



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 (3)

Le jeudi 24 mars 1994 — No 3

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	
Commission de la fonction publique du Québec (CFPQ)	CBA- 71
Période de questions	
Enquêtes de la Commission	CBA- 72
Intervention du Conseil du trésor	CBA- 74
Concours de recrutement	CBA- 74
Pouvoirs de la Commission	CBA- 76
Directives gouvernementales	CBA- 80
Discussion générale	
Restructuration de l'Office (suite)	CBA- 82
Documents déposés	CBA- 82
Règlement sur la réduction du nombre de candidatures admissibles aux concours	CBA- 83
Services offerts en région	CBA- 87
Qualité des services aux citoyens (suite)	CBA- 90
Évaluation comparative de la performance	CBA- 92
Embauche de personnes handicapées	CBA- 94
Carrefour-transit	CBA- 96
Système automatisé de gestion des informations sur le personnel	CBA-101
Défi qualité-performance	CBA-104
Budget de l'Office	CBA-109
Remarques finales	
M. Claude-R. Beausoleil, président de l'Office	CBA-113
M. Roger Bertrand	CBA-113
M. Henri-François Gauthrin	CBA-115

Autres intervenants

M. Henri-François Gauthrin, président
M. Paul Philibert, président suppléant
Mme Madeleine Bleau, présidente suppléante

M. Denis Lazure
Mme France Dionne

- * M. Michel Paquet, CFPQ
- * M. Jacques Milot, idem
- * M. Michel Poirier, idem
- * M. Claude-R. Beausoleil, Office des ressources humaines
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 24 mars 1994

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

(Dix heures neuf minutes)

Le Président (M. Gauthrin): Alors, je vais rapeler l'ordre du jour. La commission du budget et de l'administration est réunie à nouveau 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 que nous avons aujourd'hui des remplacements, s'il vous plaît?

La Secrétaire: Oui, M. Benoit (Orford) est remplacé par Mme Bleau (Groulx); M. Després (Limoulu) est remplacé par M. Brodeur (Shefford); M. Forget (Prévost) est remplacé par M. Lafrenière (Gatineau) et M. Lemieux (Vanier) est remplacé par M. Gauvin (Montmagny-L'Islet).
(10 h 10)

Le Président (M. Gauthrin): Merci, Mme la secrétaire. Tel que convenu, nous reprenons les travaux de la commission avec l'audition de la Commission de la fonction publique. Je crois qu'il a été convenu de procéder immédiatement à la période d'échange, à moins que vous ayez un bref exposé assez liminaire à nous faire. Cette partie de la rencontre avec la Commission de la fonction publique ne devrait pas dépasser une heure, de manière que...

Une voix: À peu près une heure.

Le Président (M. Gauthrin): À peu près une heure, sans être trop rigide, mais il faut être conscient qu'on n'est pas là pour rencontrer la Commission de la fonction publique, quoique vous soyez très intéressants, mais particulièrement pour échanger avec l'Office des ressources humaines.

Alors, M. le président, seriez-vous assez aimable pour nous présenter les personnes qui vous accompagnent, et on va commencer à vous donner la parole.

Auditions

**Commission de la fonction
publique du Québec (CFPQ)**

M. Paquet (Michel): Alors, M. le Président et MM. les membres de la commission, en tout premier lieu, je désirerais vous remercier pour votre invitation à venir contribuer aux travaux de votre commission. Évidemment, j'espère sincèrement que nous pourrons fournir les informations utiles à vos délibérations.

Alors, je vous présente les personnes qui m'accompagnent. À ma droite, Michel Poirier, qui est le secrétaire de la Commission de la fonction publique, et, à ma gauche, M. Jacques Milot, qui est le directeur de la division des vérifications et enquêtes à cette même Commission.

En guise de mise en situation, je dois préciser d'abord qu'étant donné le moment où nous fut adressée l'invitation de nous joindre à vous j'ai dû écarter la préparation d'un mémoire à vous remettre. D'ailleurs, je comprenais que notre rôle consistait davantage à répondre aux questions soulevées par les membres. J'espère donc que la Commission de la fonction publique saura le faire adéquatement et, advenant le cas où il serait utile de fournir ultérieurement des compléments de réponse, nous y veillerons avec plaisir dans les meilleurs délais.

Avant de conclure cette brève présentation, je souhaite rappeler que la Commission de la fonction publique exerce un rôle de surveillance sur certains aspects en matière de gestion des ressources humaines. Plus précisément, nos activités se consacrent autour des trois fonctions suivantes: la première, le tribunal administratif, puisqu'en vertu des articles 33 pour le classement et les mesures disciplinaires, 35 pour les concours de promotion et 127 pour les appels divers provenant des fonctionnaires non régis par convention il y a audition de ces recours par les commissaires, nommés à cette fin par l'Assemblée nationale.

La deuxième fonction, il s'agit de la vérification de l'observance de la loi et de ses règlements en matière de recrutement et de promotion des fonctionnaires, et ça réfère à l'article 115.

Enfin, comme troisième fonction principale, les enquêtes qui sont requises sur les sujets le nécessitant, selon la volonté et la décision qu'en prend la Commission, toujours selon l'article 115.

