort et de dire: Il a fallu consacrer tant d'heures de cours; il a fallu muter la personne dans telle et telle fonction, et on obtient le produit fini.

Or, dans tout le processus, il n'y a rien qui prévoit ces démarches, qui prévoit de les mesurer, qui prévoit de les suivre, qui prévoit de tirer la ligne un jour et de se poser la question: Était-ce rentable ou pas? Avons-nous quelqu'un qui s'est amélioré ou avons-nous quelqu'un qui est allé suivre des cours indéfiniment, sans jamais aboutir à livrer une meilleure marchandise qu'autrefois? C'est tout le principe, je dirais, de résultats ou de reddition de comptes qui devrait suivre un tel processus, d'une part.

D'autre part, une fois qu'on a ouvert l'appétit auprès de tout le monde en disant: Voici ce que vous devriez faire dans la vie pour être meilleurs, est-ce qu'on a les moyens de le leur donner, soit de les retirer du travail pour qu'ils puissent aller le chercher? Deuxièmement, une fois qu'ils sont allés le chercher, est-ce qu'on a les emplois à leur offrir pour qu'ils les occupent ou s'ils restent au même endroit, puis qu'ils perdent, à la longue, ce qu'ils ont appris? Tous ces facteurs-là, on n'en a pas vu ni l'effet, ni l'évaluation, ni les moyens de mesurer ou de constater qu'on ne risque pas de tomber dans cette inutilité après avoir fait l'effort. Alors, on dit: C'est inquiétant. M. Thériault aimerait ajouter...

M. Thériault (Jean-Noël): Dans tout programme, il y a des règles d'art à observer lorsqu'on lance des programmes. Quand on lance un programme quel qu'il soit, que ce soit un programme de formation ou un programme de lait dans les écoles, il faut, au départ, prévoir les moyens de mesure pour savoir si on a atteint l'objectif. Or, dans ce cas-ci, sans doute l'élément était bien fondé, mais on n'a mis aucun élément de mesure et, compte tenu de la nature du programme, qui est un programme personnalisé, donc très discret, on s'est dit: Ça ne sera pas facile de voir ce que ça a pu donner en bout de ligne et si l'argent qu'on a investi dans ce programme-là, bien, ça valait la peine. Malheureusement, notre loi ne nous permet pas de faire l'évaluation de programmes.

(11 h 40)

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

M. Lazure: Ma dernière question, d'ordre plus général. Je comprends, M. le Vérificateur, que vous occupiez d'autres fonctions à ce moment-là, mais — et on occupait tous d'autres fonctions en 1983, lorsque la loi a été changée et que le ministère de la Fonction publique a été aboli — une bonne partie des fonctions qui étaient remplies par l'Office du recrutement et de sélection ont été dévolues soit à l'Office, dont on fait un mandat de surveillance aujourd'hui, soit au Conseil du trésor, en gros, là, et aussi aux ministères et organismes jusqu'à un certain point.

Mais votre institution, là, l'institution du Vérificateur général, avec le recul que vous avez, l'expérience que vous avez, est-ce que cette nouvelle répartition, qui découlait de la loi en 1983, là, elle offre suffisamment de garanties que les rôles de chacun — plus spécialement, là, l'Office d'un côté, puis le Conseil du trésor de l'autre côté — les fonctions de chacun sont clairement établies non seulement théoriquement, mais dans le quotidien? Est-ce que c'est vécu de façon claire, là, qui doit faire quoi? Et, sinon, est-ce qu'il y a des zones grises que vous avez décelées depuis quelques années et que vous pourriez nous indiquer?

M. Breton (Guy): Je pense que, dans les textes, il est bien reconnu que l'Office a la responsabilité, entre autres, du recrutement, puis il peut déléguer un certain nombre de responsabilités. Et, dans ce sens-là, c'est distinct de ce que peut faire le Conseil du trésor.

En ce qui concerne les zones grises, je dois dire, là, qu'on ne s'est pas penché à faire cette analyse ou cette réflexion, là, pour aborder le sujet avec vous aujourd'hui, et puis vous me prenez un peu de court, là, sur...

M. Lazure: Pour poser la question autrement: Est-ce que, avec le recul, c'était plus facile pour l'institution du Vérificateur général de faire son travail de vérification générale, alors qu'il existait un ministère de la Fonction publique, par rapport à maintenant ou est-ce l'inverse? Comment ça se compare?

M. Breton (Guy): Un, comme vous disiez, je n'étais pas là. Deuxièmement, dans ce temps-là, notre vérification ne portait pas sur la recherche, l'efficacité, l'efficacité dans la gestion. On ne faisait pas une optimisation des ressources à ce moment-là. Donc, ça ne portait pas sur la qualité de la gestion, mais ça portait beaucoup plus sur la qualité de la comptabilité, le respect des lois, des règlements. Là, cette fois-ci, on remet en cause la pertinence des gestes qui se posent. Mais, à ce moment-là, donc, par comparaison, je ne pourrais pas vous dire parce que ça ne se faisait pas, au départ, lorsque c'était un ministère.

Maintenant, est-ce que c'était plus facile? Moi, je n'ai pas l'expérience d'avoir vécu, à ce moment-là, des cas de vérifications. Est-ce que...

M. Thériault (Jean-Noël): Moi, j'ai l'expérience, j'étais là dans ce temps-là, et même avant. Je voudrais dire, répondre comme ceci...

M. Lazure: Vous ne remontez pas à Duplessis, quand même!

M. Thériault (Jean-Noël): Pardon?

M. Lazure: Vous ne remontez pas à Duplessis, quand même!

M. Thériault (Jean-Noël): Ah! pas loin. Il y a des fois que j'en ai des allures.

Je pourrais dire que le Vérificateur général n'a rien à son éprouve. Quelles que soient les lois, quelles que soient les façons dont c'est réparti, on va s'ajuster aux situations. Ça fait que, si on prend ça de l'angle de la vérification, que tous les pouvoirs existants, là, à l'égard des ressources humaines soient centralisés dans un organisme ou pas, en termes de Vérificateur, on va s'ajuster, puis on va regarder en fonction des règles existantes, tout simplement. Mais est-ce que ça crée des complications depuis le temps? Est-ce que... Il y aura toujours des zones grises, j'imagine. Il y aura toujours, quelles que soient les structures en place pour la gestion des ressources humaines, avantages et inconvénients. Et il s'agit, je pense bien, de faire évoluer ça selon les situations qui prévalent comme, par exemple, aujourd'hui, le réaligement, etc. Mais on n'a pas perçu, là, de... Je pense que, si les gens sont de bonne volonté — et je parle d'organismes, là — il y a toujours moyen de s'entendre.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, avant de terminer, je pense que le député de Labelle aurait une dernière question.

M. Léonard: Oui, bien, c'est un peu dans cette foulée parce que, en regard de l'article 99, vous portez un jugement très sévère sur — moi, que je qualifie de très sévère — la gestion des ressources humaines au gouvernement. Puis la question que ça m'amène à me

poser, c'est: Est-ce que la loi est correcte? Je vous l'ai posée tout à l'heure. La réponse a été, je dirais, un peu générale, pour ne pas dire d'autres mots. Mais, en relation avec l'article 99, vous avez porté un jugement sévère sur la gestion des ressources humaines. Ma question, ça va être: Qu'est-ce qui empêche, finalement, que l'Office, à votre avis, se comporte de façon discutable par rapport à l'application de l'article 99? Est-ce que c'est de sa responsabilité ou est-ce qu'il y a des responsabilités externes? C'est pour ça que je vous posais la question sur l'articulation même de la loi.

Parce que, au fond, si le travail n'est pas fait, qui est responsable? Ou comment améliorer les choses aussi, disons, d'une autre façon. Alors, il y a des raisons pour lesquelles vous avez porté ce jugement aussi sévère. Il manque d'effectifs à l'intérieur de l'Office des ressources humaines? Tout à l'heure, vous ne m'avez pas dit que c'était la loi qui était en cause. Donc, on revient à l'Office des ressources humaines. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous portez ou vous pensez que la gestion faite par l'Office des ressources humaines est défailante? Parce que, moi, je pense que les deux rapports de vérification que vous nous avez donnés, c'est quand même négatif. Moi, je les qualifie, comme c'est là, comme tels. Alors, j'aimerais savoir si, vous, vous trouvez qu'il y a des raisons particulières.

M. Breton (Guy): Je pense que le problème n'est pas avec l'Office; le problème est avec les gestionnaires en général, les ministères et les organismes. L'Office a délégué à ces gens beaucoup de responsabilités dans un certain cadre de réalisation, et les gestionnaires, en général, dans le contexte administratif où ils sont présentement, n'appliquent pas d'une façon très serrée les normes de bonne gestion des ressources humaines, tel que l'Office prévoit que ça devrait se faire et tel qu'elle l'a délégué.

L'Office est peut-être responsable de ne pas sanctionner les écarts ou le non-respect de ces méthodes de faire qu'elle a déléguées. Je pense que la Commission de la fonction publique est là pour, justement, réagir d'une façon plus formelle, plus officielle quand ce sont les employés eux-mêmes qui se plaignent de ce non-respect. Mais c'est la gestion, en général, des gestionnaires dans le gouvernement à qui on a délégué de faire du recrutement, de faire de la promotion, de faire des mutations, de gérer les gens, de les évaluer, de leur trouver l'emploi qui est adéquat à leurs fonctions. C'est eux, en général, qui ne font pas ce qu'il faudrait faire.

Est-ce qu'il faut tenir l'Office totalement responsable de ne pas avoir établi des cadres de référence assez détaillés? Est-ce qu'il faut s'attendre à ce que l'Office, je dirais, quantifie ou donne des outils de mesure quantifiables pour qu'on soit capable de faire des suivis quantifiés et non pas des suivis qualitatifs auprès des gestionnaires en général? Là, je ne pourrais pas dire, mais la difficulté, elle est là: c'est qu'on a distribué le travail, on a décentralisé, on a responsabilisé; on ne fait peut-être pas suffisamment... on ne fait pas suffisamment de

suivi, et ça, on l'a dit que, dans ce qui a été délégué, l'Office ne demande pas des comptes. Les gens ne se sentent peut-être pas responsables ou contraints de rendre compte de ce qu'ils font et les gens interprètent ces règles, ces méthodes de travail à leur avantage ou à leur façon.

Donc, l'Office, il est support. Il supporte et, pour les choses où il est personnellement responsable, il les a déléguées en bonne partie. Donc, c'est ceux qui ont reçu la délégation qui sont concernés et c'est pour ça qu'on n'est pas allé voir l'Office comme tel. On est allé voir ceux qui avaient reçu la délégation. On est allé voir huit ministères ici, d'autres ministères ailleurs et, chaque fois, on constate que les gestionnaires qui sont en place font ce qu'ils peuvent avec les règles.

Vous me demandez si la loi est assez forte. Je dis: Bien, ça dépend. Si on veut responsabiliser plus les gens, la loi est peut-être suffisante, si on veut centraliser les opérations, renforcer l'Office en disant: Bien, les gestionnaires, on leur a donné l'autorité et ils ne l'exercent pas de la bonne façon, on va leur enlever. Mais je pense que ce n'est pas dans l'esprit des choses actuellement. Ça va avec la qualité totale, ça va avec tous ces concepts de gestion. On veut responsabiliser les gens, mais les gens ne se responsabilisent pas suffisamment ou ça donne des marges de manoeuvre beaucoup trop grandes. C'est dans ce sens-là que... Et notre rapport porte là-dessus, il ne porte pas sur l'Office comme tel.

(11 h 50)

M. Léonard: Mais les gestionnaires, ils rendent compte à quelqu'un, là. Ils rendent compte soit à leur ministre, soit aussi, d'une certaine façon, au Conseil du trésor, qui édicte des directives et qui demande à ce qu'elles soient suivies. Alors, si on met de côté l'Office des ressources humaines, on revient aux relations entre les gestionnaires et le Conseil du trésor.

M. Breton (Guy): On ne doit pas mettre l'Office des ressources humaines de côté en ce qui concerne leur reddition de comptes. S'il délègue, il devrait s'assurer que ceux qui ont reçu la délégation font le travail avec sérieux. S'ils ne le font pas, ou bien il leur retire ou bien il demande aux autorités du ministère de réagir. Il devrait y avoir cette reddition de comptes à la fois du ministère et des gestionnaires, de la même façon que le Conseil du trésor obtient ses redditions de comptes. Évidemment, c'est lui qui possède les cordons de la bourse. Mais l'Office des ressources humaines se doit d'avoir des redditions de comptes.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je remercie M. Guy Breton, M. Roberge, M. Jean-Noël Thériault au nom de la commission. Merci, messieurs.

Je demande une suspension de cinq, six minutes, et nous nous retrouverons avec l'Office des ressources humaines.

(Suspension de la séance à 11 h 52)

(Reprise à 12 heures)

La Présidente (Mme Bleau): S'il vous plaît! Alors, est-ce que je peux demander l'ordre en arrière, s'il vous plaît?

Une voix: À l'ordre!

La Présidente (Mme Bleau): Alors, la commission reprend ses travaux.

Discussion générale (suite)

Je demanderais, au départ, à l'Opposition s'ils sont d'accord pour qu'on passe la parole au député de Saint-Hyacinthe, en premier lieu.

Une voix: Bien sûr, bien sûr.

La Présidente (Mme Bleau): Merci.

M. Messier: Merci, Mme la Présidente. Je remercie l'Opposition...

La Présidente (Mme Bleau): En autant qu'il n'est pas membre en plus, est-ce que vous êtes d'accord? Bien.

Alors, je vous remercie et je passe la parole au député de Saint-Hyacinthe.

M. Messier: On ne peut pas être membre de l'ensemble des commissions parlementaires...

La Présidente (Mme Bleau): Non.

M. Messier: ...ça me fait plaisir que l'Opposition ait accepté cette demande. Je voudrais...

M. Gauthrin: On note son ouverture. Ce qui est rare!

M. Messier: Je voudrais saluer M. Beausoleil, que je connais bien. Je jaisais avec M. Beausoleil tantôt. Je vais peut-être exercer très rapidement mon droit de retour dans la fonction publique étant en congé sans solde et, comme j'ai décidé de ne pas revenir pour un troisième mandat, je vais exercer incessamment mon droit de retour dans la fonction publique. Donc, vous aurez un partenaire avec vous, M. Beausoleil, quelque part dans la grande fonction publique.

Au départ, j'aimerais remercier le député de Lazure. Le député de Lazure ne s'en souviendra peut-être pas, mais, moi, je m'en souviens. Je veux juste vous dire un petit peu...

M. Lazure: Le député de La Prairie. Il n'y a pas encore de comté, parce que...

M. Messier: Non, le député de... Oui, M. Lazure, le député de La Prairie. Juste pour vous dire...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lazure: J'ai refusé qu'on donne mon nom de mon vivant.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Messier: Le député de La Prairie. C'est parce que, en prenant des notes, tantôt, il y a un souvenir qui m'est venu. Lorsqu'il était ministre au niveau des citoyens — je ne me rappelle pas le titre exact, là — lorsque vous étiez ministre...

M. Lazure: Ministre délégué aux relations avec les citoyens.

M. Messier: Relations avec les citoyens. C'est que le ministre avait choisi quatre à cinq fonctionnaires pour travailler dans une maison du Québec et j'avais été choisi dans le temps, peut-être que le ministre ne s'en souvient pas, j'avais été choisi. Et j'ai vécu une frustration, parce que mon dirigeant de l'organisme n'avait pas nécessairement apprécié que le ministre passe directement via quasiment avec moi. Et, donc, ils avaient refusé d'emblée.

Une voix: ...

M. Messier: C'est ça. Ça devait être un organisme avec un dirigeant libéral, et j'ai été coupé. Mais juste pour vous dire que l'expérience ou, en tout cas, la description du poste en question avait été... Ça allait vraiment, vraiment bien.

M. Beausoleil, j'aimerais intervenir. J'ai lu rapidement. Je ne m'étais pas préparé, comme je ne suis pas membre de la commission, et c'est juste parce que j'ai vu votre titre à la porte et j'ai dit: Hop! Je vais entrer.

Je crois que j'ai travaillé 10 ans à la Commission de la santé et de la sécurité du travail, disons cinq ans de frustration, quasiment, sur les 10 ans, de par la nature même, peut-être, de la CSST, ou celle des dirigeants il y a une dizaine d'années. Je crois qu'il y a une sous-utilisation chronique, et je pense que ça a été soulevé tantôt par M. Breton. Je pense qu'on a fait mention qu'effectivement il y a beaucoup plus d'acquisitions, de connaissances académiques: quelqu'un qui arrive soit avec un secondaire V ou avec un D.E.C. et qui, par ses propres moyens, va chercher un bac, et il est toujours cantonné à son poste de travail. Donc, il y a une sous-utilisation, même s'il y a le concours sans promotion.

Ça, c'est à la bonne volonté du gestionnaire, à savoir si oui ou non il peut permettre à ce fonctionnaire-là d'accéder à d'autres postes. Dans mon cas, ça avait été refusé, peut-être par crainte que je ne prenne son poste un jour. En tout cas! Mais, juste pour vous dire

que, si un fonctionnaire attend toujours qu'il y ait des concours de promotion, je pense qu'on accélère le processus — comment je pourrais dire ça — de ne pas vouloir être plus productif qu'il ne le faut au niveau de la fonction publique.

Moi, je l'ai vécu personnellement, j'avais hâte que les élections s'en viennent, ma décision était prise. Et j'ai été supercontent d'être élu, de sortir de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, parce que ça devenait endémique. J'allais travailler strictement parce que j'étais connecté sur le «on», parce que, sinon, je pense que j'aurais fait un «burn out» en peu de temps. Une sous-utilisation chronique du personnel; à tout le moins, je parle il y a 10 ans. Je suis à peu près sûr que la CSST s'est corrigée depuis, mais, abstraction faite de la CSST, disons l'ensemble des juridictions de ministères qui relève, par la bande, de l'Office des ressources humaines.

Mobilité du personnel

Je me posais comme question: Comment on pourrait permettre la mobilité? Parce que la mobilité du personnel dans la fonction publique, elle est plus ou moins valable; en tout cas, elle n'est pas mise à contribution énormément. Je sais que j'avais déjà fait des contacts avec le ministère des Transports, et tout ça. En tout cas, il n'y avait pas tellement d'encouragement au niveau du personnel à accroître leurs connaissances, mais en bougeant d'un ministère à un autre ministère.

Je me posais comme question — je ne le sais pas, je n'en ai pas parlé aux autres membres de notre formation politique: Est-ce qu'il serait pensable, un jour, compte tenu que vous avez le Carrefour-transit et qu'il y a quand même des taux de réponses assez élevés, à savoir le personnel que vous avez en disponibilité au Carrefour-transit, est-ce qu'il serait pensable, avec quelqu'un, par exemple, qui serait mis en disponibilité au ministère de l'Éducation, s'il n'y a pas de disponibilité dans d'autres ministères, compte tenu de son bagage, d'aller regarder dans des commissions scolaires? Parce que je sais que les commissions scolaires sont indépendantes de la fonction publique, mais, des fois, il peut y avoir des postes de cadre qui peuvent être disponibles: directeurs généraux, directeurs d'école ou directeurs de services particuliers dans une commission scolaire. Est-ce qu'il y a des études qui ont été faites, à savoir s'il y avait une possibilité de transférer du personnel du ministère de l'Éducation vers des commissions scolaires, par exemple du ministère de la Santé, mais vers des hôpitaux ou vers le Conseil régional de la santé et des services sociaux?

Ma première question, ce serait ça, à savoir s'il y a des possibilités de transfert comme ça. Je comprends que, à certains niveaux, il peut y avoir des empêchements d'ordre syndical, parce que ce ne sont pas les mêmes syndicats qui sont rattachés à la fonction publique, avec le Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec ou avec le syndicat des professionnels. Est-ce

qu'il y a une ouverture? Je voudrais juste que vous élaboreriez par rapport à ça.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je pense que la question du député de Saint-Hyacinthe arrive à point nommé dans le contexte dans lequel nous vivons à l'intérieur de l'appareil gouvernemental.

En effet, depuis deux ans, nous avons créé, au sein de l'appareil gouvernemental, un comité interministériel de mobilité, entre autres, des directeurs généraux des réseaux, en collaboration avec des gens de la fonction publique du Québec, de manière à pouvoir, justement, identifier l'ensemble des problématiques reliées à la mobilité du personnel de façon intersectorielle. Or, après deux ans d'expérience, après deux ans, aussi, de réflexion au niveau du comité — sur lequel, d'ailleurs, siègent environ une dizaine de personnes qui proviennent à la fois des réseaux de la santé, des réseaux de l'éducation et de la fonction publique — le constat est, en définitive, difficile à évaluer, parce que la nature même de nos structures crée des freins à cette mobilité.

En fait, à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, les 57 000 fonctionnaires sont régis par la Loi sur la fonction publique, et ces gens-là ont une potentielle et réelle, remarquez bien, malgré le contexte actuel, mobilité interministérielle ou interorganisationnelle.

Cependant, quand on regarde la nature même des structures et des lois constitutives des réseaux et des institutions de ces réseaux-là, où existe une autonomie pratiquement formelle par rapport à la gestion des ressources humaines dans ces institutions-là, un employé d'hôpital, de l'hôpital Notre-Dame ou de l'hôpital du Christ-Roi à Québec, c'est un employé de l'hôpital du Christ-Roi à Québec ad vitam aeternam, entre guillemets, si je peux m'exprimer ainsi, parce qu'il est un employé... En fait, l'organisme est autonome, il est géré par un conseil d'administration, ils ont leurs propres règles internes de gestion des ressources humaines. Il peut y avoir de la mobilité à l'interne, mais il n'en demeure pas moins que, si la personne veut aller soit dans un autre hôpital, un autre établissement de santé, si la personne veut même aller dans un CLSC pour aller, si vous voulez, transférer son expertise, il faut qu'elle fasse une demande d'emploi ou qu'elle postule un poste qui est ouvert dans ces institutions-là, de même que dans les autres réseaux, au niveau collégial, au niveau universitaire. Alors, c'est des problèmes de structures, et, après deux ans, on a fait le constat de grandes difficultés.

On a quand même réussi, remarquez bien, parce qu'on se parle, et puis je pense que rien que le fait de se réunir d'une façon systématique et d'être conscients de cette problématique-là, bien, je pense qu'on a réglé cinq ou six situations de personnel à qui nous avons permis d'être mobile de façon intersectorielle.

(12 h 10)

Il n'en reste pas moins qu'il y a la mobilité interministérielle ou interorganisationnelle à l'intérieur de la fonction publique, et celle-ci, nécessairement, elle

est valorisée, elle est suscitée. Et, à cet égard, l'Office des ressources humaines a mis en place, depuis un certain temps, et va aussi développer d'autres mécanismes plus précis par rapport à la mutation interministérielle au niveau des employés professionnels, techniciens et employés de bureau, etc. Mais, déjà, nous avons créé, l'année dernière, un système informatisé qu'on appelle Reper-Cadre, qui est un système qui permet à l'ensemble des cadres supérieurs — les 5000 cadres supérieurs, cadres intermédiaires et cadres juridiques — de pouvoir inscrire leur nom à l'intérieur de cette banque-là, de manière à permettre à des sous-ministres ou dirigeants d'organismes de voir dans quelle mesure il n'y aurait pas, dans cette banque-là, des personnes qui ont, d'une part, manifesté l'intérêt de venir faire une expérience dans leurs ministères ou organismes respectifs et qui répondent aussi à un ensemble d'éléments de base ou de critères de base.

Donc, c'est sur une base volontaire, et les gens peuvent y adhérer de façon personnalisée. Et, dans cette banque, bien, en abscisse, on a les caractéristiques des personnes, puis, en ordonnée, bien, on a aussi les besoins que les organisations peuvent avoir en ces termes-là. Et, compte tenu que la mutation de gré à gré au niveau du personnel d'encadrement, à l'intérieur de la fonction publique, est permise, fait partie des cadres actuels de gestion sans que l'Office des ressources humaines n'intervienne, à ce moment-là, ça devient une activité qui peut se faire de façon systématique.

Je ne vous cache pas que le contexte actuel, cependant, met un frein à cette possibilité-là, compte tenu des objectifs qui nous ont été donnés, par le biais de la loi 198, à l'effet de réduire de 20 % sur trois ans les postes d'encadrement et de 12 % pour les autres personnels sur un horizon de cinq ans. Cependant, déjà, nous observons que, même si ça représente un pourcentage, disons, de 7 %, 7,6 % sur un horizon de trois ans, il n'en demeure pas moins que le phénomène d'attrition du personnel d'encadrement est beaucoup plus élevé que le phénomène d'attrition chez les autres personnels. Et nous pouvons le situer, présentement, à environ 5 % par année.

C'est donc dire que, théoriquement, dans un horizon de trois ans, nous atteindrons 15 % du 20 % de l'attrition, à toutes fins pratiques, naturelle, même s'il n'y avait pas d'adéquation parfaite entre le départ d'un individu ou l'abolition de son poste. Mais, déjà, nous prévoyons qu'en 1996-1997 le système favorisera une certaine souplesse, de manière, d'une part, à permettre une meilleure utilisation de la mobilité, donc des banques de mutation que nous avons déjà mises en place. En fait, nous jouons un peu le rôle de courtier dans ce domaine-là. Et, d'autre part, nous amorcerons, il va de soi, un processus de promotion qui n'existe, à toutes fins pratiques, pas, actuellement, compte tenu d'un gel un peu généralisé dans l'organisation.

Mais, déjà, on anticipe ce qui pourrait se produire dans les trois prochaines années, de manière à ce que l'Office des ressources humaines puisse développer,

d'ici ce temps-là, des outils qui vont favoriser la promotion, qui vont venir bonifier le système de promotion, le système de recrutement en termes d'instrumentation. Donc, nous avons un défi devant nous, à cet égard-là, de nous bien préparer pour ce qui va se produire dans les prochaines années.

La Présidente (Mme Bleau): M. Beausoleil, je m'excuse, on a beaucoup de questions à vous poser, ce matin et cet après-midi. Est-ce que ce serait possible de... Vos réponses sont tellement intéressantes que c'est difficile pour moi de vous demander ça, mais on voudrait que les réponses soient un peu plus courtes, si vous êtes capable.

M. Gauthrin: Tout en maintenant la qualité des réponses.

La Présidente (Mme Bleau): Exactement. Si c'est possible.

M. Beausoleil (Claude-R.): Je vais faire mon grand possible, Mme la Présidente.

M. Messier: Merci beaucoup pour la première...

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Saint-Hyacinthe.

M. Messier: Merci. Concernant le Carrefour-transit, c'est mentionné, dans votre rapport: 280 sur 329, un taux de réussite de 85 % au niveau de la relocalisation. Est-ce que les emplois trouvés à ces gens-là correspondent au profil du fonctionnaire? En d'autres termes, est-ce que les gens que vous avez relocalisés sont heureux dans les emplois que vous avez réussi à trouver pour ces employés-là? Parce que le fait de se faire dire qu'on perd son travail, qu'on s'en va au Carrefour, au Club Med, il doit... J' imagine que les employés doivent vivre un stress émotionnel.

Là, on dit, dans votre rapport: Oui, il y a une période de deux mois et, après deux mois, O.K., parfait, il se trouve un nouvel emploi. Mais le taux de réussite, c'est quoi, au point de vue de l'humain en arrière de l'emploi? L'humain, en arrière de tout ça, qu'est-ce qui se passe avec lui? Est-ce qu'il est heureux? Est-ce que ça correspond à son profil? Est-ce que vous regardez le même profil? C'est-à-dire, s'il était aux Affaires internationales, est-ce que vous regardez quelque chose de similaire, ou vous regardez son bagage académique qu'il a pris pendant toutes ces années qu'il a été, disons, dans un tel ministère et, là, vous essayez de lui trouver un emploi correspondant à son profil, son nouveau profil, ou si vous regardez toujours l'ancien profil? Puis... En tout cas, juste élaborer un petit peu là-dessus. Puis, après ça, moi, je vais arrêter parce que je vais aller au Château Frontenac entendre d'autres...

M. Beausoleil (Claude-R.): Brièvement, Mme la

Présidente. Il y aurait peut-être deux aspects: il y a peut-être le bonheur de l'employé lorsqu'il arrive dans un emploi, mais il y a aussi l'aspect de l'adéquation entre son profil à lui, ses qualifications de base et les qualifications de base qui sont exigées par le ministère qui accueille. Donc, règle générale, presque à 100 %, la personne possède les qualifications de base lorsqu'elle est proposée dans une nouvelle fonction, dans un autre ministère, à partir de Carrefour-transit.

Quant au degré de bonheur ou de satisfaction des individus, là, vous me demandez, là, une analyse qualitative de l'accueil qui a été fait. D'une façon générale, nous n'avons pas fait d'analyse exhaustive de cette situation-là, mais, d'une façon générale, avec le feedback que nous avons déjà des gens qui viennent nous faire part de la façon dont ils ont été accueillis, dans un premier temps, et aussi l'intérêt du travail, on peut estimer que les gens sont suffisamment heureux dans leurs nouvelles affectations.

M. Messier: O.K. Peut-être une dernière petite question.

La Présidente (Mme Bleau): Une dernière. Bien.

École nationale d'administration publique

M. Messier: Vous parlez abondamment de l'École nationale d'administration publique. Je sais qu'au niveau de la commission ç'a été discuté déjà, à savoir si, oui ou non, on devait maintenir cette institution. Et vous êtes gradué de l'ENAP, j'en suis gradué, la secrétaire en est graduée; il y a peut-être d'autres intervenants qui en sont gradués, de l'ENAP.

Quelle est — abstraction faite, peut-être, des discussions qu'on a ici au niveau de la commission parlementaire — l'évaluation que vous en faites — parce que vous semblez l'utiliser abondamment, et, je trouve, à bon escient, là — de l'École nationale d'administration publique, au niveau du perfectionnement et au niveau des autres programmes que vous avez entre les mains?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, l'existence même de l'École nationale d'administration publique prend sa source dans les besoins en termes de développement de l'appareil gouvernemental, particulièrement de la fonction publique québécoise. Elle a été créée en 1968-1969, pour les fins de développer du personnel, de rendre le personnel d'encadrement encore plus performant.

Donc, ça fait partie de la mission de l'ENAP de répondre aux besoins de développement des différents secteurs de l'administration publique, au sens large du terme. Donc, à mon avis, c'est une institution qui a sa raison d'être et avec laquelle, d'ailleurs, le gouvernement a signé, en 1990, un protocole d'entente à l'intérieur duquel on retrouve les modalités de collaboration qui doivent exister entre l'École nationale d'administration publique, d'une part, et le gouvernement, d'autre

part, via — il va de soi — l'Office des ressources humaines, qui a, en vertu de, comme vous le savez, l'article 99, une responsabilité d'apporter un support, de jouer un rôle de conseil significatif en matière de développement des cadres supérieurs au sein de l'appareil de l'État. Donc, je pense que ça se justifie dans ce cadre-là.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je vous remercie. Je passe maintenant la parole au député de La Prairie.

Qualité des services aux citoyens

M. Lazure: Merci, Mme la Présidente. Justement, parlant de l'article 99 — les fonctions de l'Office — j'ai quelques questions bien précises qui demandent des réponses aussi précises, espérons-le.

Vous avez comme fonction de proposer au gouvernement, au Conseil du trésor, particulièrement, des mesures pour améliorer la gestion, etc., et la qualité du service au public, ainsi que son efficience. Est-ce que vous pourriez nous dire et déposer des documents si c'a été fait par écrit, mais, dans ce vaste secteur de la qualité du service au public, de quelle façon avez-vous rempli ce mandat-là?

Parce que l'article 99, au paragraphe 9°, vous donne cette responsabilité de conseiller le gouvernement, finalement, plus particulièrement le Conseil du trésor. Est-ce que vous pourriez nous faire état de ce que vous avez fait depuis un an ou deux, à cet égard?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, comme vous le savez, il y a eu, en 1991 — suite, d'ailleurs, aux recommandations de la commission parlementaire, cette présente commission — adoption par le gouvernement d'une politique concernant l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Et, à l'intérieur de l'adoption de cette politique, il y a un mandat qui a été confié à l'Office des ressources humaines d'assurer le support et le suivi de cette nouvelle politique. (12 h 20)

Il va de soi qu'une telle mise en oeuvre, un tel mandat à l'Office des ressources humaines exigeait un changement particulier dans les modes de support que nous pouvions avoir auprès et dans les différents secteurs dans lesquels nous étions appelés à jouer un rôle. Donc, nous avons développé, effectivement, une expertise à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, de manière à nous assurer que nous puissions évoluer, en parallèle avec les ministères et organismes, dans l'implantation d'une telle politique, qui était quand même nouvelle à l'intérieur du gouvernement.

À cet égard-là, le rôle de l'Office des ressources humaines a été d'assurer des suivis de l'implantation d'une telle politique à la lumière d'une proposition, d'un modèle qui leur a été proposé par l'Office des ressources humaines. Et, à cet égard-là, en 1992, en 1993 et en 1994... nous sommes présentement sous presse, Mme la

Présidente, pour déposer un troisième rapport annuel de suivis sur l'implantation de la qualité des services aux citoyens dans les différents ministères et organismes.