Donc, de l'exercice de ces fonctions ressortent les conclusions ou commentaires que la Commission de la fonction publique transmet aux autorités compétentes, par la voie de ses rapports annuels ou de ses rapports spécifiques adressés aux dirigeants des ministères et organismes à l'Assemblée nationale et aux dirigeants des organismes centraux.

C'est ainsi que la Commission a relevé, depuis quelques années, notamment depuis la commission Lemieux-Lazure, les questions suivantes: responsabilité et imputabilité des dirigeants des ministères et organismes dans la gestion des ressources humaines; rôle de l'ORH en matière de délégation quant à la gestion de concours; promotion sans concours; les occasionnels; transparence, rigueur et efficacité dans la gestion des concours; promotion des cadres supérieurs et intermédiaires et, enfin,

coexistence et équilibre des critères et des principes qui apparaissent à l'article 3 de la Loi sur la fonction publique et qui concerne notamment l'efficacité, la responsabilisation, l'imputabilité en vis-à-vis avec l'égalité, l'impartialité et l'équité.

Tout en rappelant donc notre souci de demeurer fidèles à des commentaires que nous formulons régulièrement sur ces questions, je termine en vous informant que la Commission de la fonction publique a entrepris, au cours de la présente année, une revue organisationnelle qui aura des effets principalement sur les aspects suivants: sa mission, ses modes opérationnels, mais aussi sa pensée référentielle. Nous croyons pouvoir conclure nos travaux au cours de l'automne 1994. Il pourrait donc arriver que nos réponses reflètent cet effort entrepris pour rajeunir notre grille de lecture des situations afin de l'adapter à l'évolution rapide et radicale que vit actuellement l'appareil gouvernemental et, par conséquence, tous ceux et celles qui y oeuvrent à quelque niveau que ce soit.

Voici pour la présentation. Donc, nous sommes évidemment disposés maintenant à répondre à vos questions, M. le Président.

Le Président (M. Philibert): Merci, M. le président. Je cède maintenant la parole à M. le député de La Prairie.

Période de questions

Enquêtes de la Commission

M. Lazure: Merci, M. le Président. Je salue M. le président de la Commission et ses deux collègues et les remercie de bien vouloir se prêter à cet échange. Et j'ai quelques questions avant de laisser mon collègue de Portneuf conduire les délibérations pour notre formation.

La première question est inspirée par votre rapport annuel. Dès la première page de votre rapport annuel, vous dites que la plupart des positions de votre commission, ces dernières années, ont été appuyées soit par le rapport de notre commission parlementaire, en 1990, sur la fonction publique, soit par le rapport annuel du Vérificateur général. Et là vous continuez, je cite: «Il est à souhaiter que ces appuis notoires permettront la correction des situations illégales ou irrégulières que la Commission dénonce depuis quelques années et l'amélioration de certaines procédures qu'elle préconise.»

Alors, ma question toute simple comme entrée en matière, là: Pourriez-vous nous préciser un peu ce que vous voulez dire? Quelles sont, pour vous, les actions les plus prioritaires? Quand vous dites: Il est à souhaiter qu'avec ces appuis-là on va enfin changer certaines choses, qu'est-ce que vous voudriez surtout voir changer?

M. Paquet (Michel): Alors, si je reviens à la mise en situation que j'ai faite, je pense que vous allez trouver une partie de la réponse, et je vais la reprendre plus en détail.

Nous avons abordé, au cours des dernières années, et particulièrement à partir de la commission Lemieux-Lazure, les thèmes qui touchent la responsabilité et l'imputabilité des dirigeants et le volet qui accompagne dans tout ce qui s'appelle les trois fonctions qu'on a traitées tout à l'heure. Donc, notre vérification, c'est ce qui touche la gestion des concours et la question, aussi, de tous les volets qui l'accompagnent, promotion sans concours ainsi que la promotion des cadres.

Donc, tout ce volet-là, principalement, fait l'objet de vérifications qui, chez nous, sont constantes, selon un processus régulier et ordonné, donc avec des mesures très, très précises d'évaluation. Et, dans ce genre de volet, les remarques et commentaires qu'on adresse généralement et qui sont formulés, comme je le disais tantôt, soit aux dirigeants des ministères et organismes, soit dans nos rapports annuels, en les rappelant à l'Assemblée nationale ou aux organismes centraux, c'est constamment de s'assurer que les gens font l'effort pour appliquer rigoureusement les normes et règles qui, pour l'instant, sont celles qui nous accompagnent et qui, à l'occasion, sont exigeantes mais ne justifient pas, cependant, qu'on déborde et qu'on passe à côté de certaines applications rigoureuses.

Je donne un exemple très précis, c'est tous les aspects en matière de transparence et de rigueur sur l'application des concours comme tels, dans la gestion des concours. C'est un des volets qui, chez nous, est régulièrement suivi et qui fait l'objet de nos commentaires. Alors, c'est dans cette ligne-là que nos commentaires sont usuellement adressés.

M. Lazure: Si on passe à la page suivante ou plutôt à la page 11 de votre rapport annuel, toujours, il y a lieu d'être un peu pessimiste parce que, vous référant à ces situations illégales — irrégulières et illégales sont vos termes — vous dites: «L'an dernier, la Commission [...] avait dénoncé 13 cas d'utilisations illégales de listes de candidats déclarés aptes. Cette année, la Commission a relevé, lors de ses vérifications et enquêtes, 39 nominations et promotions illégales.»

Pourriez-vous élaborer un petit peu? Comment expliquer que, au lieu de diminuer, de se corriger, la situation semble empirer? Treize une année, puis 39 l'année suivante.

M. Paquet (Michel): Je vais y aller sur l'ordre de la connaissance statistique. Parce que M. Milot est responsable de ce secteur, il nous donnera l'information, et, par la suite, on pourra discuter là-dessus. Alors, M. Milot.

M. Milot (Jacques): Très bien. Les variations peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment, bien sûr, par la multiplicité des concours et le fait que ces concours soient tenus à différents endroits, c'est-à-dire, d'une part, par l'Office des ressources humaines et, d'autre part, par les délégués. Avec la spécificité d'un certain nombre d'emplois, les concours donnent

lieu à la constitution de listes de déclaration d'aptitude assez spécifique et, parfois, on peut vouloir recourir à ces listes de déclaration d'aptitude pour d'autres types d'emplois.

Globalement, c'est une situation que la Commission, effectivement, M. le député, a observée sur un certain nombre d'années. Au cours des dernières années et notamment de la dernière année, depuis la publication de notre rapport annuel, l'Office a repris et transmis à ses délégataires — dans les modalités d'application du règlement sur la tenue des concours — les remarques que la Commission a faites à cet effet quant à l'utilisation des listes de déclaration d'aptitude. L'Office a précisé un certain nombre de modalités quant à l'utilisation des listes de déclaration d'aptitude. Il devrait y avoir une évolution plus positive dans le futur. À ces modalités qu'il a transmises à ses délégataires, l'Office a intégré les recommandations de la Commission de la fonction publique.

(10 h 20)

Le Président (M. Philibert): M. le député de La Prairie, un commentaire?

M. Lazure: Oui, et vers la fin de votre rapport, vous parlez des requêtes, les requêtes traitées en cours d'année. Et ce qui me frappe beaucoup, moi, c'est qu'en 1992-1993 vous avez traité 558 requêtes; l'année précédente, 501. Mais le saut a été, là, de 1990-1991, où il y avait seulement 196 requêtes, ça a passé à 501; ensuite, à 558. Et, ce qui est impressionnant, c'est que vous dites vous-mêmes, dernier paragraphe de la page 39 de votre rapport, qu'en réalité 29,6 % de ces requêtes se sont avérées fondées. C'est beaucoup, ça. Presque un tiers des requêtes se sont avérées fondées. Comment expliquez-vous que les instances... Et est-ce que l'Office des ressources humaines a un rôle à jouer dans ça? J'imagine, peut-être, oui. Comment expliquez-vous qu'il y ait autant de requêtes fondées? Est-ce que ça serait l'indice que les décisions de première instance, pour ainsi dire, n'ont pas été correctes, les décisions n'étaient pas valables, puisque, si je comprends bien votre système, là, c'est un renversement, puis les gens qui ont présenté une requête ont eu gain de cause dans presque un tiers des cas?

M. Paquet (Michel): En introduction, peut-être, pour situer la question de la hausse qui est fort significative et aussi le volet du pourcentage que vous soulevez, il y a eu une période explicitement organisée en cette matière à la Commission pour s'assurer que les gens des ministères — les employés, dans le fond — connaissent le genre de services que la Commission peut donner en matière de suivi et d'aide aux difficultés qu'ils peuvent vivre en matière de gestion de ressources humaines.

Donc, la hausse s'explique nettement chez nous par le phénomène d'une publicité qui s'est adressée à l'ensemble des employés de la fonction publique pour leur dire: Il y a des services qui sont à la Commission dans le but de vous aider, de comprendre votre difficulté

et de vous servir d'aide aussi dans la relation avec vos supérieurs immédiats ou l'organisme avec lequel vous travaillez. Le phénomène de hausse est relié de cette façon-là. Quant au pourcentage comme tel, il faudrait voir si, en pourcentage réel, par rapport au total de la masse nouvelle et de l'ancienne masse, les pourcentages sont exacts.

Ce qu'on peut signaler, en contrepartie, c'est que le genre de relation que la Commission exerce avec les organismes — soit les dirigeants immédiats, soit les dirigeants d'organismes et de ministères — et avec l'aide aussi de l'ORH, en relatant à ces gens-là aussi ce qui se passe comme difficultés, c'est de faire le lien justement pour que les causes s'estompent. Et M. Milot va relater en même temps quel genre de résultats on obtient dans le règlement de dossiers qui, à son premier niveau, n'ont peut-être pas réussi à se régler, mais qui, quand on est intervenu, après clarification de certaines situations ou compréhension de règles qui, peut-être à l'origine, étaient mal saisies, ont donné des résultats. Et, là-dessus, je pense que M. Milot peut vous donner des statistiques qui vont faire la lumière sur ce fait.

La Président (M. Philibert): M. Milot.

M. Milot (Jacques): Je séparerais en deux grandes catégories, si vous permettez, les requêtes que la Commission a eu à traiter. D'une part, les requêtes reliées à la participation de citoyens à des concours et, d'autre part, les requêtes sur différentes autres matières soumises par les fonctionnaires.