Cependant, présentement, nous pouvons affirmer qu'il y a environ 79 % des ministères et organismes qui sont engagés dans une démarche qui couvre, en fait, une partie ou bien l'ensemble des organisations, parce qu'il y a des démarches d'amélioration constante de la qualité qui ont été introduites dans certains grands ministères, mais uniquement dans certains secteurs, en progression par rapport au résultat que nous avions en 1991, où on retrouvait seulement 56 % des ministères et organismes qui avaient adhéré à cette politique, à cette démarche d'amélioration continue de la qualité. Donc, on se rend compte qu'il y a une amélioration constante de l'adhésion, si je peux m'exprimer ainsi, des ministères et organismes à cette politique.

Les impacts de ces démarches, actuellement, sont principalement observés sur les clients. On observe — et c'est au dire des dirigeants et des responsables d'organismes — que les services sont beaucoup mieux adaptés, par rapport à des enquêtes internes que ceux-ci font auprès de leurs diverses clientèles, et dont j'ai fait, d'une façon peut-être un peu macro, hier, l'objet, par rapport aux types de consultations que les ministères et organismes pouvaient faire. On estime qu'il y a une réduction significative dans les délais, dans la production des services auprès des clientèles et, aussi, qu'il y a une plus grande mobilisation des ressources humaines à l'intérieur de ce programme d'amélioration constante de la qualité, pour un motif fondamental, qui est celui de l'appropriation de cette démarche par les hautes autorités des ministères et organismes.

M. Lazure: Si vous permettez, M. Beausoleil, je reviens sur une question précise; j'aimerais ça avoir une réponse précise, là. Dans son rapport, la commission du budget et de l'administration, en 1990, avait suggéré à l'Office d'établir dans les critères d'embauche ou d'évaluation, de tenir compte de l'aptitude et de la motivation des candidats ou candidates vis-à-vis des services au public. D'abord, avez-vous mis en marche cette recommandation-là de la commission, qui était unanime? Et de quelle façon ça s'applique, concrètement?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, d'une façon... Je pense que c'est un aspect de la démarche qualité que j'ai évoquée, Mme la Présidente. Alors, à cet égard-là, l'Office, précisément, pour donner un support, pour jouer un rôle conseil auprès des ministères et organismes dans ce qu'on appelle les agents de première ligne, pour s'assurer que ces gens-là possèdent, comme vous le soulignez, l'intérêt et l'aptitude à servir le public dans la fonction publique, nous avons déposé en avril dernier, auprès des ministères et organismes — nous sommes en train d'en faire une expérimentation — un rapport qu'on appelle «L'intérêt et l'aptitude à servir le public dans la fonction publique québécoise», un rapport qui a fait l'objet d'une vaste enquête auprès des ministères et

organismes pour bien connaître, pour bien mesurer les besoins réels en termes de types de personnes et identifier toutes les fonctions qui sont susceptibles de recevoir, si vous voulez, des personnes aptes à bien transiger avec le public. Alors, nécessairement, ce serait peut-être trop long, comme on pourrait le constater.

M. Lazure: Si je comprends bien, vous êtes en train de faire un bilan des besoins de la machine de la fonction publique de personnes de première ligne qui ont un intérêt ou des aptitudes au service public. Je pense que ça va de soi. Il faut prendre pour acquis qu'il existe, ce besoin-là! Ce n'est pas ça, ma question.

Mais, ma question, qui reprend la recommandation très claire du rapport de décembre 1990 — ça remonte loin! — c'était que l'Office en fasse un critère dans l'embauche, ou dans la promotion, ou dans l'évaluation des gens. Est-ce que, oui ou non, vous en avez fait un critère, l'intérêt et la motivation pour le service au public?

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est-à-dire, Mme la Présidente, avant d'en faire un critère d'embauche...

M. Lazure: Ah! vous ne l'avez pas fait. O.K., j'ai ma réponse.

Prévision des besoins en ressources humaines

Ma dernière question sur la prévision des besoins. Toujours dans vos rôles, vous avez, évidemment, le rôle de planifier les activités et d'évaluer les activités des différents ministères et organismes, puis de connaître leurs besoins. Et on me dit que vous avez consulté les ministères et organismes, récemment, et que l'exercice a été fait d'une compilation des besoins pour les prochaines années.

Est-ce qu'on pourrait avoir les résultats de ces consultations-là? Est-ce qu'il y a un document quelconque qui vous indique, qui pourrait nous indiquer les prévisions des ministères et organismes pour les trois prochaines années?

M. Beausoleil (Claude-R.): Effectivement, Mme la Présidente, nous avons déposé le document, un document de consultation sur l'étude des enjeux de l'Office des ressources humaines, document de réflexion qui vous a été proposé hier et document synthèse du rapport de ce qui a été recueilli et dont j'ai fait état d'une façon globale hier matin, Mme la Présidente. Donc, je pourrais déposer devant cette commission, en 30 copies, le document sur l'analyse des priorités identifiées par l'ensemble des sous-ministres, dirigeants d'organismes qui se sont associés à cette réflexion.

Document déposé

La Présidente (Mme Bleau): C'est autorisé, M. Beausoleil. Oui, c'est nécessaire qu'on l'ait.

M. Lazure: J'imagine que vous avez discuté de cette compilation-là avec votre patron. Votre patron, c'est la présidente du Conseil du trésor, si je ne m'abuse?

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est-à-dire qu'au moment où nous nous parlons — nous sommes, Mme la Présidente, le 23 mars 1994 — ce rapport-là a été finalisé jeudi ou vendredi de la semaine dernière et le rapport date du 16 mars 1994.

C'est après avoir colligé l'ensemble des questionnaires que nous avons envoyés — suite au document de réflexion qui a été transmis aux sous-ministres, dirigeants d'organismes, en décembre 1993 — après avoir colligé l'ensemble de ces réflexions-là que nous en avons fait un rapport synthèse, que nous sommes à même d'envoyer dans les prochains jours à notre ministre responsable, Mme Gagnon-Tremblay, il va de soi. La ministre responsable reçoit toujours, Mme la Présidente, les documents qui sont produits par l'Office des ressources humaines. Alors, ce sera fait, là, incessamment.

La Présidente (Mme Bleau): Moi, j'aurais peut-être une réflexion.

M. Gautrin: Vous avez accepté le dépôt, Mme la Présidente?

La Présidente (Mme Bleau): Oui, j'ai déjà accepté le dépôt.

M. Gautrin: Alors, est-ce qu'on peut l'avoir pour le voir?

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, avec plaisir.

La Présidente (Mme Bleau): Bon, suite à l'intervention du député de La Prairie, moi, je vous ai dit, hier, que ce qui m'importait le plus, c'était le service à la population. Pour moi, c'est peut-être le critère numéro un dont on devrait tenir compte, les ressources humaines, avant d'engager quelqu'un suite à un concours ou autre.

Et je peux vous dire que, dans nos bureaux de comté, les députés, c'est peut-être ce qui revient... et ce n'est pas un reproche que je fais aux fonctionnaires; ça peut être un fonctionnaire dans un ministère, dans un bureau qui fait la réputation, entre guillemets, qui nous arrive dans nos bureaux. Souvent, les gens qui viennent nous rencontrer ont des reproches à faire quant à l'approche qu'ont certains fonctionnaires avec la population. Et ça, pour moi, là, dans mon optique, c'est inexplicable et ce n'est pas acceptable.

Je pense que, tout comme nous, d'ailleurs, nous sommes au service de la population, et c'est notre premier devoir... Est-ce que, vraiment, vous faites quelque chose dans ce sens-là pour que la population, un jour, devienne, en tout cas, au moins satisfaite des rapports qu'elle a avec vos fonctionnaires?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je pense que la raison d'être des fonctionnaires, ce sont les citoyennes et les citoyens du Québec. Et il va de soi que, dans nos cours de formation, de développement, de recyclage, il est de plus en plus évident pour à la fois les gestionnaires, mais non seulement les gestionnaires, mais pour l'ensemble des personnels des ministères et organismes, que le citoyen est le client ou la cliente numéro un de nos préoccupations. Et ça se voit de plus en plus.

(12 h 30)

J'en ai comme exemple, Mme la Présidente, le rapport qui vient d'être soumis au gouvernement, par l'École nationale d'administration publique, sur la relève de demain dans la fonction publique. Un des critères fondamentaux qu'on doit reconnaître chez un nouveau gestionnaire — critère qui n'existait pas au moment où se sont élaborées, il y a une dizaine d'années, entre autres, les caractéristiques d'un gestionnaire — le premier critère, c'est son souci de la clientèle, son souci du citoyen et de la citoyenne. C'est le défi des années qui sont devant nous que, tous et chacun, notre première préoccupation, le matin, en arrivant à nos bureaux, madame, c'est de s'assurer que nous avons une préoccupation du citoyen et de la citoyenne.

La Présidente (Mme Bleau): Ah bon! Alors, je vous remercie. Je cède la parole, maintenant, au député de Verdun.

Délégation et imputabilité

M. Gauthrin: Ah bon! Merci. Alors, M. Beausoleil, je voudrais aborder avec vous — on aura la chance d'aborder beaucoup, beaucoup de points — un point, qui est la question de la délégation, et la manière dont vous pouvez vérifier la délégation de vos fonctions. Alors, je fais évidemment référence à l'article 102 de la Loi sur la fonction publique, que vous connaissez bien, qui vous donne le pouvoir de déléguer, et je pourrais répéter: «déléguer l'exercice de ses fonctions à un membre de son personnel; déléguer à un sous-ministre ou à un dirigeant d'organisme l'exercice des fonctions qui lui sont attribuées...» Vous pouvez même avoir des subdélégations. Donc, c'est une flexibilité tout à fait importante.

Je fais référence... Vous avez écouté tout à l'heure le Vérificateur général, qui insistait beaucoup aussi sur la responsabilisation du gestionnaire local. Alors, le problème que nous avons, à l'heure actuelle — vous en parlez un petit peu dans vos rapports; vous en avez parlé un tout petit peu aussi dans la présentation que vous avez faite hier — c'est: Quels mécanismes vous avez mis sur pied pour vous assurer que, lorsque vous déléguez à un gestionnaire — disons, soit au niveau local, dans le sens que, local, ça veut dire dans un ministère — une de vos fonctions, particulièrement celle de recruter du personnel... On va entrer sur la fonction de dotation. Je rentrerai, après, avec vous. Je voudrais, après, échanger. Je vous le dis tout de suite — pas dans

cette question-ci, mais dans une autre question — que j'échangerai sur les mécanismes de promotion et de rémunération au mérite, etc., que j'ai abordés, mais je ne voudrais pas mélanger les questions.

Donc, je rentre strictement sur la question d'embauche actuellement. Quels mécanismes vous avez faits pour vous assurer et vérifier le travail du gestionnaire? Vous n'avez peut-être pas écouté ma première question au Vérificateur général, qui était liée à l'imputabilité. Il y a une imputabilité, bien sûr, verticale à l'intérieur du ministère, c'est-à-dire, à chaque fois, envers son supérieur immédiat, mais est-ce qu'il se développe une imputabilité de ce qui a été délégué des responsabilités de l'Office des ressources humaines à l'Office des ressources humaines? Quels moyens vous mettez sur pied pour vérifier jusqu'à quel point ce phénomène de délégation s'inscrit à l'intérieur de la planification stratégique que vous avez faite pour l'ensemble du gouvernement?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, effectivement, nous avons pu observer dans les rapports du Vérificateur général qu'il y a quelque temps on a observé des carences en termes de suivi de la délégation par l'Office des ressources humaines auprès des ministères et organismes. Donc, suite aux observations qui ont été faites, dès l'année 1992, dès la réception du rapport du Vérificateur général, de 1991-1992, nous avons formé, à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, une équipe spéciale. Elle s'est non seulement attardée et penchée sur le problème, mais elle a recommandé, ce que l'Office a accepté — c'est au moment, d'ailleurs, où j'arrivais en fonction, en septembre 1992 — la création d'une division, à l'intérieur d'une vice-présidence, du suivi et de l'évaluation des activités déléguées, en regard du respect du cadre légal, du cadre réglementaire et normatif, et particulièrement, Mme la Présidente, des appels de candidatures et de la gestion des listes de déclarations d'aptitude, ce qui nous était quelque peu reproché par les rapports que nous avions du Vérificateur général à cet égard-là.

Donc, depuis ce temps, nous avons une mécanique formelle de suivi de la délégation, de manière à ce que nous puissions apporter, s'il y a lieu, les correctifs appropriés auprès des ministères et organismes. À cet égard, nous faisons, d'une façon systématique, des évaluations a posteriori sur l'ensemble des gestes et des actes administratifs posés, et nous communiquons, avec les responsables des ministères et organismes, les écarts qui peuvent être observés dans l'observance des règles de transparence reliées aux tenues de concours, tenues de nos concours de promotion, de recrutement ou autres, dans l'optique, dans le cadre de la délégation de l'Office vis-à-vis des sous-ministres et dirigeants d'organismes.

M. Gauthrin: Est-ce que vous permettez une sous-question, Mme la Présidente? Le Vérificateur nous a signalé un certain nombre de problèmes: surévaluation, par exemple, des qualifications pour un poste, augmentation des promotions sans concours, recours à des

occasionnels pour des postes qui étaient, soi-disant, des postes permanents. Je comprends que c'est des choses qui peuvent arriver, et j'ai bien voulu faire établir par le Vérificateur général que ce n'était pas votre responsabilité. Il l'a clairement établi.

Le point qui m'importe, c'est: Est-ce que, dans vos mécanismes de vérification que vous pouvez avoir de la surveillance de l'activité déléguée, vous êtes en mesure de pouvoir corriger les carences, si vous les partagez, qui ont été soulevées par le Vérificateur général? Avez-vous ce pouvoir-là? Parce que, le problème que je vois dans la loi, actuellement — je rejoins peut-être un peu les interrogations de certains de mes collègues de l'Opposition — c'est que vous n'avez qu'un pouvoir, que simplement celui de retirer la délégation ou bien... Mais vous avez quand même un pouvoir moral, j'imagine, pour vérifier. Est-ce que vous le faites? Est-ce que ces situations-là vont être corrigées? Parce que ça ne sert à rien de vous rendre responsable d'une chose dont vous ne l'êtes pas.

Malgré tout, par le mécanisme de délégation de pouvoirs, je voudrais vous tenir un petit peu responsable du fait que vous vieilliez à ce que ces choses-là ne se reproduisent plus. Est-ce que vous avez pu mettre des mécanismes en place pour cela?

M. Beausoleil (Claude-R.): À cet égard...

M. Gauthrin: Alors, je touche à trois choses: surévaluation, emploi d'occasionnels pour des emplois qui devraient être à plein temps... Enfin, je pourrai revenir sur la définition exacte du Vérificateur général.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, effectivement, l'Office, tout en n'ayant pas un pouvoir de contrôle auprès des ministères et organismes, ce qui va un peu à l'encontre de la Loi sur la fonction publique, a un pouvoir moral, un pouvoir moral qui s'exerce sur l'ensemble des activités dont...

M. Gauthrin: Vous avez quand même le pouvoir. À l'extrême limite, vous avez le pouvoir de retirer la délégation.

M. Beausoleil (Claude-R.): À l'extrême limite, de retirer la délégation. Je ne vous cache pas que nous ne l'avons jamais exercé d'une façon formelle, mais nous l'avons exercé de façon, peut-être, incitative, si je peux m'exprimer ainsi, en ayant des contacts personnels avec des responsables de ministères et organismes, en disant: Mon cher collègue, vous voyez, nous avons fait une telle observation récemment, et il est difficile pour l'Office de laisser passer sous silence une telle situation. Donc, dans la mesure où, dans les prochains jours, nous verrons la situation corrigée, nous n'en ferons pas de cas. Cependant, si cette situation perdure, nous prendrons les moyens appropriés.

Je ne vous cache pas, non plus, que je cite assez régulièrement la mission qu'a aussi la Commission de la

fonction publique à cet égard, le pouvoir de surveillance par rapport à la façon qu'ont les ministères et organismes de gérer l'ensemble de la Loi sur la fonction publique. Donc, c'est ce pouvoir-là que nous avons et qui s'exerce bona fide vis-à-vis des personnes. Je ne vous cache pas qu'à l'occasion — nécessairement, nous sommes tous des êtres humains — il y a des réticences à vouloir s'inscrire dans les règles du jeu qui sont incluses dans notre fonctionnement. Cependant, ce sera aux autorités compétentes, qui, de toute façon, ont à observer les rapports à la fois du Vérificateur général et de la Commission de la fonction publique, à prendre les mesures appropriées.

J'estime, Mme la Présidente, que la mise en oeuvre et l'application de la loi 198, par rapport à l'imputabilité des sous-ministres, viendront, à mon avis, jouer un rôle fondamental dans l'observance des grandes règles du jeu, que ce soit par rapport à l'évaluation du rendement, que ce soit par rapport au dossier des occasionnels dont on aura, j'estime, l'occasion de reparler au cours de nos échanges. Ce sera un élément fondamental par rapport aux sous-ministres et dirigeants d'organismes qui, spécifiquement, ont l'obligation de respecter les grandes règles du jeu dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

M. Gauthrin: J'aurais une toute dernière intervention. Est-ce que vous me le permettez? Je sais qu'il reste peu de temps, mais...