Quant à la première catégorie, il y a eu, dans ce secteur-là, une évolution au gré des années. Je reprends un peu ma réponse de tout à l'heure à l'effet que l'ensemble de la réglementation est de plus en plus précis et que, au fil des années, avec les rapports de vérification que la Commission a fournis, l'Office des ressources humaines a intégré dans ses modalités ces recommandations-là. Le taux de requêtes fondées apparaît semblable à ce qu'on retrouve dans les appels en matière de promotion. Il apparaît aussi un peu analogue au taux de requêtes fondées qu'on retrouve ailleurs dans d'autres organismes de surveillance, et je pense, notamment, au Protecteur du citoyen.

Quant aux autres matières, les plaintes des fonctionnaires sur le caractère équitable et impartial des décisions qui les affectent, il faut dire que le rôle de la Commission dans ces enquêtes-là est multiple, et très souvent — et c'est peut-être l'impact qu'a eu la publicité que la Commission a faite à l'intérieur de la fonction publique — la Commission apparaît comme un recours possible pour des fonctionnaires de faire vérifier la justesse d'une décision qui les affecte. Et, très souvent, finalement — et ça, ça apparaît dans le pourcentage de requêtes fondées — la Commission exerce un rôle d'information auprès des fonctionnaires qui se sont plaints pour leur expliquer en quoi et comment la décision qui a été prise à leur égard était fondée.

À d'autres moments, l'intervention de la Commission a pour but de faire de la conciliation ou de la médiation avec un ministère ou un organisme pour régler des litiges réels. Et, là, le pourcentage est, encore une fois, de l'ordre de 30 %, ce qui m'apparaît correspondre au taux de requêtes qu'on retrouve habituellement dans des organismes de surveillance, au taux de requêtes fondées qu'on retrouve dans des organismes de surveillance.

M. Lazure: Ça vous paraît un pourcentage à peu près normal, régulier...

M. Milot (Jacques): On souhaite...

M. Lazure: ...une décision sur trois qui, en somme, se trouve renversée suite à votre travail.

M. Milot (Jacques): Les décisions ne sont pas toujours renversées, M. le député.

Intervention du Conseil du trésor

M. Lazure: En tout cas, modifiées, disons. Ma dernière question: Je comprends, M. Paquet, que vous n'étiez pas à la présidence, à ce moment-là, mais, lors justement des audiences de la commission du budget et de l'administration, en 1990, sur la Loi sur la fonction publique, votre prédécesseur disait à la page 71 du mémoire: «La Commission suggère cependant que le rôle du Conseil du trésor dans les domaines de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines soit réexaminé. En effet, ces deux domaines peuvent facilement se trouver en opposition. Il faudra éventuellement revoir l'équilibre entre ces domaines et étudier la possibilité que certains aspects de ceux-ci soient défendus par des interlocuteurs différents.»

Remarquez que c'était aussi le sentiment unanime de la commission du budget et de l'administration. Il pouvait y avoir conflit d'intérêts, pour ainsi dire, au Conseil du trésor par le fait que le Conseil assume ces deux fonctions-là. Qu'en est-il? Est-ce que, d'abord, à l'intérieur de la Commission, vous avez vu des changements à cet égard? Est-ce que vous êtes toujours de cette opinion-là? Et, si oui, est-ce que vous l'avez manifesté à votre patron? Votre patron c'est un ministre ou une ministre qui est présidente du Conseil du trésor en même temps que responsable de la fonction publique.

M. Paquet (Michel): À la première partie de votre question...

M. Lazure: Oui.

M. Paquet (Michel): ...«Est-ce que nous sommes toujours d'accord?» je répéterai que oui. Je donnerai tantôt quelques perceptions actuelles. Quant au fait de l'avoir signalé à notre nouveau patron, notre nouvelle patronne — parce que, dans l'année, j'en ai vécu deux,

un nouveau patron, une nouvelle patronne, il y a eu des changements — il n'en reste pas moins que, dans cette relation-là, aussi, avec la dynamique politique, il y a le fait qu'on a à rendre compte aussi à l'Assemblée nationale. Donc, il y a la dynamique d'information à l'Assemblée et la dynamique avec la chargée du ministère dont on questionne le fait maintenant.

Alors, sur la position de la Commission, quant à cette nuance-là, et dans le volet plus large de la répartition des fonctions à l'intérieur de la Loi sur la fonction publique, je veux rappeler que, pour la Commission — et c'était d'ailleurs la position connue à l'époque de Lemieux-Lazure et qu'on a revérifiée et même requestionnée cet hiver, parce que je vous disais au début que nous sommes en train de travailler sur une revue organisationnelle qui va nous amener à revoir mission et référentiel de la Commission — sur l'économie générale de la loi, quant à son partage des fonctions et quant au jeu exercé par l'un et par l'autre, quant à nous, là-dessus, il n'y a pas de position de désaccord. Où on a une réflexion qui va se continuer et qui va faire partie de nos réflexions du printemps, de l'été et de l'automne, c'est sur le volet justement des dimensions où il y a danger, à un moment donné, de conflit d'intérêts, où il peut y avoir, à un moment donné, difficulté par superposition de fonctions, ORH ou SCT. Mais, de façon générale, sur l'ensemble de l'économie qui est là, nous, ça nous convient et on n'a pas de désaccord.

Donc, cette remarque reste contemporaine. Il nous reste à faire un exercice chez nous, qui est celui de regarder plus au détail en quoi nous pourrions faire des commentaires précis, sinon que de l'affirmer, mais aussi suggérer des pistes de travail comme telles.