La Présidente (Mme Bleau): Il reste très peu de temps.
(12 h 40)

M. Gauthrin: ...je vais être très bref. Je vais formuler ça sous forme de souhait. Est-ce que, dans les rapports que vous nous faites, c'est-à-dire que vous faites au public, vous pourriez faire état si difficulté il peut y avoir, de la manière que vous pouvez les avoir dans la surveillance de la délégation que vous faites aux différents gestionnaires et, si, parfois, vous rencontrez, disons, des os, de les montrer?

M. Beausoleil (Claude-R.): D'accord.

M. Gauthrin: Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passe la parole au député de Portneuf.

Restructuration de l'Office

M. Bertrand: Oui, Mme la Présidente, je vous remercie. J'aimerais entendre le président de l'Office sur une question qui me préoccupe en ce qui regarde la vaste restructuration à laquelle on a procédé au niveau de l'organisation, récemment, bien sûr en connaître les raisons. Je crois comprendre, dans la présentation qui a été faite hier par le président, que l'Office s'est donné un certain nombre d'orientations. On comprend tout ça

avec... En simplifiant, on vise à réduire les contrôles centraux, à faire en sorte que les gestionnaires s'approprient davantage la gestion, etc., et par voie de conséquence, on s'est donné trois vice-présidents.

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

M. Bertrand: Oui, on a ajouté deux vice-présidents, oui, effectivement, et il y a une direction générale: développement des personnes et des organisations, information de gestion, dotation et activités régionales.

J'ai un certain nombre d'inquiétudes. D'une part, étant donné les devoirs que devra faire l'Office au cours des prochains mois et des prochaines années, je crains de voir disparaître une vice-présidence à la recherche et au développement. On sait l'importance de ce qui doit être fait en ce qui regarde, notamment, la qualité des services, le développement des ressources humaines, tous les outils à être développés. J'ai déjà parlé à quelques reprises de l'absence, je pense, d'un cadre adapté aux exigences des mandats de l'Office en ce qui regarde les systèmes d'information, les indicateurs, tout ça. Je regarde également le document explicatif qui a été produit hier, aux pages 10 et 11, et aucune référence n'est faite à la qualité des services à laquelle se réfère, à juste titre, mon collègue à plusieurs reprises.

On voit, par exemple, que la vice-présidence à la recherche et au développement comportait une direction ou une unité responsable de l'imputabilité, de la performance et de la qualité du service public. Alors, c'est autant de questions qui m'interrogent, autant de points que je trouve pour le moins obscurs actuellement. On voit aussi qu'on a brassé pas mal les responsabilités et les titulaires. M. Cliche, qui était responsable de la recherche et du développement, se retrouve responsable de l'information de gestion. M. Larochelle, antérieurement responsable de la Direction générale de la gestion de l'information se retrouve à la dotation du personnel et aux opérations régionales. On retrouve aussi un organisme, maintenant, un peu viré à l'envers. Tu sais, on veut probablement, de cette façon-là, indiquer d'abord l'importance que la clientèle représente, mais, pour l'essentiel, est-ce qu'on a vraiment changé l'esprit dans lequel on travaille? Est-ce que rien que renverser à l'envers une pyramide sur papier suffit à livrer la marchandise?

J'y reviendrai dans des questions plus précises par la suite. Pourquoi tout ce chambardement et cette perte de référence explicite à la qualité des services à rendre au public, et la disparition, notamment, d'une vice-présidence à la recherche et au développement qui, compte tenu des mandats de l'Office et de ses défis pour les prochaines années, m'apparaissait, en tout cas, un outil essentiel?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, les modifications à la structure organisationnelle de l'Office des ressources humaines, qui ont été faites récemment, prennent leur source dans l'évolution de

l'Office des ressources humaines au cours des dernières années, en termes de quantum des ressources humaines qui sont à la disposition de l'Office pour offrir un ensemble de produits et de services. Si on se reporte dans le temps, l'Office des ressources humaines verra ses effectifs réduits, au 1er avril 1995, à 225 employés, plus ou moins, par rapport aux 330 ou 340 employés que nous avions en 1989-1990.

D'autre part, Mme la Présidente, une des caractéristiques des effectifs de l'Office des ressources humaines, compte tenu de la nature de ses activités et compte tenu de sa mission, c'est que l'Office a beaucoup de personnel professionnel à son service en raison du rôle support, du rôle conseil qu'elle a à jouer auprès de l'ensemble des ministères et organismes.

Donc, nous avons ce qu'on appelle communément beaucoup de dossiers de contenu qui doivent être développés et arrimés par des experts dans les différents secteurs de l'activité reliée, entre autres, à la gestion des ressources humaines. Quand on perd des effectifs, quand nous perdons des ressources, quand nous perdons des postes pour des activités reliées à du développement de politiques, à de la mise en oeuvre de politiques, à de la réflexion, il va de soi que ça crée des situations particulières au niveau de l'orientation que nous devons donner à l'Office, en maintenant le mieux possible sa mission première qui lui est confiée par le législateur.

En passant, Mme la Présidente, je tiens à le souligner, ça va faire 10 ans dans les prochains jours que la Loi sur la fonction publique a été mise en oeuvre. Elle a été adoptée effectivement en 1983, mais mise en oeuvre le 1er avril 1984. Je pense que la situation arrive à point nommé de pouvoir réfléchir sur cette situation-là.

L'Office, devant ce fait-là, devant aussi les objectifs budgétaires qui lui ont été demandés de façon très concrète par le gouvernement du Québec, entre autres, au mois de juillet 1993... Par rapport à la présentation devant le Conseil du trésor, en octobre 1993, de nos prévisions pour les budgets 1994-1995, 1995-1996 et 1996-1997, nous avons fait l'analyse de ces requêtes, et nous nous sommes rendu compte qu'en raison du type d'organisation que nous avions, c'est-à-dire une organisation où entre 70 % et 72 % du budget était affecté aux salaires, nous nous voyions contraints d'atteindre près de 10 % de coupures budgétaires dès la première année de l'objectif gouvernemental. En d'autres termes, pour le premier budget qui s'amorce le 1er avril 1994-1995, nous aurons 33 personnes, 33 effectifs de moins que ce que nous avions ou dont nous pouvions disposer dès cette année.

Donc, ce que nous avons fait tout au cours de l'année, il va de soi que nous n'avons pas fait de remplacement de postes vacants et, compte tenu des contraintes budgétaires, nous nous sommes aussi vus contraints de mettre à pied 18 employés temporaires, au mois de novembre dernier, puisque... Aurions-nous voulu les garder que nous nous serions vus dans l'obligation de les mettre à Carrefour-transit à partir du 1er avril 1994, ce qui aurait

causé, à mon avis, un certain paradoxe en termes de gestion des ressources humaines.

Nous avons des réductions budgétaires qui sont de l'ordre de 8 % en 1994-1995, avec des effets sur les effectifs, de l'ordre de 4,5 %, avec des effets sur les effectifs, en 1995-1996 et de l'ordre de 4 % en 1996-1997. Donc, quand on a un objectif budgétaire, avec un budget dont 70 % est attribué à la masse salariale, il va de soi que ça a des effets sur le nombre de postes disponibles pour assumer l'ensemble des activités. Devant ce fait, Mme la Présidente, et aussi devant le fait que le ministère du Conseil exécutif, en vertu de la loi 198, nous a demandé de couper un poste de vice-président à l'Office des ressources humaines pour que les hors-cadres s'inscrivent dans la même volonté gouvernementale de coupures de postes à haut niveau, devant ce fait et aussi devant le fait qu'avec des effectifs moindres il nous était difficile d'assumer les mêmes produits avec la même approche, à des clientèles spécifiques, l'analyse de notre environnement nous a amenés à revoir l'ensemble de nos produits et de nos services.

Nous avons aussi été amenés à mesurer, à la lumière de ce que nous avons évoqué hier, à la lumière des orientations, les besoins qui se profilent auprès des sous-ministres et dirigeants d'organismes en termes de services, et que l'Office pourrait leur offrir dans un avenir prévisible. Nous avons donc modifié notre structure de manière à répondre le plus adéquatement possible. Dans une optique d'adaptation et de flexibilité de notre structure auprès de nos clientèles, nous avons voulu adapter une structure qui s'oriente beaucoup plus vers des masses de clientèles que des services individualisés, que l'Office pouvait offrir antérieurement, puisqu'elle possédait l'ensemble des ressources pour le faire.

(12 h 50)

Deuxièmement, un autre phénomène, Mme la Présidente, qui est celui de la... On parlait tantôt de la mobilité. En tant que responsable de l'Office, en tant que responsable d'une organisation à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, je voyais difficilement la possibilité pour les cadres, voire pour les professionnels et techniciens, de bouger à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, de manière à donner à ces gens-là l'occasion et aussi à leur donner des expertises nouvelles dans d'autres secteurs d'activité.

Je me suis dit: Voilà l'occasion, voilà l'opportunité que nous avons de permettre à des cadres et à des professionnels de vivre de nouvelles expériences, tout en mettant en évidence, nécessairement, les acquis que ces gens-là possédaient déjà, mais de leur permettre de faire de la mixité de culture, d'aller faire profiter les gens de leur expérience, et, eux-mêmes, de profiter de l'expérience des autres personnes. C'est la raison pour laquelle, Mme la Présidente, la réorganisation de l'Office des ressources humaines, qui est en vigueur depuis le 17 janvier 1994, voit tout près de 95 % de ses personnels, que ce soit au niveau des vice-présidents, au niveau des cadres supérieurs, au niveau des professionnels, au

niveau des bureaux... 97 % voient leur environnement modifié, que ce soit en termes de changement de défi, de changement de patron, de changement de secteur d'activité, de manière à ce que ces gens-là deviennent encore plus performants dans un an, dans deux ans, dans trois ans, après avoir acquis de nouvelles expériences dans d'autres secteurs d'activité.

En d'autres termes, nous vivons le changement à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, puisque nous avons aussi le mandat de donner du support aux ministères et organismes, pour, en fait, leur exposer un peu comment peut se vivre le changement organisationnel.

Voilà les principaux motifs, Mme la Présidente, pour lesquels l'Office a apporté des modifications à sa structure administrative, ceci — et je réponds à la préoccupation du député de Portneuf — sans modifier sur le fond l'orientation que nous avons par rapport à la recherche et au développement au sein de l'Office des ressources humaines, puisque nous avons effectivement modifié la structure, nous avons modifié l'encadrement, mais nous maintenons les contenus qui existaient autrefois sous l'égide de la vice-présidence à la recherche et au développement. Or, aujourd'hui, c'est une direction qui s'occupe de la recherche, qui maintient les dossiers, mais qui va, en plus, jouer un rôle d'interface à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, de manière à mieux canaliser nos énergies pour mieux répondre aux besoins des clientèles. Donc, c'est dans ce cadre-là.

Quand vous parlez, Mme la Présidente, de la performance et de la qualité du service, c'est un des dossiers sur lequel nous aurons 3,2 employés à temps complet à partir du 1er avril. Quand on parle de la gestion de la relève, nous avons 3,3 employés. En d'autres termes, nous affectons 16 employés à la direction de la recherche, à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, alors qu'au moment où nous avons apporté des modifications à notre structure, en janvier dernier, compte tenu — je termine — de ce qui existait en termes d'emplois disponibles, nous étions à 18 postes. Donc, c'est une diminution uniquement de deux postes, mais qui sont renforcés, cependant, par la présence d'une direction générale puis d'une vice-présidence qui viennent un peu compenser la perte de ces personnes-là. Alors, voilà, d'une façon générale, Mme la Présidente, les motifs qui ont amené l'Office à apporter ces modifications à sa structure, tout en maintenant les objectifs reliés à la recherche et au développement.

M. Bertrand: Mme la Présidente, juste une question de précision avant d'y aller de l'essentiel de mon questionnement suite à l'exposé du président. Vous parlez de 18 employés temporaires. Il y en avait combien là-dessus qui étaient impliqués carrément dans des activités de recherche et de développement, qui faisaient partie de cette vice-présidence-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): Sur les 18 employés temporaires, si ma mémoire est fidèle, il y en avait sept

ou huit. Les employés temporaires qu'on a mis à pied au mois de novembre dernier, qui venaient de la vice-présidence à la recherche et au développement, il y en avait huit, Mme la Présidente.

M. Bertrand: Je présume que c'était surtout des gens en fin de carrière, probablement. Ce que je veux dire par là... Normalement, on retrouve dans les unités de recherche et de développement, surtout au niveau du personnel temporaire, un peu le sang neuf de l'organisation, hein, les nouvelles idées, les jeunes, tout ça, là. Pouvez-vous me confirmer ou m'infirmier le fait qu'il s'agit, règle générale...

M. Beausoleil (Claude-R.): Bien, madame...

M. Bertrand: ...de gens qui constituaient peut-être...

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, compte tenu que...

M. Bertrand: ...l'avenir de...

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, mais, compte tenu de la décision que l'Office des ressources humaines a prise de mettre à pied son personnel temporaire... Or, la caractéristique du personnel temporaire dans la fonction publique, c'est que ce sont effectivement des jeunes que nous avons mis à pied, dont l'âge pouvait varier, disons, de 32 à 42 ans. Alors, c'est la situation que nous avons, que nous gérons présentement et qui est amplement compensée par l'expertise que nous pouvons retrouver, Mme la Présidente, dans les autres secteurs de l'Office des ressources humaines, compte tenu des expertises qui s'y trouvaient déjà.

M. Bertrand: Mme la Présidente, ça veut dire sept, huit personnes sur combien de personnes qu'on retrouvait à la vice-présidence à la recherche et au développement?

M. Beausoleil (Claude-R.): J'ai parlé tantôt de 18.

M. Bertrand: Vous nous parliez de 18 personnes, employés temporaires qui ont été...

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, non, pas... Ah! excusez-moi. Sur le nombre. Vous m'avez demandé la question sur le nombre de personnes à la vice-présidence à la recherche et au développement? Nous avions 32 ETC à la vice-présidence à la recherche et au développement, et il y a huit de ces personnes-là qui ont été mises à pied...

M. Bertrand: O.K. Donc...

M. Beausoleil (Claude-R.): ...au mois de...

M. Bertrand: ...le quart des effectifs, environ. Mme la Présidente, je conclus de l'exposé du président qu'il s'agit vraiment d'un contexte de restrictions auquel l'Office a dû se soumettre, qui a forcé un certain nombre de décisions qui l'ont obligé — c'est là où c'est particulièrement, je veux dire, inquiétant — à couper dans le vif et non pas dans le gras. Compte tenu des responsabilités que l'Office détient, eu égard, justement, à, je dirais, la relance des efforts du gouvernement et de l'ensemble de l'appareil d'État, en ce qui regarde la gestion des ressources humaines, à un moment, justement, où la fonction publique traverse probablement la période la plus difficile de son histoire au niveau, justement, de... Quand on se réfère aux différents défis, toute l'approche qualité-performance, la réduction de la taille de l'État à laquelle nous contrainst le présent gouvernement, on vient justement couper dans des fonctions qui m'apparaissent tout à fait essentielles. Je me réfère, Mme la Présidente, au rapport de l'Office des ressources humaines, 1992-1993. Ce que faisait cette direction-là m'apparaissait être tout à fait — cette vice-présidence-là — essentiel, et...

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Portneuf...

M. Bertrand: Oui.

La Présidente (Mme Bleau): ...si on veut avoir une réponse, il reste à peine deux minutes.

M. Bertrand: Bien, mon intervention vise justement à faire en sorte de donner au président l'essentiel des préoccupations que j'ai à ce stade-ci, pour lui permettre, après réflexion...

La Présidente (Mme Bleau): Ah!

M. Bertrand: ...de nous revenir...

La Présidente (Mme Bleau): C'est bien.

M. Bertrand: ...à la reprise de notre...

La Présidente (Mme Bleau): C'est bien.

M. Bertrand: ...séance, pour nous amener d'autres réponses et nous rassurer, si c'est possible, à cet égard. On parle donc, dans un contexte particulièrement difficile, d'abolir une direction de recherche-développement, de supprimer 25 % ou 30 % des effectifs, probablement les plus prometteurs, j'imagine, puisqu'il s'agit de jeunes, de nouveaux chercheurs ou de gens en recherche, quelque part.

J'ai eu plusieurs commentaires au cours des derniers mois, je dirais, de gens qui appréciaient énormément la contribution de l'Office via sa vice-présidence à la recherche et au développement. On fait référence, dans le rapport de 1992-1993, au fait que le travail se

caractérisait — de la vice-présidence — par la concertation avec les clientèles prioritaires, formées de sous-ministres, de dirigeants d'organismes et de dirigeantes d'organismes, de partenaires provenant du secteur public, universitaire et privé. On évoque une interaction qui se concrétisait par l'intermédiaire du Groupe-conseil sur la recherche et le développement en gestion des ressources humaines. On voit donc que cette unité-là était vraiment, je pense, tel que je le comprends...

M. Beausoleil (Claude-R.): Nous y revenons...

M. Bertrand: ...un peu...

M. Beausoleil (Claude-R.): ...mais je ne voudrais pas qu'on se laisse sous...

M. Bertrand: Bon.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...une fausse impression, parce que toutes les caractéristiques que vous évoquez...

M. Bertrand: Et je termine mon intervention...

M. Beausoleil (Claude-R.): ...sont maintenues, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): M. Beausoleil.

M. Bertrand: Je termine mon intervention, Mme la Présidente. Comment peut-on justifier un tel brasse-camarades, menant à, justement, sacrifier ce qui apparaît être le plus critique en termes d'expertise pour aider non seulement l'Office, mais l'ensemble de la fonction publique et de l'appareil d'État à passer au travers des défis qui s'annoncent?

La Présidente (Mme Bleau): On va retenir nos réponses jusqu'à cet après-midi, 16 heures.

M. Gauthrin: Mais, si je vois clair, c'est que vous êtes contre la sécurité d'emploi.

La Présidente (Mme Bleau): Je demande l'ajournement.

(Suspension de la séance à 13 heures)

(Reprise à 16 h 38)

La Présidente (Mme Bleau): La commission du budget et de l'administration reprend ses travaux, et j'ai une petite annonce à vous faire, c'est que les membres de la commission ont convenu de convoquer le président de la Commission de la fonction publique. Alors, son audition aura lieu demain matin, jeudi le 24, à compter

de 10 heures. Maintenant, nous en étions à la réponse que vous deviez donner au député de Bertrand. Excusez, au député de Portneuf, M. Bertrand. Excusez-moi.

M. Bertrand: Je viens de graduer moi aussi.

M. Gauthrin: Non, mais, toi, tu es la députée de Groulx...

La Présidente (Mme Bleau): Il m'appelle souvent Mme Groulx.

M. Gauthrin: Mme Groulx, si tu veux. Député de Bertrand.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, je voulais tout simplement, lorsque les travaux ont été ajournés ce midi, apporter une précision par rapport aux propos que le député de Portneuf a faits relativement au volet de la recherche à l'intérieur de l'organisation, de la structure de l'Office des ressources humaines. Je voudrais tout simplement préciser que, en tant que tel, les ressources internes ont été effectivement diminuées de deux personnes au total par la réorganisation, mais nous avons quand même développé une approche, qui sera faite, là, durant les prochaines semaines et les prochains mois, à l'effet d'identifier des intervenants, au niveau de la recherche en GRH au niveau universitaire, là où on retrouve un ensemble de ressources qui sont au fait des grands enjeux du domaine de la GRH. D'ailleurs, à cet égard-là, Mme la Présidente, nous avons produit il y a quelques mois un répertoire d'à peu près tout ce qui se fait en termes de produits de recherche.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous avons répertorié, auprès de l'ensemble des universités québécoises et des principaux endroits où il se fait des recherches en GRH, l'ensemble des thèmes qui sont actuellement abordés par des chercheurs en gestion de ressources humaines. Donc, ça nous permettra de compléter cet aspect-là par l'utilisation accrue de recherches externes.

Je voulais aussi faire allusion au fait que le volet recherche a perdu, effectivement, deux ressources d'une façon, là, formelle tout en précisant que le volet de la dotation a perdu une quinzaine de ressources, le volet de l'implantation des politiques a perdu trois ressources, le volet de Formacadres a perdu trois ressources, la gestion des systèmes a perdu quatre ressources. Donc, on voit que, l'un dans l'autre, le volet recherche à l'Office des ressources humaines a quand même maintenu son lien, là, fondamental, c'est-à-dire le poids que ce volet-là pouvait avoir sous la dénomination antérieure de la vice-présidence recherche et développement. Alors, c'étaient, Mme la Présidente, les précisions que je voulais apporter ce matin.

(16 h 40)

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je vais donner maintenant la parole à M. le député de Verdun.

Évaluation de rendement du personnel

M. Gautrin: Bien, merci. Je vais poursuivre dans la ligne, mais vous avez en partie répondu à ma question, et j'en aurai une deuxième qui viendra après. Vous nous avez déposé l'organigramme, que nous avons, qui était en date de 1992-1993. Je n'ai malheureusement pas... À moins que... Ah! c'était ça, excusez-moi. Ça a été déposé aussi, le nouvel organigramme. Alors, je ne pose pas ma question. Je vais regarder ça après les autres questions.

La question qui me revenait après était la suivante. Dans vos fonctions — vous avez une fonction de conseil, vous avez une fonction de réflexion — il est clair que, initialement, au début de votre existence, vous faisiez la principale recherche en dotation, c'est vous qui faisiez passer des concours, c'est vous qui sélectionniez le personnel, c'est vous-même qui développiez les outils d'évaluation. Vous avez commencé à mettre sur pied des instruments et une politique de décentralisation et de responsabilisation du gestionnaire à l'intérieur de chacun des ministères, et vous rentrez, dans ce cadre-là, dans les remarques qui nous sont faites par le Vérificateur général, dans la politique générale du gouvernement pour responsabiliser le gestionnaire au niveau local.

Alors, là, il me vient une question, et qui a été celle qui a été soulevée en partie par le Vérificateur général ce matin, et qui est à deux volets: D'une part, est-ce que vous avez développé, pour chacun des ministères, des moyens ou des cadres généraux pour évaluer le rendement des cadres supérieurs? C'est-à-dire, vous savez qu'il y a actuellement, disons — je veux utiliser le terme «primes», mais je pense que ce n'est pas ça qu'on utilise — une rémunération supplémentaire au mérite. Il semblerait que, dans l'ensemble des groupes, les instruments pour mesurer le mérite des cadres supérieurs — faites bien attention, je me limite actuellement aux cadres supérieurs et non pas au personnel non cadre — d'après le Vérificateur général, je l'ai cité ce matin, 87 % des cadres consultés ont dit ignorer les schèmes de référence. Alors, ma question, c'est: Est-ce que vous avez réfléchi — parce que c'est un peu votre fonction — pour donner aux différents organismes des mécanismes pour pouvoir appliquer cette politique de rémunération au mérite? Sinon, j'aurais... Enfin, ça, c'est le premier volet de la question.

Le deuxième volet de ma question — parce que, comme ça, ça vous permettra de structurer votre réponse — c'est: Le Vérificateur général a envisagé ce matin une possibilité même de «sursponsabilisation» ou d'augmenter la responsabilisation du gestionnaire local; au lieu de lui faire une dotation en personnel, de lui donner une dotation par enveloppe dans laquelle il aurait à gérer, à ce moment-là, son personnel en fonction de l'enveloppe qu'il aurait, ce qui éviterait ce qu'on peut voir dans certains côtés, c'est-à-dire l'utilisation de personnes surqualifiées pour certaines fonctions.

Alors, mes deux questions: Est-ce que vous avez

commencé à réfléchir sur ces deux problèmes-là? Et est-ce que vous avez commencé à donner des recommandations aux différents ministères sur ces deux problèmes-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): En ce qui a trait au premier volet de votre question, Mme la Présidente, j'aimerais peut-être souligner que le rôle de l'Office des ressources humaines, précisément en matière d'évaluation de rendement du personnel, est un rôle de support, de conseil en matière de politique à cet égard-là. Quant à l'application des mesures précises en termes de quantum monétaire de rémunération relié à l'évaluation au rendement, ce volet-là relève, il va de soi, du Secrétariat du Conseil du trésor. Il n'en demeure pas moins que, présentement... Excusez-moi...

M. Gautrin: Je vais reposer ma question, si vous permettez.

M. Beausoleil (Claude-R.): Je vous en prie.

M. Gautrin: Ça, j'en suis bien conscient et je connais comment fonctionnent les choses. Mais ce qui me préoccupait, c'étaient les outils pour mesurer et permettre d'attribuer. Alors, j'ai l'impression que, dans votre mandat, compte tenu de votre expertise, vous avez la possibilité de développer ces outils, les quanta, bien sûr, dépendant du Secrétariat du Conseil du trésor. Je sais que vous en menez large, mais, quand même, vous n'êtes pas encore au Conseil du trésor. Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, à cet égard-là, le rôle de l'Office a consisté, au cours des dernières années, à développer des instruments de base pour aider, justement, les gestionnaires à favoriser une meilleure appropriation du système d'évaluation au rendement des individus. Nous avons organisé, nous avons identifié des profils d'attente, des types d'attente signifiés que le gestionnaire doit soumettre à ses responsables, aux personnes dont il a la responsabilité, de manière à ce que cet instrument-là devienne non seulement un instrument qui permette ultimement d'obtenir ou pas une rémunération additionnelle, mais il y a une approche pédagogique dans ce concept d'évaluation au rendement, à savoir que ça permet, d'une part, la rencontre d'un supérieur avec ses collaborateurs immédiats d'une façon systématique, à des périodes fixes dans l'année, de manière à ce que l'effet du halo, lors de l'évaluation globale du rendement, ne joue pas trop, pour éviter l'espèce de subjectivité qui puisse s'y trouver. Ça permet au gestionnaire à l'évaluation au rendement de donner les orientations précises de l'organisation, de baliser les résultats qui sont attendus des individus. Donc, ce système-là a une fonction fondamentalement pédagogique au départ, mais, en surplus, elle permet de favoriser le système de rémunération additionnelle sous forme de bonis lorsqu'il s'y prête.

Nous avons aussi identifié, tout au cours des dernières années, des ministères et organismes qui ont eu des expériences excessivement significatives à cet égard-là et nous avons organisé des colloques, des journées d'études au cours desquelles chaque organisation était appelée à venir souligner, soulever les caractéristiques de l'application du système d'évaluation au rendement, de telle sorte que ces outils que sont les colloques ou journées organisées pour sensibiliser les gestionnaires à l'évaluation au rendement puissent avoir des effets multiplicateurs dans les régions, de souligner qu'on peut avoir des systèmes applicables, gagnants et qui sont crédibles aussi à l'intérieur de l'organisation.

Je conviens que nous avons eu ce matin, par le biais du Vérificateur général, des analyses particulières par rapport à ce qui se passe dans certains ministères. Mais il m'apparaît important d'ajouter que, dans beaucoup d'autres ministères et organismes, il y a véritablement un travail de fond qui se fait à cet égard-là. Et aussi, de manière à pouvoir utiliser ces moments de réflexion, nous avons enregistré sur vidéo ces colloques-là, nous avons fait des synthèses, et ça devient, à ce moment-là, des instruments, des outils disponibles pour l'ensemble des ministères et organismes qui veulent s'impliquer d'une façon plus précise dans les systèmes d'évaluation au rendement.

Depuis l'année dernière, en plus, nous avons accueilli, à l'Office des ressources humaines, un étudiant au doctorat de l'Université Laval qui, actuellement, fait une recherche sur les moyens d'améliorer la formation des évaluateurs. Il y a quatre ministères, actuellement, qui sont impliqués dans cette recherche, et on devrait avoir, d'ici les six prochains mois, des résultats préliminaires pour essayer de voir où ça bloque, M. le Président, dans l'implantation de ces systèmes d'évaluation au rendement.

Je ne vous cache pas que ce n'est pas facile de le faire parce que c'est une exigence, c'est une confrontation d'individus entre eux, et, très souvent, dans les organisations, on était porté à laisser de côté un peu cet outil de gestion qui est, à notre avis, indispensable si on veut s'assurer qu'on a les gestionnaires les plus compétents et aussi qui permettent de favoriser et d'identifier une relève à l'intérieur de la fonction publique. Lorsqu'un ministère ou un organisme fait des concours de recrutement, fait des concours de promotion, il va de soi que l'évaluation des individus devient un instrument d'analyse pour mesurer la possibilité d'engager ou de mettre sur une liste ce type de personne là. Alors, voilà, grosso modo, M. le Président, ce que nous faisons. Quant au deuxième volet...

M. Gauthrin: Ça, c'est quant au premier volet. Le deuxième.
(16 h 50)

M. Beausoleil (Claude-R.): Le deuxième volet. Le deuxième volet, en fait, c'est une hypothèse qui a été évoquée par le Vérificateur général. Personnellement, je suis excessivement favorable aux enveloppes fermées

pour assumer des responsabilités à l'intérieur des organisations, en donnant réellement la responsabilité de la gestion à la fois de la ressource humaine, des outils financiers, des outils matériels, les outils informationnels, de telle sorte que la personne puisse être redevable devant ses pairs sur le budget global qu'on lui confiera.

Effectivement, si on donne un budget global à un responsable d'une organisation, un sous-ministre ou un dirigeant d'organisme, il va de soi les éléments que le Vérificateur évoquait, à l'effet que, actuellement, le système favorise l'engagement des personnes qui ont les plus hauts salaires parce que, de toute façon, ça ne compte pas dans le budget global, le gouvernement donne les sommes appropriées aux ministères et organismes. Or, effectivement, avec une approche axée plus, si je peux me permettre, M. le Président, sur l'entreprise privée, bien là, on va essayer d'optimiser, à la fois d'avoir les meilleures personnes avec des salaires qui, peut-être, sont... d'avoir une relation de cause à effet entre...

M. Gauthrin: La fonction effectuée et le salaire reçu.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...la fonction et le salaire reçu, effectivement.

M. Gauthrin: Peut-être une sous-question, très brève. Merci.

M. Lazure: C'est la réponse qui est inquiétante, là.

M. Gauthrin: Bon. Vous allez répondre par oui parce que... Moi, je vais faire deux suggestions. Je pense que, dans votre rapport, les réponses à ma première interrogation que vous avez magnifiquement élaborées, moi, j'aurais aimé que ce soit mieux connu et plus connu, ce que fait l'Office des ressources humaines dans ce cadre-là, et peut-être que vous pourriez en faire état.

Par rapport au deuxième point, qui est quand même un truc sur le plan purement hypothétique, vous avez une fonction de recherche. Je me demande si vous ne pourriez pas avoir des gens, chez vous, qui feraient un petit papier de recherche sur cette dimension-là. Alors, moi, je vous le suggère comme piste de recherche. Ça serait intéressant, du moins. Si vous faites les travaux de recherche, je serais heureux d'avoir le résultat. Je vous remercie, Mme la Présidente. J'aurai d'autres questions, mais je reviendrai après le député.

La Présidente (Mme Bleau): Je me doute bien.

M. Gauthrin: Ha, ha, ha!

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Portneuf.

Restructuration de l'Office (suite)

M. Bertrand: Oui, Mme la Présidente. J'aimerais revenir sur la question, effectivement, de la restructuration de l'Office, et, dans cette restructuration, la disparition, effectivement, de la vice-présidence recherche et développement. Je veux y revenir parce que je ne pense pas qu'il s'agisse uniquement, ici, de faire le décompte du nombre de postes qu'on retrouve aujourd'hui affectés à des fins de recherche.

Les organisations, Mme la Présidente, se donnent des structures qui reflètent normalement l'importance relative qu'elles accordent aux mandats, aux fonctions ou aux objectifs que poursuit l'organisation. Une structure, un plan d'organisation, ce ne sont pas que des boîtes qui chapeautent, bon, c'est également un signe. Le signe qu'on a dans le moment, c'est que la recherche-développement vient d'en prendre pour son rhume au sein de l'Office. Du moins, c'est comme ça que je le lis. Et c'est d'autant plus dommageable, Mme la Présidente, que cette unité commençait vraiment à prendre du pic au niveau de l'ensemble de l'appareil d'État et de la fonction publique. J'en prends simplement à témoin lorsque l'Office, dans son rapport annuel de 1992-1993, dit, à propos des travaux d'un groupe qui relevait, justement, de la vice-présidence recherche et développement: «Le Groupe conseil sur la recherche et le développement de la gestion des ressources humaines a évalué l'état d'avancement du plan triennal de recherche et de développement pour les années 1991 à 1994. Le Groupe — et là je cite toujours — conseil est d'avis que les progrès réalisés sont fort significatifs et que la période à venir sera suffisante pour actualiser pleinement les orientations stratégiques de recherche et de développement. Somme toute, la recherche à l'Office contribue à soutenir les décideurs et décideuses de la fonction publique dans leurs actions visant à transformer leur organisation.»

Alors, ce qu'on a fait, on fait disparaître cette direction, on se prive également de l'expertise d'une équipe qui commençait, je pense, effectivement à prendre du pic et à être très appréciée dans le domaine public, notamment par les sous-ministres ou par un tas de gens qui étaient associés d'assez près aux travaux et à la dynamique qui s'enclenchait sous le leadership de cette vice-présidence, et on se retrouve maintenant avec une unité qui a été décimée dans des conditions un peu tristes, Mme la Présidente.