M. Lazure: Si c'est toujours votre position, est-ce que vous l'avez transmise, cette position-là, par écrit au ministre qui est votre ministre responsable?

M. Paquet (Michel): Non, pour une raison, c'est que la position n'a pas changé. Pour une deuxième raison, c'est que nous avons signalé le fait que, cette année, nous travaillons à cette revue dont je parle et qui va nous amener, éventuellement, au cours du printemps tard ou à l'automne surtout, à faire une déposition dans le sens d'affirmer ce que sont nos couleurs plus en détail. Donc, à ce moment-là, je pense qu'on sera mieux en mesure de faire nos précisions.

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

Concours de recrutement

M. Gautrin: Bonjour, je vous souhaite la bienvenue, M. le président. Moi, je vais poser d'abord ma question sur les concours à fort volume. Vous savez, à l'heure actuelle, que l'Office des ressources humaines a parfois des situations où il y a énormément de personnes qui font application dans des concours et essaie de

mettre sur pied des critères ou une «critériologie» pour réduire le nombre de personnes.

Comment vous vous situez par rapport à cette question des concours à fort volume, d'une part? Est-ce que vous avez été consultés par l'Office? C'est parce qu'il est évident qu'au point de vue strictement, même, intellectuel on peut comprendre que ça pose un énorme problème, les concours à fort volume. Mais vous, qui êtes les gardiens de l'équité, comment vous envisagez ou comment vous voyez qu'on peut traiter cette question?

M. Paquet (Michel): Alors, nous avons, effectivement, traité et abordé cette question. M. Milot qui est chargé de ce dossier va vous en faire rapport et, s'il y a des questions complémentaires...

(10 h 30)

La Présidente (Mme Bleau): Alors, M. Milot, on vous cède la parole.

M. Milot (Jacques): Merci, Mme la Présidente. Oui, effectivement, dans les concours à fort volume, la Commission a observé, pendant un certain temps, une tendance dans la fonction publique à vouloir avoir des exigences additionnelles, des exigences particulières pour l'admission des candidats...

M. Gauthrin: Ça, c'est ma deuxième question.

M. Milot (Jacques): ...aux concours qui aurait eu pour effet de restreindre les bassins. Et, dès le début, la Commission a demandé à l'Office des ressources humaines d'utiliser plutôt la possibilité que lui donnait la loi d'adopter un règlement qui permettrait de réduire le nombre de candidatures dans les concours à fort volume. Et la Commission, effectivement, a été consultée sur un projet de règlement, et, finalement, la Commission voyait favorablement ce projet de règlement là proposé par l'Office; eh bien, on en est là. La Commission attend toujours ce projet de règlement. Elle l'espère, et elle avait exprimé, donc, un avis favorable à ce projet de règlement, qui...

M. Gauthrin: Alors, si...

M. Milot (Jacques): ...permettait de réduire de façon impartiale, si vous voulez, les candidatures à un concours, mais tout en sauvegardant un principe, donc, d'égalité, ou d'accès impartial pour l'ensemble des candidats à des concours.

M. Gauthrin: Donc, si je comprends bien, on échangera après...

M. Milot (Jacques): Oui.

M. Gauthrin: ...avec la direction de l'Office quant à ce projet de règlement. Mais est-ce que vous pouvez nous dire, actuellement... La Commission est favorable à ce projet de règlement dont nous ne connaissons pas encore complètement les détails.

M. Milot (Jacques): C'est exact.

M. Gauthrin: Mais dans l'ensemble...

M. Milot (Jacques): À tout le moins sur celui qui nous a été présenté.

M. Gauthrin: Sur ce que vous avez reçu. Je comprends que vous ne voulez pas vous commettre, et vous êtes très prudent là-dedans, et je vous comprends parfaitement.

La deuxième question, et vous l'avez un petit peu abordée, vous aviez, dans certaines de vos remarques que j'ai pu voir — mais malheureusement je ne sais pas exactement à quel endroit — émis, par rapport à l'Office, des interrogations quant aux, disons, caractéristiques, aux exigences — c'est le mot que je cherchais, excusez-moi — de certains concours, que, à l'extrême limite — et c'est peut-être ce qu'avait souligné hier aussi le Vérificateur général — on pourrait avoir des exigences telles qu'il n'existe qu'une seule personne dans la province de Québec pour satisfaire ce concours. Donc, implicitement, on change l'esprit même des concours. Est-ce que vous en avez un certain nombre d'exemples à nous mettre devant nous, premièrement, et, deuxièmement, est-ce que vous êtes intervenu auprès de l'Office des ressources humaines, si vous avez remarqué des cas comme ça, pour faire changer cette pratique?

M. Milot (Jacques): Oui, effectivement, c'est une pratique qu'on a observée et au sujet de laquelle nous sommes intervenus, d'une part, auprès de l'Office des ressources humaines et, aussi, auprès des délégués, qui ont la délégation pour tenir...

M. Gauthrin: Je comprends bien. Quand je dis: l'Office des ressources humaines, je pensais aussi les délégués, bien sûr, hein.

M. Milot (Jacques): C'est ça. C'est une pratique, c'est une situation pour laquelle on a vu une évolution positive. C'est-à-dire que, d'année en année, et si on se réfère aux dernières années, le recours aux exigences additionnelles particulières de façon abusive et qui aurait entraîné des dénonciations de la part de la Commission, ce recours-là a diminué de façon significative, je dirais, de sorte...