Puis-je vous informer que le président dudit comité, qui travaille sur l'actualisation d'un certain nombre d'orientations, a, suite, justement, au démantèlement de cette unité et au départ d'un certain nombre d'employés qui représentaient la relève et qu'on avait pris, suite à un processus excessivement rigoureux, à peu près deux ans à recruter, le président lui-même a donné sa démission, invoquant que, dans les circonstances, pour autant que je sache, ça incarnait un peu, cette équipe-là, le renouveau et le style dont on a besoin en gestion et en amélioration de la gestion dans le milieu

gouvernemental et que, en procédant de cette façon, on était devant un peu de l'antimanagement. Alors, ce n'est pas moi qui le dit, à ce moment-là; c'est une personne à qui, manifestement, on accordait une certaine crédibilité, puisqu'on l'avait investie de la présidence d'un tel comité, qui dit: Je suis complètement en désaccord et, par voie de conséquence, je vous offre ma démission, M. le Président.

Bon. Alors, on voit qu'on n'est pas devant un fait divers. Et, quand on constate toutes ces choses, moi, je m'interroge vraiment sur la pertinence du geste qu'on a posé à l'Office des ressources humaines en procédant de cette façon. Et, deuxièmement, j'aimerais également soumettre aux membres de la commission le fait qu'on est un peu devant un cas d'espèce. Réduire la taille de la fonction publique, y aller dans des compressions d'effectifs importantes dans un temps réduit implique des sacrifices importants pour les organisations et les personnes qui vivent dans ces organisations-là. On a tendance à voir ça comme étant un peu un exercice mécanique. Mais voici, dans un cas concret, ce que ça signifie. Et je n'en veux pas, certainement pas à 100 %, aux officiers de l'Office, certainement pas, pour devoir procéder, à un moment donné, à un certain nombre de décisions. Ça fait partie d'une orientation gouvernementale dont on retrouve des échos très, très clairs dans cette décision-là.

Qu'est-ce qu'on fait? Un autre modèle d'impartition. On s'en va en recourant de façon accrue à de la recherche externe. Moi, en tout cas, je sou mets à cette commission que le mouvement, dans ce cas-là, m'apparaît être questionnable. Est-ce que le président pourrait me dire combien on aura économisé vraiment de cette façon-là, c'est-à-dire en signifiant la fin de l'emploi à des employés, d'une part, en réduisant l'importance de cette équipe-là et en recourant plutôt à de la recherche externe? Est-ce qu'il y a vraiment des économies? Est-ce que, eu égard à la cohérence de l'action gouvernementale dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines, on y gagne quoi que ce soit?

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

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, pour répondre d'une façon spécifique à la question du député de Portneuf, je voudrais tout simplement lui souligner que, d'une façon globale, l'objectif que nous poursuivions n'était pas de faire des économies sur le dos de la recherche. L'objectif poursuivi par l'Office des ressources humaines, c'était, effectivement, de répondre aux objectifs gouvernementaux en matière de gestion budgétaire globale de l'Office des ressources humaines. Donc, dans ce cadre-là, ce que j'ai évoqué précédemment et ce sur quoi je voudrais insister, c'est que, l'un dans l'autre, pour nous, l'important, c'est de pouvoir faire des produits, offrir des services à nos clientèles que sont les ministères et organismes en matière de recherche et développement, en optimisant les ressources qui demeurent à l'Office des ressources humaines et aussi en favorisant, par le biais d'accommodements que nous

pourrons trouver, avec des liens que nous pouvons faire avec le milieu universitaire, en optimisant, en somme, des budgets externes, de manière à, j'en conviens, minimiser les effets que les réductions budgétaires peuvent avoir sur l'Office des ressources humaines.

Donc, ce que nous faisons, ce que nous avons fait et ce que nous ferons, c'est d'optimiser l'ensemble de ces éléments-là, tout en étant conscients qu'il y aura, au total, moins d'argent pour offrir des produits à l'ensemble de nos clientèles, puisque le budget de l'Office est coupé, comme je le soulignais ce matin, de 8 %, pour l'exercice financier qui débute le 1er avril prochain.

M. Bertrand: Mme la Présidente, je conclus également, de la réponse du président de l'Office... En tout cas, je constate, effectivement, qu'il reconnaît lui-même qu'il n'y a pas d'économies à procéder de cette façon-là et qu'effectivement le président revient — et je le note au passage — sur le fait qu'il s'agit finalement de décisions qui sont consécutives à d'autres décisions relativement à des restrictions auxquelles vous devez vous plier, comme d'autres.

Une dernière question sur ce point, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Allez-y, M. le député.

M. Bertrand: Est-ce que l'Office aurait pu se prévaloir de l'article 7 de la loi 198, que vous avez pilotée et votée, à l'effet que «le Conseil du trésor peut, à la demande du ministre concerné, prendre une décision pour exempter, dans la mesure qu'il détermine, de l'application de tout ou partie de la présente section: 1° un organisme public ou une catégorie d'organismes publics»? (17 heures)

Vous auriez pu, étant donné l'importance du virage dans lequel vous êtes, étant donné, je pense, effectivement... Je disais ce matin que vous traversiez tous une période difficile. Je comprends que c'est un organisme qui relève de la ministre déléguée à l'Administration, je pense, sauf erreur, et présidente du Conseil du trésor, donc ça peut être une question difficile à examiner. Parce qu'il y a des signes, comme ça, à ce moment-là, qu'on lance à l'ensemble de la fonction publique. Est-ce qu'il n'aurait pas été justifié de demander que vous soyez exemptés? Et est-ce qu'effectivement vous avez eu l'occasion de discuter avec la ministre de cette question?

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Ça, c'est une réponse brève.

M. Bertrand: Est-ce que je peux... Est-ce que...

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

M. Bertrand: Est-ce que... Oui, j'aime effectivement les réponses claires et concises. Est-ce que vous pouvez...

M. Gautrin: À une question claire et concise, une réponse brève et concise.

M. Bertrand: C'est ça. Pourriez-vous m'expliquer, dans les circonstances, étant donné les enjeux liés à cette décision, pouvez-vous me dire pour quelle raison vous n'avez pas jugé pertinent de consulter ou de sonder votre patron là-dessus? Ça m'apparaît quand même important, là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, remarquez bien que je n'ai pas posé le geste, mais j'ai quand même regardé les impacts que pouvaient avoir sur l'Office des ressources humaines les objectifs budgétaires du gouvernement.

Je ne vous cache pas, cependant, que chaque sous-ministre ou dirigeant d'organisme a un devoir de loyauté envers le gouvernement qui l'engage. Et il nous a été demandé, Mme la Présidente, à moins de circonstances vraiment exceptionnelles, d'observer les objectifs que le gouvernement nous demandait de faire. Et, devant ce fait-là — et je rejoins un peu la réponse que je vous donnais — je ne vous cache pas qu'effectivement il y a des coupures budgétaires globales, mais, à mon avis, la restructuration de l'Office et la restructuration des activités, particulièrement dans le domaine de la recherche, m'ont amené à croire que, d'une façon générale, on pouvait trouver des moyens d'optimiser l'ensemble à la fois des ressources humaines et des ressources financières, pour pouvoir livrer les produits qu'on pourra livrer dans le futur tout en étant conscient qu'on aura des ressources moindres.

Donc, ce sont les raisons pour lesquelles, Mme la Présidente, je n'ai pas jugé bon de faire appel à la ministre responsable de la Fonction publique, qui est, en fait, la patronne de l'Office des ressources humaines. Dans la loi, je pense qu'il y a plusieurs distinctions, enfin, mais c'est à titre de ministre responsable de la Fonction publique, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passerai maintenant la parole au député de Verdun.

M. Gautrin: Merci, Mme la Présidente. Je ne voudrais pas qu'on reste sur l'impression que toute la dimension recherche faite à l'Office des ressources humaines est complètement disparue. Vous avez un monsieur qui est responsable, d'ailleurs, de la recherche, je pense que c'est M. André Bazinet qui devient maintenant responsable de votre secteur recherche, et il ne faut pas penser que... Bien sûr, vous avez dû vous départir de gens qui faisaient d'ailleurs des travaux de qualité, et je pense que personne n'est au-dessous de sa tâche; on

ne peut pas mettre en doute les travaux d'extrême qualité qui étaient faits par les occasionnels, mais il y avait des restrictions budgétaires qui vous ont amené à ça.

Mme la Présidente — là, je n'avais pas vu ça; maintenant je l'ai en main — entre l'organigramme qui était l'organigramme au 31 mars 1993, qui était à l'intérieur du rapport annuel, et l'organigramme que vous nous avez déposé ici, à la commission, il y a eu des changements d'affectation, d'une part, des personnes, bien sûr, et des changements aussi de titres de fonctions. Alors, moi, ce que j'aimerais que vous nous fassiez... C'est parce qu'il ne faudrait pas laisser l'impression que l'Office laisse des responsabilités de côté dans sa réorganisation. Alors, je vais quand même vous poser la question: Est-ce que vous pourriez nous présenter et nous commenter votre nouvel organigramme puis voir comment, les anciennes responsabilités qui étaient dans l'ancien organigramme, ça se retrouve dans le nouvel organigramme. Je pense que c'est important pour que cette commission n'ait pas l'impression que des responsabilités sont laissées de côté par la réorganisation administrative que vous avez faite.

Alors, ma référence, évidemment, c'est... L'ancien organigramme, c'est celui que vous aviez dans le rapport de 1992-1993, et vous nous avez déposé un feuillet qui est le nouvel organigramme, que je n'avais pas vu, mais...

M. Bertrand: Tout en complétant la question du député en mentionnant que, un peu comme la commission, même en étalant les choses un peu partout, ce n'est pas nécessairement de la même chose dont on parle. Si la présente commission était répartie sur différents étages à l'Assemblée nationale, on n'aurait pas la même efficacité. Enfin, la question est posée.

M. Gauthrin: On aura l'occasion de débattre de l'impartition et de la privatisation dans bien d'autres forums, j'en suis sûr, même en campagne électorale, peut-être.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, comme on peut le constater, si on fait nos comparaisons des deux organigrammes qui sont, en fait, un outil de représentation de la réalité de l'Office des ressources humaines en termes d'activités, on peut observer que, grosso modo, nous maintenons l'ensemble des fonctions qui existaient dans l'organigramme que vous avez sous vos yeux et qui date de 1993. Le nouvel organigramme tient compte, il va de soi, d'une diminution des effectifs réels à l'Office des ressources humaines durant les dernières années, et particulièrement par rapport au budget et aux effectifs que nous aurons le 1er avril 1993, c'est-à-dire que nous aurons 31 ou 32 personnes de moins pour gérer l'ensemble des produits et des services que nous avons à offrir à nos clientèles. Donc, il était tout à fait normal que nous réduisions, si vous voulez, d'une part, certains paliers hiérarchiques

et, deuxièmement, un certain nombre de positions, de fonctions cadres, de telle sorte que nous puissions avoir quand même un organigramme fonctionnel qui soit conforme à la réalité et qui soit un outil de gestion pour pouvoir mesurer dans quel secteur nos clientèles peuvent faire affaire.

À cet égard-là, quand on parle de réduction de personnel d'encadrement, je ne vous cache pas que, depuis les trois dernières années, nous avons réduit de 20 % le personnel d'encadrement à l'Office des ressources humaines. Nous nous inscrivons, il va de soi, dans l'objectif d'une coupure de 20 % depuis l'année dernière. Donc, notre ratio, le ratio d'encadrement à l'Office des ressources humaines en 1993-1994, est de 1/21; c'est le deuxième moins élevé. Effectivement, il est le deuxième moins élevé dans l'appareil gouvernemental, à l'intérieur des ministères et organismes — je ne veux pas faire de jugement par rapport aux autres — alors que la moyenne de l'encadrement à l'intérieur de l'appareil de l'État est de 1/15, c'est-à-dire de un cadre par 15 employés.

Donc, on retrouve dans les grands secteurs les fonctions qui existaient antérieurement. Alors, au niveau de la vice-présidence à la recherche, qui existait comme vice-présidence, une partie de cette vice-présidence-là, nous la retrouvons maintenant au niveau de la Direction de la recherche, sous la vice-présidence au développement des personnes et des organisations. Et aussi, un des volets de la recherche, qui est le volet de l'imputabilité, suit, si vous voulez, la personne qui était alors responsable de la vice-présidence à la recherche et au développement, mon collaborateur, M. Cliche, qui est à ma gauche, et qui va quand même utiliser ce volet recherche pour tout le développement de l'information stratégique de gestion pour le bénéfice des gestionnaires de l'appareil de l'État.

Ce pourquoi nous avons créé la vice-présidence à l'information de gestion, c'est dans le but de nous inscrire dans les nouveaux modèles d'organisation que nous voulons susciter à l'intérieur de l'appareil de l'État, alors qu'avec une diminution des gestionnaires nous devons fournir — l'Office en tant que tel — aux gestionnaires des outils de gestion, et particulièrement de l'information stratégique de gestion, particulièrement en termes de gestion des ressources humaines. Parce que les ressources humaines étant beaucoup plus rares, nous devons donner des outils d'information qui permettront aux gestionnaires de prendre des décisions qui, actuellement, sont suscitées ou sont recommandées par des personnes alors que nous allons devoir les remplacer, entre guillemets, par des systèmes intégrés d'information de gestion. C'est la raison pour laquelle nous avons mis l'emphasis sur la création de cette vice-présidence. (17 h 10)

Quant aux autres fonctions, j'ai dit tantôt, en répondant au député de Portneuf, que nous avions réduit de 15 ressources tout le secteur de la dotation, bien, nous avons voulu nous rendre, si vous voulez, conformes à la réalité. Dans le contexte actuel, Mme la

Présidente, du recrutement, de la promotion, c'est limité à sa plus simple expression compte tenu du personnel que nous avons en disponibilité. Donc, nous maintenons les activités de dotation à leur limite minimale.

Je ne dis pas que nous avons mis fin à tout le système de dotation à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Ça serait faux de l'indiquer, parce qu'il n'en demeure pas moins que le gouvernement continue à se développer, il y a des besoins nouveaux qui se créent, nous avons besoin de nouvelles expertises particulières dans des secteurs qui sont en développement, que ce soit dans le domaine de l'environnement, dans le domaine médical, dans plusieurs secteurs d'activité. Alors, quand on nous demande, à l'Office des ressources humaines: Avez-vous un spécialiste en physiologie animale, bien, règle générale, je pense que nous n'avons pas ces personnes-là en disponibilité. Donc, nous pouvons autoriser l'ouverture, par recrutement, pour des personnes dont les caractéristiques d'emploi comportent des particularités spécifiques.

Donc, en diminuant, nous avons intégré dans cette direction-là tout le secteur de l'accès à l'égalité, parce que l'Office des ressources humaines a comme mandat d'assurer le suivi de la politique d'accès à l'égalité. Donc, nous avons fait appel, en regroupant, en fusionnant certaines fonctions les unes aux autres, sans les perdre de vue, cependant, mais en les fusionnant, un peu ce qu'a fait le gouvernement lorsqu'il a fusionné certains ministères lors de l'annonce du 11 septembre dernier... Et, à cet égard-là, c'est ce qu'on peut apercevoir à l'intérieur des organigrammes.

M. Gauthrin: Pour la question, par exemple... Pour revenir, si je regarde... Je veux préciser. Je comprends ce que vous m'avez répondu, mais les fonctions comme celles de la Direction du conseil et du support, à mon sens, restent quand même, dans la nouvelle vision de l'Office, quelque chose qui est bien important. Je pense à M. Yves Turenne, à la direction. Là, elle s'appelle maintenant Direction du changement planifié. Est-ce que c'est la même fonction qu'on a changé de nom ou est-ce que le conseil et le support... Là, je pensais que la fonction de M. Turenne, en 1993, était celle, bon, sur laquelle, moi, j'avais une espèce d'oeil en particulier, c'est-à-dire celle qui devait permettre aux différents gestionnaires, dans une politique de décentralisation, de développer leurs instruments propres de gestion. Est-ce que c'est la même fonction qu'on met sur changement planifié ou est-ce qu'on a changé la fonction de M. Turenne pour l'appeler autrement?

M. Beausoleil (Claude-R.): La fonction de M. Turenne, le support et conseil, est maintenue tout en additionnant, si vous voulez, de nouvelles responsabilités reliées à la mise en oeuvre d'activités qui favorisent le changement planifié dans les organisations de manière à les faire de façon structurée, avec des modèles, en utilisant les expertises des autres ministères, en utilisant les ressources internes dans les différents ministères et

organismes. Donc, c'est tout simplement en modifiant légèrement, si vous voulez, la vocation précise de cette direction de support et conseil qui...