M. Gauthrin: Donc, on est sur la bonne voie sur cette piste-là.

Moi, j'ai une troisième question, encore, toujours au niveau des concours et des promotions. J'ai remarqué, dans un des rapports du Vérificateur général, qu'il y a un nombre important de promotions sans concours. Alors, je comprends que, dans certains cas, c'est tout à fait justifié qu'il y ait des promotions sans concours; je ne suis pas ici pour qu'on tombe dans l'excès contraire: qu'il faut à chaque cas faire un faux concours. Mais,

quand même, les cadres supérieurs, j'en ai vu 49, promotions; cadres intermédiaires, 46, sans concours; 73 pour les professionnels; 171 pour les techniciens et 176 pour le personnel de bureau. Est-ce que vous avez été saisi de plaintes ou de questions de gens qui soulevaient qu'il y avait un nombre important de promotions sans concours?

M. Milot (Jacques): Oui.

M. Gautrin: Excusez-moi de... M. Milot, enfin, je...

Une voix: Ça va, très bien.

M. Milot (Jacques): Très bien, ça va. Oui, effectivement, et la Commission avait déposé, en 1990, devant la commission du...

M. Gautrin: Oui.

M. Milot (Jacques): ...budget et de l'administration, les rapports d'une étude particulière sur la promotion sans concours. Et, à cette époque, le taux de promotion sans concours annuellement était autour de 33 %, c'est-à-dire que, sur les promotions accordées dans une année, 33 % étaient des promotions sans concours.

Les vérifications que la Commission a effectuées dans les années ultérieures ont révélé le même taux de promotion sans concours. Et, selon la commission, la promotion sans concours devrait être un mode exceptionnel de promotion, par rapport au concours qui est la règle normale de promotion. Alors, la Commission a trouvé, et l'avait indiqué déjà en 1990, que ce taux de promotion lui apparaissait trop grand et qu'on s'éloignait, donc, du mode normal de promotion par concours. Le Vérificateur général a fait les mêmes constatations.

M. Gautrin: Les mêmes constatations, oui.

M. Milot (Jacques): Il a dit que la promotion sans concours pouvait même mettre en péril l'équité. Et, sur l'ensemble de la promotion sans concours, donc, il y a eu de nombreux échanges avec l'Office des ressources humaines, en particulier depuis la dernière année, et ces échanges-là nous laissent croire qu'il y aura une évolution positive vis-à-vis du resserrement de la promotion sans concours et du resserrement, à ce moment-là, de la délégation au ministère dans le cadre de la promotion sans concours. Il y a encore certaines divergences entre l'Office et la Commission. Mais je pense qu'on se dirige vers une clarification des rôles et des responsabilités de l'Office, d'une part, en matière de promotion sans concours, et des ministères, d'autre part, en matière de promotion sans concours. On se dirige vers une meilleure application, et plus rigoureuse, du règlement de l'Office sur la promotion sans concours.

M. Gautrin: Autrement dit, cette question-là, vous l'avez abordée et elle est en voie de solution. C'est bien ce que je comprends?

M. Milot (Jacques): Très, très, très.

M. Paquet (Michel): À tout le moins l'évaluer. En voie de solution, ce serait maintenant difficile de l'affirmer comme tel, mais ce qui est évident, c'est qu'à partir des données que vous venez de traiter avec M. Milot il y a une relation qui s'est établie de revoir l'ensemble du dossier. Et ce qui est clair maintenant entre l'ORH et la Commission, c'est qu'il y a une stratégie de contact pour s'assurer que les débats vont s'exercer et qu'on va viser les cibles qu'on tente d'atteindre pour s'assurer de l'intégrité de ce dossier. Et ce dossier, dans ce sens-là, est en marche de façon positive.

M. Gautrin: Je vous remercie, M. le président. Je reviendrai, Mme la Présidente, sur d'autres questions, mais, sur ce thème-là, j'ai terminé.

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

Pouvoirs de la Commission

M. Bertrand: Oui, Mme la Présidente. Je pense que nous sommes devant une situation de plus en plus inquiétante en ce qui regarde la réputation même de l'appareil de l'État et de la fonction publique. Je parlais, il y a deux jours, d'agressions sous différentes formes et qui visent ou qui portent atteinte, de mon point de vue, à la crédibilité même de la fonction publique. Quand on parle, dans le rapport du Vérificateur général, de promotion sans concours, de cas d'exception qui font tache d'huile, il y en a des pages et des pages, de brèches importantes dans l'impartialité du processus de sélection, et j'arrête là parce que ça en ferait trop, dérogations non justifiées ouvrant la porte au népotisme.

Quand on pense au nombre important d'emplois de plus en plus précaires dans la fonction publique, et ce qui ouvre la porte à l'arbitraire quant à la dotation de ces postes-là, quand on pense que, jusqu'en 1985, par exemple, il fallait passer par un organisme central pour la dotation des postes d'occasionnels, alors que, maintenant, sauf erreur, c'est géré localement — et de quelle façon! — je m'interroge très sérieusement sur la crédibilité qu'on aura de plus en plus de difficultés à maintenir dans la fonction publique, rien que de par ces règles du jeu qui soit ont été changées ou ne sont simplement pas respectées.