M. Gauthrin: Donc, M. Bazinet et M. Turenne travaillent en étroite collaboration l'un avec l'autre.

M. Beausoleil (Claude-R.): L'un avec l'autre. Ces gens-là travaillent tous en synergie parce que, quand M. Bazinet ou Mme Marie-Andrée Fortin, dans le secteur de la responsabilisation et de la mobilisation, ont besoin d'une expertise pointue, ont besoin d'une étude, d'une recherche, bien, à ce moment-là, ceux-ci font appel à l'expertise qu'on peut retrouver à l'intérieur de la Direction de la recherche qu'on retrouve présentement à l'intérieur de la grande vice-présidence des personnes...

M. Gauthrin: Sous la direction de Mme Charette.

M. Beausoleil (Claude-R.): Exactement, de Mme Charette.

M. Gauthrin: Je vous remercie.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je passe maintenant la parole au député de La Prairie.

M. Lazure: Merci, Mme la Présidente. Deux questions. Mais, avant, je vais revenir sur la question que j'avais posée ce matin. Et je pense qu'il y a eu de la confusion; ou bien je me suis mal exprimé, ou bien on m'a mal compris. Ma question portait sur votre étude concernant la prévision des besoins. Et, en réponse, vous avez dit: Bien, justement, j'ai un document qui est tout chaud, que je vais vous faire parvenir tout de suite. Et ce document-là n'est pas du tout sur la prévision des besoins, c'est l'étude sur les enjeux prioritaires de l'Office des ressources humaines. Et je l'ai lu rapidement, et ça n'a rien à voir avec les besoins, en autant que je puisse voir. Parce que, la conclusion...

D'abord, avant de lire la conclusion, je reviens à la question, parce que je m'étais inspiré d'un extrait de votre rapport annuel pour poser ma question. Et je relis cet extrait: Afin de planifier ces activités de tenue de concours, l'Office a consulté les ministères et organismes afin de connaître, pour les trois prochaines années, leurs besoins en ressources humaines. Et je demandais: Mais quels ont été les résultats de cette enquête? Les prévisions, quelles sont-elles? Quelles suites avez-vous données aux prévisions? Mais, dans le document — je n'ai pas lu chaque ligne, parce que c'est un document épais — j'ai lu la conclusion, et ça dit ceci: La consultation des sous-ministres et des dirigeants d'organismes permet de constater que les enjeux et les stratégies d'action en matière de gestion des ressources humaines qu'ils favorisent sont orientés vers l'atteinte de l'objectif de l'opération de réaligement, soit de revoir l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique

québécoise avec des objectifs renouvelés de productivité et d'efficacité des services publics.

C'est ainsi que votre belle-soeur a la malaria. Mais...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lazure: ...je trouve que, si c'est ça qui résume le document en question, ça n'a rien à voir avec les besoins des ministères et organismes. Je repose donc ma question: Est-ce que vous avez fait cette étude dont vous parliez dans votre rapport annuel, sur la prévision des besoins? Non pas sur les choix des priorités, tel que vous le dites dans la conclusion, mais sur les besoins, quantitativement parlant et qualitativement parlant.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je pense qu'il faudrait peut-être préciser, et j'aimerais peut-être qu'on s'entende sur ce qu'on a qualifié de besoins dans le rapport annuel lorsque nous évoquions le fait — et je m'excuse de...

M. Lazure: Besoins en ressources humaines.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, oui. À quelle page, Mme la Présidente?

M. Lazure: Bien, c'est dans votre rapport.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, oui.

M. Lazure: C'est extrait de votre rapport 1992-1993. Je n'ai pas la page exacte, là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Ah bon!

M. Lazure: Mais c'est dans votre chapitre: Planification stratégique et prévision des besoins. Peu importe ce qu'il y a dans votre rapport, c'est extrait de votre rapport. Est-ce que vous avez un tel document, oui ou non? Est-ce qu'une étude a été faite? Pour chaque ministère et organisme, qu'est-ce que vous prévoyez en nombre de fonctionnaires, de professionnels, de cadres?

M. Beausoleil (Claude-R.): Ah! Bon, bon, bon!

M. Lazure: Pourtant, c'est des termes qui sont...

M. Beausoleil (Claude-R.): O.K. Non, non. Je saisis un petit peu plus...

M. Lazure: ...clairs.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, oui, c'est beaucoup...

M. Lazure: Est-ce que ça a été fait, oui ou non?

M. Beausoleil (Claude-R.): Bon, alors, je vais vous expliquer. C'est que l'Office des ressources humaines a comme fonction de proposer aux ministères et organismes des instruments qui leur permettent de faire l'analyse de ces besoins prévisionnels en main-d'oeuvre dans leurs ministères et organismes. Ce n'est pas ça, Mme la Présidente? En tout cas, à mon avis, de la façon dont je comprends la question...

M. Lazure: Non, non. Je vais répéter ma question, mais, s'il n'y en a pas, il n'y en a pas, hein. Mais avez-vous, pour chaque ministère, chaque organisme, une prévision de combien de nouveau personnel vous aurez besoin d'ici les trois prochaines années? Ça existe, oui ou non?

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est ça. Alors, Mme la Présidente, je remercie beaucoup le député de La Prairie de me préciser. C'est peut-être moi-même qui n'avais pas tout à fait saisi.

Quand, dans le rapport annuel, nous soulignons que l'Office consultait les ministères afin de connaître, pour les trois prochaines années, leurs besoins en ressources humaines, c'était de manière à pouvoir planifier les activités de dotation, Mme la Présidente.

M. Lazure: Je comprends le pourquoi de l'exercice, mais est-ce qu'il existe, ce bilan-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, effectivement.

M. Lazure: Est-ce qu'on pourrait en avoir des copies, éventuellement?

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

Réduction du nombre de candidatures admissibles à un concours de recrutement

M. Lazure: Bon, merci.

La deuxième question, c'est concernant les concours à fort volume de candidatures. Le Vérificateur général en a parlé dans son rapport de 1991-1992, à quelques reprises. En résumé, le problème était commenté par le Vérificateur général qui disait, je cite: «Or, bien qu'un nombre démesuré de candidats soient admis à certains concours, l'Office ne dispose pas encore d'outils lui permettant de ramener le nombre de candidats admis à un niveau qui serait jugé acceptable, eu égard aux principes véhiculés par la loi.»

On connaît, pour l'avoir vu — ce sont des avis publics dans ces cas-là — des nombres effarants de candidats ou candidates à certains concours, et il y a des coûts importants qui sont impliqués. Est-ce que vous avez fait quelque chose pour remédier à ce problème-là? Et, si oui, quoi?
(17 h 20)

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, effectivement, depuis que ces commentaires du Vérificateur général ont

été faits à l'Office des ressources humaines il y a déjà un certain temps, nous avons produit, si je peux m'exprimer ainsi, une nouvelle politique gouvernementale en matière de réduction du nombre de candidatures. Alors, il va de soi qu'en raison de la conjoncture économique comme on la vit présentement il y a eu une augmentation substantielle, Mme la Présidente, du nombre de personnes admises aux concours de recrutement au cours des dernières années. Ce projet de règlement qui, actuellement, est dans sa phase de l'avis de 45 jours, Mme la Présidente, parce qu'il a suivi tout le processus depuis les deux dernières années, en fait, vise à rendre possible la réduction du nombre de personnes admises à un concours, c'est-à-dire en instance d'approbation, plutôt que de recourir à des exigences additionnelles comme le faisaient antérieurement les ministères et organismes de manière à avoir le moins de candidatures possible à un concours. Vous savez que...

M. Lazure: Mais, pour bien comprendre, Mme la Présidente, si vous permettez, la même situation qui était déplorée en 1991-1992 existe toujours, sauf qu'il y a un projet de règlement pour y remédier.

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà!

M. Lazure: C'est ça?

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

M. Lazure: Bon. Alors, si vous avez le projet de règlement, peut-être qu'on pourrait en avoir des copies?

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, c'est...

M. Lazure: Pour information.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...avec plaisir.

M. Lazure: Mais, moi, Mme la Présidente, moi, je trouve que c'est quand même un peu long, parce que c'est un problème qui a été dépisté, décelé il y a quelques années, et là on nous dit: Oui, là, on songe à y remédier, on a un projet de règlement. Enfin.

M. Beausoleil (Claude-R.): On n'a pas un projet de règlement, Mme la Présidente, il y a un règlement actuellement, qui est dans l'avis de 45 jours. Il va être...

M. Lazure: Oui, oui, bon. Mais ce n'est pas un règlement qui est encore en vigueur.

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, pas encore. Mais il est là.

M. Lazure: Bon. C'est un règlement, là, qui va devenir bientôt en vigueur.

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà!

M. Lazure: Bravo! Juste une question générale, pour conclure, Mme la Présidente. Je comprends que, dans l'ensemble de son personnel, le président de l'Office est entouré surtout de professionnels. Donc, le grand Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec n'a pas tellement de membres, si je comprends bien, à l'intérieur de vos rangs, mais le Syndicat des professionnels a sûrement plusieurs membres à l'intérieur de vos rangs, de vos employés.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, si je...

M. Lazure: Ou est-ce que l'ensemble du personnel n'est pas syndiqué du tout?

M. Beausoleil (Claude-R.): L'ensemble...

M. Lazure: Bon.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...du personnel de l'Office n'est pas du tout...

M. Lazure: Bon.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...syndicable, en vertu des...

M. Lazure: Tout en n'ayant pas de personnel syndiqué, il reste que vos clients, comme vous les appelez, les ministères, les organismes, ont évidemment des milliers et des milliers de syndiqués. Et, par conséquent, de façon indirecte, vos politiques et vos pratiques, qui se transmettent dans les ministères et dans les organismes, touchent l'ensemble des membres de ces deux grandes centrales syndicales de fonctionnaires et de professionnels. Est-ce que vous avez eu, de la part de ces deux syndicats, depuis un an ou deux, des représentations sur certaines modifications de pratiques qui pourraient être faites de votre part à l'adresse des ministères ou des organismes? Autrement dit, à part des sous-ministres, qui sont vos interlocuteurs habituels, ou des dirigeants d'organismes, est-ce que vous avez un dialogue quelconque avec les représentants des deux grands syndicats?

M. Beausoleil (Claude-R.): En raison du mandat qui est dévolu, Mme la Présidente, au Secrétariat du Conseil du trésor quant aux relations de travail avec les grands syndicats de la fonction publique, l'Office des ressources humaines ne joue pas un rôle significatif auprès des grands syndicats. Il n'en demeure pas moins que nous avons quand même des relations très amicales par rapport aux impacts que peut avoir la mise en oeuvre de programmes ou de politiques reliés au personnel. Et, dans toutes les actions ou les activités que nous faisons auprès du personnel syndiqué, il va de soi que, pour nous, le respect intégral des règles du jeu en

La Présidente (Mme Bleau): Ce n'est pas grave.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...Mme la Présidente, de perdre l'expertise que nous avons acquise dans ce domaine-là. Parce que je ne vous cache pas que j'ai eu l'occasion récemment de rencontrer nos collègues du gouvernement de l'Ontario avec qui nous avons des échanges fructueux en termes d'information sur les différents secteurs et programmes de développement, et ces gens-là sont vraiment réjouis de voir que le Québec a développé, à tout le moins, une expertise très avant-gardiste dans ce domaine-là. J'ai eu l'occasion de participer à des activités de l'OCDE récemment et, de la même manière, lorsque nous avons l'occasion de parler de ce programme-là, Mme la Présidente, je pense que le Québec peut être fier, à tout le moins, dans ce domaine-là, d'être très distinct par rapport à ce qui se passe dans d'autres secteurs.

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Simplement sur ça, Mme la Présidente. Est-ce que vous tenez compte des clientèles cibles dans le recrutement des personnes admissibles à Formacadres?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, si...

M. Gauthrin: J'imagine que oui...

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, parmi les...

M. Gauthrin: ...si je vois les gens que je vois ici dans la liste que vous m'avez donnée.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...122 finissants ou finissantes que nous avons, il y a 69 hommes et 53 femmes. Donc, ce qui fait...

La Présidente (Mme Bleau): Pas assez de femmes.

M. Beausoleil (Claude-R.): Pardon?

La Présidente (Mme Bleau): Pas assez de femmes.

M. Beausoleil (Claude-R.): Je ne fais que...

M. Gauthrin: Ne biaise pas le débat.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je ne fais qu'évoquer les chiffres que j'ai devant moi.

La Présidente (Mme Bleau): Je comprends très bien.

M. Beausoleil (Claude-R.): Et, parmi, nécessairement, le recrutement que nous faisons, nous tenons compte, il va de soi...

M. Gauthrin: Des clientèles cibles.

M. Beausoleil (Claude-R.): Exactement, de manière à rencontrer — et je pense que la question, Mme la Présidente, est tout à fait pertinente — à court et à moyen terme l'objectif gouvernemental, dans un horizon de cinq ans, d'avoir 20 % de femmes comme cadres supérieurs à l'intérieur de l'appareil de l'État. Or, nous avons vu hier que nous sommes passés de 9 % à 14 %, si ma mémoire est fidèle. Donc, pour pouvoir se rendre à 20 % dans les cinq prochaines années, 50 % des promotions de cadres devront être du personnel féminin dans les années prévisibles, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Vivement les 6 %, et on va souhaiter qu'au sein de l'Assemblée nationale ce soit la même chose. Je vous donne la parole, monsieur.

M. Gauthrin: Merci, Mme la Présidente.

M. Bertrand: Mme la Présidente...

M. Gauthrin: Laissons le directeur décider.

M. Bertrand: ...avant de passer au sujet principal de mon intervention, juste en additionnelle, comme on dit...

M. Gauthrin: Allons-y, cher ami.

M. Bertrand: Ça se peut? Bon, allons-y. Justement, concernant Formacadres, je suis un peu confus, là, suite à votre présentation. Vous nous dressez un bilan plutôt rose du programme Formacadres, et c'est tout à fait possible, effectivement, qu'il ait de très grands mérites, mais le Vérificateur général, pas plus tard que ce matin, nous disait qu'il n'était pas en mesure de dire si c'était vraiment un programme performant ou pas, qu'il n'avait pas en main les données, les informations ou les critères lui permettant vraiment d'en disposer.

Par ailleurs, ce qu'on retrouve dans le rapport du Vérificateur général de 1992-1993, il y a une référence à l'effet, effectivement, qu'un cadre formé dans le cadre de Formacadres coûte peut-être 60 000 \$, alors que, dans un autre programme, avec d'autres moyens, tel le programme de formation obligatoire pour les cadres supérieurs et juridiques, il en coûte 3000 \$ par cadre pour donner, semble-t-il, une formation permettant d'avoir, effectivement, probablement de meilleurs cadres ou des cadres encore meilleurs, disons.

Alors, ma question est la suivante: Comment concilier vos propos avec ceux du Vérificateur général ce matin qui nous disait ne pas être en mesure de

pouvoir se prononcer là-dessus par manque, justement, d'information?
(17 h 40)

Et, deuxièmement, est-ce qu'on a déjà fait une quelconque comparaison entre les cadres de Formacadres, diplômés de Formacadres, une fois rendus sur le marché du travail, disons, par rapport à d'autres cadres dans la fonction publique, qui semblent avoir également une excellente carrière et semblent performer, en tout cas pour autant qu'on puisse en juger de loin, est-ce qu'il y a eu déjà des comparaisons à savoir si vraiment il y avait une valeur ajoutée particulièrement importante qui aurait pu permettre de croire qu'en passant par Formacadres vous devenez de meilleurs administrateurs d'État?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je trouve la question du député de Portneuf fort pertinente. Quant à l'observation qu'a pu en faire, dans un premier temps, le Vérificateur général quant aux coûts du programme Formacadres versus les coûts qu'il évoquait par rapport à un programme qu'on appelle Programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale, il va de soi que ce sont deux programmes totalement distincts qu'il n'y a aucune commune mesure entre les deux.

Le programme Formacadres est véritablement un programme de relève. C'est la raison pour laquelle celui-ci prend un temps de deux ans, deux ans et demi, mais en n'oubliant pas que, durant la période où un stagiaire de Formacadres assume une responsabilité temporaire durant un an dans un ministère ou organisme, il remplace temporairement, durant cette année-là, un cadre supérieur qui aurait assumé cette fonction-là durant cette période-là. Donc, il acquiert quand même une expérience, une expertise, et il est supporté par un tuteur, il est supporté par les membres du jury Formacadres, il est supporté par des spécialistes qui gèrent le programme Formacadres à l'intérieur de l'Office des ressources humaines.

Donc, c'est véritablement un programme de relève qui est centré sur la pratique de la gestion, qui favorise aussi un plan de développement, comme je l'expliquais précédemment, sur toute la gestion incluant ses habiletés interpersonnelles, ses habiletés personnelles à gérer d'autres personnes, et toujours en interface avec des tuteurs ou des tutrices ou des agents, des conseillers en gestion à l'Office des ressources humaines.