La Commission de la fonction publique, suite à l'exposé du président... et, effectivement, je prends note qu'elle est responsable de l'application de la loi en ce qui regarde la promotion et le recrutement et, légalement, de statuer sur les situations illégales. On constate beaucoup de cas d'irrégularité. Quels pouvoirs ou quels moyens avez-vous pour effectivement faire en sorte

qu'au moins les règles en place soient respectées? Parce qu'il me semble que vous êtes vraiment... C'est un peu un constat d'impuissance, finalement, quand on regarde tout ce qui se passe dans le moment. Encore aujourd'hui, on parle d'une vague rouge sur l'appareil de l'État. Ce n'est pas moi qui l'invente, Mme la Présidente. Est-ce qu'on est en train de débâter ce que ça nous a pris 30 ans à construire? C'est ma question au président.
(10 h 40)

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

M. Paquet (Michel): En toute sincérité, malgré la lourde tâche que vous me laissez de répondre à une telle question, je veux dire ici que la question que le député pose sur ce sujet est peut-être la plus importante à laquelle la Commission réfléchit, actuellement, travaille au point de vue organisationnel, et ça me donne l'occasion, peut-être, d'exposer ce qui fait l'objet de nos réflexions et de quelle manière on entend peut-être apporter une contribution de la Commission, puis aussi faire les messages qui s'imposeront pour assurer, je dirais, la saine gestion. Mais aussi, dans une apparence de saine gestion, les deux volets sont importants. Je pense qu'il y a une crédibilité qui est en cause, il y a une efficacité, puis il y a une saine utilisation des fonds publics.

Alors, je vais le reprendre peut-être en reculant un petit peu de façon plus large sur la loi comme telle et je vais vite arriver à votre question par la suite.

Quand la loi a été revue au milieu des années quatre-vingt, il y a eu une économie qui a été tracée sur des aspects très précis: la question du mérite dans la sélection et, dans l'article 3, je le signalais tantôt, des volets qui sont à caractère d'efficience vis-à-vis des volets à caractère d'équité et d'intégrité. Et on a réparti les fonctions entre des organismes qui ont, d'une part, eux, à régler certaines parties de la fonction contrôle gouvernemental, mais aussi en lien avec une imputabilité qui a été laissée dans une approche de décentralisation aux ministères et organismes, et, à côté de ça, la Commission qui, ultimement, à part la partie tribunal qui, elle, est décisionnelle, joue le rôle de regard, d'observation et, je dirais, de pression pour que s'autocorrigent ou se corrigent les choses qui, en cours de route, sont inadéquates. L'économie de la loi a été faite dans ce sens-là.

Et bien sûr que, dans la revue organisationnelle qu'on a faite cet hiver, il y a une question de base qui s'est posée, puis qui s'est posée à moi qui arrivait comme nouveau président: Devrions-nous envisager de redébâter la question des pouvoirs de la Commission pour agir? Devrions-nous débâter le fond même de la loi? Parce que c'est ça qui serait en cause si on le faisait.

Et on a tiré la ligne, pour l'instant, que la loi, dans son économie générale, n'est pas du tout incorrecte si les approches de décentralisation, mais avec les fonctions de contrôle qui accompagnent, s'exercent. Et, dans

ce sens-là, quand vous posez la question — et j'arrive à votre intervention — à savoir comment notre inquiétude peut s'apaiser si, effectivement, il y a une érosion qui se continue puis qui ferait que les notions d'équité ne s'appliqueraient pas, puis qu'on ne viserait, peut-être, que des faits d'efficience et que, finalement, le jugement global que nous pourrions entendre dans la lecture publique, si on voyait ça étalé dans les journaux, c'est que la fin justifierait les moyens... Est-ce que c'est ça qui réussirait à se passer?

Et on a réfléchi, dans notre deuxième partie, sur la notion de décentralisation, et de délégation, et d'imputabilité, et du rôle des organismes centraux — qui sont le Conseil du trésor et l'ORH — je dirais, d'être les gardiens corporatifs des pensées de l'État, du gouvernement, finalement, avec un dernier et ultime ressort, c'est celui de la Commission qui jette une dernière lumière. Nous, on pense que la notion de décentralisation, de délégation et d'imputabilité ne doit pas être questionnée pour une raison qui est celle qu'on affirme, c'est que, certainement, dans cette période, il est difficile, actuellement, de garder, là, un total équilibre, parce que, je le disais tantôt, le choc gouvernemental est majeur: les appareils se questionnent, les missions se revoient, les ressources s'interrogent, et, évidemment, ça fait un branle-bas de combat à peu près à tous les niveaux, que ce soit au niveau politique ou au niveau des fonctionnaires de l'État.

Je pense qu'il faut garder le cap sur la délégation, la décentralisation et l'imputabilité parce que ce sera peut-être la meilleure manière d'arriver, finalement, à s'assurer que les gens, partout, à tous les niveaux, ne seront pas des répétiteurs sans âme d'une pensée qui est affirmée, mais qu'eux autres ne saisissent pas. Il faut les amener à tous les niveaux, que ce soient sous-ministres, dirigeants d'organismes, ou fonctionnaires cadres, ou fonctionnaires employés professionnels et de soutien, à avoir la perception qu'ils sont responsables de ce qu'ils font pour le bien-être de leurs concitoyens. Il faut garder ce concept-là.