Alors que le programme de formation intégrée à la gestion gouvernementale, c'est un programme qui vise à soutenir, si vous voulez, les gestionnaires nouvellement nommés à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Ce sont de jeunes professionnels qu'on estime, qu'on a estimés suffisamment compétents, aptes à assumer des fonctions de gestionnaires, parce que la plupart de ces gens-là, bien souvent, ont été des professionnels en situation de gestion. On a observé, durant un certain nombre d'années, les qualités, le potentiel que ces gens-là pouvaient représenter, et c'est de cette façon-là qu'ils

ont été amenés, si vous voulez, à proposer leur candidature à des concours de recrutement.

Alors, c'est un programme de 22 jours seulement, qui est réparti sur six mois et qui vise surtout à sensibiliser le nouveau gestionnaire à son environnement immédiat, son environnement gouvernemental, à lui expliquer un peu l'ensemble des processus de gestion par rapport à la façon dont il devra transiger, entre autres, avec l'Office des ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi qu'avec tous les organismes centraux, et qui, aussi, favorise, il va de soi, du fait d'être en groupe, des échanges interministériels.

Donc, il n'y a aucune commune mesure entre les deux programmes. Un est un programme de relève dans lequel on investit de façon systématique des sommes sérieuses, j'en conviens, mais, à mon avis, c'est un investissement parce qu'on va, en tout cas, à tout le moins, profiter durant au moins, on espère, les 20, 25 années suivantes de ce potentiel-là.

La deuxième partie de votre question, M. le député de Portneuf, vous nous demandiez si on avait fait des évaluations ou des comparaisons, si je me...

M. Bertrand: De façon générale, je veux dire. Est-ce qu'il y en a eu? Parce que je m'intéresse à la valeur ajoutée, O.K.?

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

M. Bertrand: Bon. Alors, on investit 60 000 \$, supposons, sur une personne, bon, ça a un tas d'avantages, etc. Mais est-ce qu'on voit, dans le comportement du gestionnaire ex-Formacadres, des choses tellement visibles et évidentes qu'effectivement il y a là une valeur ajoutée qu'on n'aurait pas eue autrement?

Je vous rappelle qu'on a l'ENAP qui est subventionnée, qui donne des cours fort intéressants. On a également les universités québécoises; on a investi énormément dans des facultés qui offrent des programmes de formation. Je pense qu'il faut être bien sûr qu'il y a une réelle valeur ajoutée avant d'accepter de continuer à investir 60 000 \$ par personne. Est-ce qu'on a déjà essayé de mesurer cette valeur-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): La mesure a été peut-être une mesure plus de type qualitatif dans le sens suivant, c'est que, lorsque le gouvernement a décidé, il y a trois ans, de rendre obligatoire le programme de formation intégrée à la gestion gouvernementale pour les nouveaux gestionnaires, il s'est inspiré en partie — j'en conviens, Mme la Présidente — des succès, entre guillemets, que pouvaient avoir les gestionnaires qui originaient du programme Formacadres. Et ces gens-là, remarquez bien, quand ils sont nommés, sont exemptés de ce programme d'accueil ou de formation de base parce qu'on estime que ces gens-là possèdent l'ensemble des qualifications minimales pour pouvoir assumer des responsabilités de gestionnaires.

Donc, c'est une évaluation qualitative mais qui

n'a pas été, j'en conviens, Mme la Présidente, poussée comme l'aurait peut-être souhaité le député de Portneuf.

M. Bertrand: Et je souligne, en terminant sur cette question, que c'est bien de 100 000 \$ dont on parle, hein, 60 000 \$ en frais d'administration et 40 000 \$ en salaires relatifs aux activités complémentaires du programme.

Restructuration de l'Office (suite)

J'aimerais maintenant y aller avec ma question, je dirais, principale, et j'en reviens à la question de l'organigramme qu'on essayait de comprendre en termes de modifications, ce que ça impliquait pour l'organisation. Quand je regarde ce qu'était l'organigramme de l'Office au 31 mars 1993 et que je consulte le nouvel organigramme, je me demande, Mme la Présidente, si on n'est pas simplement devant un genre de jeu de changement de chaise. En tout cas, je m'interroge là-dessus, j'aimerais avoir des explications, et je vous en donne des illustrations.

On voit, au niveau, par exemple, des vice-présidences ou des directions générales, vous avez M. Larochelle qui, dans l'ancien organigramme, était responsable de la gestion de l'information. On le retrouve maintenant en dotation de personnel et au niveau des opérations régionales. On retrouve également M. Cliche, ex-vice-président à la recherche et au développement, qui, maintenant, assume la responsabilité de l'information de gestion. Et on en retrouve même, de ces illustrations-là, à l'intérieur des directions. Je vous en donne des exemples assez intrigants. À la Direction des services aux usagers dans l'ancien organigramme, M. Léo Ferland se retrouve responsable de la planification et de la coordination des systèmes. Et son vis-à-vis, M. Martel, qui, auparavant, était au développement des systèmes, se retrouve maintenant au service à la clientèle, donc, plus ou moins, si je comprends bien, au niveau des anciens services aux usagers.

Bien, je m'interroge. Heureusement, il y a Mme Tourigny — qui a réussi, semble-t-il — antérieurement responsable de l'accès à l'égalité et de la dotation, qui, maintenant, se retrouve à la sélection, l'accès à l'égalité, et c'est probablement particulièrement important puisqu'on connaît justement tout l'accent qu'on met sur l'égalité d'accès, et, là-dessus, je m'interroge un petit peu en passant, hein. Je sais bien que les personnes qui sont parties de la recherche et du développement étaient, entre autres choses, au bénéfice peut-être de Mme Tourigny, de jeunes femmes avec beaucoup de potentiel. Alors, je m'interroge souvent entre le discours et la réalité, mais, enfin, c'est une autre question.

La question que je vous pose: Est-ce qu'on n'est pas rien que devant un brassage de cases et de personnes? Et, deuxièmement, est-ce qu'il serait possible d'avoir pour demain, juste pour ma propre connaissance comme parlementaire au sein de cette commission, les c.v. de M. Cliche et M. Larochelle, de même que de

M. Bazinet? Et je m'explique. En ce qui regarde M. Bazinet, on le retrouve comme directeur du développement du personnel d'encadrement et, dans le nouvel organigramme, oups! il surgit comme responsable de la recherche. Bien là, là, je commence à avoir des problèmes. Est-ce qu'il serait possible d'avoir les c.v. de ces personnes-là?

M. Gauthrin: Mme la Présidente, c'est évident que, s'il y a un dépôt de documents...

La Présidente (Mme Bleau): Il faut qu'on demande à la présidente.

M. Gauthrin: ...il doit être accepté par la présidente.

M. Bertrand: Je vous remercie de faire mon éducation.

M. Gauthrin: Je me pose la question quant à la pertinence de la demande de mon collègue s'il y a peut-être dans un c.v. des éléments à caractère privé et que je... Alors, est-ce qu'on peut plaider actuellement devant vous quant à la pertinence de recevoir un tel document?

La Présidente (Mme Bleau): À ce moment-là, je pense qu'il y a un autre c.v. qui a été demandé aujourd'hui. Il va falloir que j'en fasse mention peut-être. Je pense que, dans le même cadre d'idées, peut-être que... Oui, le c.v. des gens qui sont assis à la table en avant, là.

M. Bertrand: Mme la Présidente...

M. Gauthrin: C'est-à-dire, la question est: Est-ce que c'est des documents qui sont déjà publics ou est-ce que c'est des documents... Si c'est des documents qui sont d'accès public, je n'aurai pas de difficultés à ce qu'ils soient déposés. Mais, s'il y avait des éléments à caractère confidentiel dans les c.v., j'aurais des réticences.

M. Bertrand: Mme la Présidente, est-ce qu'on débat sur le fond ou sur...

M. Maciocia: Non, non. Je crois que c'est important quand même que M. le président puisse nous dire...

La Présidente (Mme Bleau): Oui. M. le président.
(17 h 50)

M. Bertrand: Non, parce que j'aimerais expliquer la raison pour laquelle...

M. Maciocia: Non, non, je comprends. Mais c'est important qu'il nous dise si c'est possible. On ne fait même pas le débat de fond. Si c'est possible, on va y aller. Il n'y a pas de raison.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je pense que le c.v. des personnes est un document public qui ne contient pas nécessairement de renseignements nominatifs. Je pense qu'il est tout à fait...

La Présidente (Mme Bleau): C'est ça.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...approprié, et ça va me faire un immense plaisir, madame, de vous proposer le c.v. des personnes que le député de Portneuf va demander. Et j'aurai un immense plaisir à expliquer les motifs pour lesquels ces personnes-là ont été choisies à ces fonctions-là, actuellement, parce que ça fait partie...

La Présidente (Mme Bleau): Je pense, M. le président, là, que, si on veut être logique, là, on attendra demain matin le dépôt de ces c.v. En même temps, ce sera plus facile pour vous d'expliquer avec le c.v. de ces gens-là, comment ils peuvent être utiles à leur nouvelle affectation selon le c.v. Pour vous, ce sera plus facile, et pour nous, de les regarder en même temps. On pourrait peut-être répondre à cette question demain, si vous le voulez bien, en même temps.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, nous déposerons, là, dans la mesure de la possibilité de pouvoir les colliger ce soir pour pouvoir les déposer demain...

La Présidente (Mme Bleau): On comprend très bien. Si ce n'est pas en arrivant demain matin, il sera toujours temps demain après-midi ou demain midi. Mais ce serait bon demain matin.

M. Bertrand: Mme la Présidente, quand même, il n'y a rien qui empêche le président d'essayer de nous expliquer un peu si on est vraiment devant un brassage de chaises et de personnes ou devant, réellement, une réorganisation.

La Présidente (Mme Bleau): Bon. Je pense qu'on va avoir la... M. le député, je pense que la décision a été rendue, là. Je pense que, pour vous-même, en regardant le c.v., vous allez déjà avoir un commencement de réponse selon les habiletés de chacune des personnes qui ont été déplacées, si vous voulez.

M. Maciocia: Mme la Présidente, je pense que votre décision est très sage parce qu'on aura les curriculum vitae dans les mains...

La Présidente (Mme Bleau): C'est ça.

M. Maciocia: ...puis on écouterait les explications du président. Puis, en même temps, avec les curriculum vitae dans les mains, on pourra poser des questions. Aujourd'hui, on ne l'a pas, puis je ne pense pas qu'on pourra poser des questions.

La Présidente (Mme Bleau): Avec les réponses que M. le président pourrait nous accorder aujourd'hui, on ne pourrait pas avoir l'efficacité d'une telle personne sans savoir ce qu'elle faisait avant et quelles sont ses connaissances, surtout, pour remplir le poste qu'elle remplit aujourd'hui.

M. Bertrand: Mme la Présidente, je regrette, je respecterais votre suggestion ou votre décision, mais on est devant deux questions. La première qui a trait à l'économie d'ensemble, là, du mouvement que vient de faire l'Office des ressources humaines de passer d'une structure à une autre. O.K.?

La Présidente (Mme Bleau): Bien. O.K. De ce côté-là, on peut.

M. Bertrand: Et, deuxièmement, devant un certain nombre de cas particuliers qui pourraient m'aider à mieux comprendre.

La Présidente (Mme Bleau): C'est ça.

M. Bertrand: Mais je pense qu'au niveau de l'économie d'ensemble j'aurais aimé quand même que le président...

La Présidente (Mme Bleau): Oui, oui, ça, vous avez tout à fait raison, oui, oui.

M. Bertrand: ...puisse, peut-être, avant qu'on se quitte — il nous reste quand même quelques minutes — prendre quelques minutes pour...

La Présidente (Mme Bleau): Cette partie de la question, M. le président, s'il vous plaît.

M. Gautrin: J'avais posé la même question et je pense qu'il l'avait clairement expliqué. Mais je pense qu'il est prêt à reprendre l'explication.

M. Bertrand: Non. C'est parce que vous vous satisfaites d'explications qui ne me satisfont pas.

M. Gautrin: Ah bon! Disons qu'on va se satisfaire mutuellement.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, en dehors des personnes pour lesquelles nous aurons l'agréable plaisir de discuter de l'expertise dans la journée de demain, il n'en demeure pas moins que l'économie générale de ce changement-là prend sa source dans une volonté de l'Office des ressources humaines d'apporter aux individus qui oeuvrent à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, d'apporter à nos clientèles que sont les sous-ministres, dirigeants d'organismes, collaborateurs dans les directions de ressources humaines à l'intérieur de l'appareil de l'État... de favoriser une mixité des cultures.

C'est-à-dire qu'en permettant à des individus, d'une part, d'être mobiles, d'aller chercher une expertise dans un autre secteur de la même grande activité qu'est le secteur de la ressource humaine, c'est qu'on permet, à ce moment-là, des croisements d'idées, on permet à des individus de changer de secteur et d'apporter un éclairage qui est nouveau, effectivement, Mme la Présidente, de manière à pouvoir poser, bien souvent, des questions qui peuvent apparaître anodines, de prime abord, parce que nous avons le nez collé dessus, depuis 15 ans qu'on fait la même activité et souvent, par observation de gros bon sens, on est capables de revoir des processus, de revoir des façons de faire, de manière à ce que ces personnes-là puissent rendre des services beaucoup plus rigoureux à nos clientèles, livrer des produits qui non seulement tiennent compte de la réalité du nouveau secteur dans lequel la personne se retrouve, mais qui tiennent compte de la réalité de deux secteurs. Donc, c'est ce que j'appellerais une valeur ajoutée aux services qu'on va donner à nos clientèles, qui, en bout de piste, seront des services qui seront donnés aux citoyens, Mme la Présidente. Et c'est là qu'est l'objectif que nous poursuivons et que nous avons poursuivi dans la modification de la structure de l'Office des ressources humaines.

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Bien, quand on parle de valeur ajoutée, là, moi je suis devant un portrait, puis je vais prendre rien qu'un exemple, mais seulement un, qui me porte à croire qu'on est devant du pareil au même. Imaginez, Mme la Présidente, qu'on modifie la Direction générale de la gestion de l'information pour en faire une unité d'information de gestion. Tu sais, je veux dire... Est-ce qu'on n'est pas tout simplement en train de jouer avec des mots, là?

M. Beausoleil (Claude-R.): Non. Écoutez, ce que nous avons fait quand on a créé la vice-présidence de l'information de gestion, c'est que nous avons voulu faire appel à l'expertise du nouveau vice-président, M. Yvan Cliche, qui avait une expertise dans le domaine de la recherche et développement, et qui a une expertise dans le domaine aussi du développement stratégique des moyens qui peuvent être mis de l'avant auprès des gestionnaires pour qu'ils puissent jouer un rôle stratégique dans un avenir prévisible.

Donc, à la fois et en même temps, nous maintenons, si vous voulez, le virage qui avait été amorcé sous la direction générale de M. Larochelle, un virage qui visait à favoriser l'utilisation des systèmes d'information pour les rendre plus conformes aux besoins des gestionnaires en matière de gestion de ressources humaines. Parce que cette direction générale, qui existait antérieurement, a déjà amorcé un processus visant à assurer qu'on a les bons systèmes.

Vous savez, on a fait, il y a deux ans, sous la responsabilité de M. Larochelle, une analyse de l'ensemble

des systèmes qui existent, Mme la Présidente, à l'intérieur de l'appareil gouvernemental pour gérer les ressources humaines. Et nous nous sommes rendus compte, madame, qu'il y avait au-delà de 265 systèmes différents dans les ministères et organismes pour gérer des ressources humaines, avec des plates-formes totalement différentes, des plates-formes de micro-ordinateurs, de mini-ordinateurs, d'ordinateurs centraux, avec des coûts qui variaient, qui différaient d'un ministère à l'autre.

Alors, ce que nous avons voulu faire, et ce que nous voulons faire, et ce que nous allons faire, c'est que, compte tenu de la rareté des ressources financières que nous aurons dans les années futures, compte tenu de la diminution des ressources humaines que nous avons, nous avons voulu rendre cette information-là de façon beaucoup plus stratégique, en éliminant les duplications, en éliminant les systèmes maison qui ne sont pas compatibles avec d'autres systèmes, pour pouvoir recueillir des données, pour pouvoir faire de l'information viable pour la prise de décisions des gestionnaires. Donc, c'est dans ce cadre-là que nous avons voulu mettre en évidence cette stratégie d'information de gestion que nous avions.

Quant à la question que le député de Portneuf posait tantôt par rapport à M. Raynald Martel et M. Ferland, nous avons effectivement changé ces gens-là d'endroit mais en modifiant substantiellement, quand même, les mandats qu'ils auront à assumer, à effectuer, de manière à optimiser les systèmes d'information de gestion pour le bien-être...

La Présidente (Mme Bleau): Si vous voulez bien, nous allons compléter demain sur cette question avec les c.v. que vous allez nous apporter et, pour le moment, j'ajourne la séance jusqu'à demain, 10 heures.

Je vous remercie, tout le monde, pour votre présence.

(Fin de la séance à 18 heures)