Sauf que, dans la partie décentralisation, là notre point de vue qui a été affirmé déjà, qu'on a déjà répété antérieurement et dans nos échanges, je dirais, d'influence qu'on a identifiée avec soit le Trésor, soit l'ORH, ce qu'on répète, c'est que la notion de délégation ou de responsabilisation auprès des ministères ou organismes ne doit pas se départir complètement d'un élément de contrôle qui s'exerce à certains moments précis. Sans ça, ce serait le risque d'une délégation sans surveillance de celui qui a l'exercice de l'autorité. Et il y en a un, exercice d'autorité, qui est explicite.

Quand on reprend les articles — et je vous en évite la lecture — qui sont reliés à l'opération, par exemple, de l'ORH, il y a des aspects des articles qui sont clairs et nets. Il y a des fonctions de mandat de contrôle qui sont dans la loi. Et on répète qu'il faut absolument que ces fonctions de contrôle, sans aller à l'encontre de l'esprit d'imputabilité, s'exercent, puis s'exercent de telle façon qu'il y ait quelqu'un qui soit le

gardien de l'esprit corporatif — si j'utilise une expression pour qu'on voie l'image, là — mais avec capacité de revoir l'opération décentralisée non appliquée de façon correcte. Sans cela, ça amènera ou ça amènerait une érosion qui fait qu'à la limite on ne ferait que contrôler a posteriori, mais trop loin, et les effets seraient trop négatifs.

Dans ce sens-là, la Commission, quelle est sa capacité d'agir? Bien, évidemment, si je reconnais que, les organismes centraux, les délégations d'autorité qui leur ont été faites doivent être maintenues là, je ne défendrai pas le point de vue que la Commission devrait reprendre des pouvoirs qu'antérieurement, dans l'ancienne structure, elle avait d'une façon indirecte par le ministère qui les groupait, mais elle doit garder sa fonction de surveillance. Sauf qu'on y ajoute, cependant, dans notre réflexion, le volet suivant — puis ça, c'est la partie ultime à la question première que vous posez: Où la Commission va-t-elle se nicher pour pouvoir agir de façon efficace?

Bon, là, on a un choix stratégique: on va se contenter de faire des rapports, puis de les envoyer et de clore nos portes, puis de dire: C'est terminé, ou on va y attacher une stratégie — vous me permettez le terme — de marketing. On va carrément utiliser une stratégie qui va être celle de dire... Et, quand nos rapports vont être déposés, on va aussi les défendre. Et il y a moyen de les défendre. Il y a moyen de les défendre en rencontrant les organismes concernés, en débattant avec eux autres, en rencontrant les ministères et les organismes, en débattant avec eux autres et en faisant aussi le suivi sur nos débats.

Exemple, à la Commission, il y a une opération qui commence à se gérer d'une façon assidue, c'est que, les recommandations qu'on a faites, on les reprend en vague pour voir s'il y a une suite qui a été donnée, si elle a été positive, si elle a été négative ou non, de manière à ce que, si l'autorité ne nous est pas donnée, notre pression qui nous est permise par le rôle de surveillance, on l'exerce, mais à plein. Mais pas strictement par le fait de déclarations; par le fait aussi de représentations que j'oserais qualifier d'assidues, de tenaces, d'achalantes, de répétées, jusqu'à ce qu'à un moment donné on obtienne des résultats sur ce qu'on croit nécessaire pour respecter l'économie de la loi et la saine gestion.

C'est un peu dans cette perception-là que notre dossier se travaille, maintenant, ce qui est l'amorce de nos nouvelles stratégies et qui répond, en même temps, à l'opinion que vous me demandiez: Est-ce que vous pensez qu'on a encore les moyens, dans la loi qui est là, de gérer efficacement les ressources humaines?

Et je confirme en vous disant: Oui, mais à condition de garder les éléments de contrôle très présents, sans quoi l'a posteriori risquerait de causer trop de dommages, à notre point de vue.

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

M. Bertrand: Une question très simple et directe:

Qu'est-ce qui vous empêche de faire votre travail ou de mieux faire votre travail, actuellement?

M. Paquet (Michel): Je reprends la réponse, en partie, que je vous donnais et vous allez avoir une partie dans cela. Est-ce qu'on a besoin, dans la loi, nous, de mandats nommément indicatifs, donc prescriptifs, donc d'ordonner des choses? Je vous répète qu'on a convenu que, dans la loi, si l'économie est correcte, donc qu'il y a des organismes centraux qui ont le pouvoir de contrôle sur les délégations, la Commission, elle, n'a pas d'impossibilité d'agir en fonction de son mandat de surveillance.

Ce qu'on rajoute — et c'est là que je vous ajoute que le fardeau, on se le donne à nous, plutôt qu'aux institutions qui ont voté la loi — c'est qu'on pense que la Commission doit faire plus, elle, en stratégie de pression. Et ça, on va le faire en faisant les choses dont je vous relatais un peu la prévision qui est déjà commencée cette année: certainement pas que des rapports, mais aussi des présences, des répétitions, des rappels, achaler le monde avec ce qu'on pense qui doit être fait, mais d'une façon qui est par la présence, et non pas qu'envoyer des lettres, clore le dossier, puis la vie va très bien. On va s'impliquer directement dans la partie qui s'appelle représentation.

Et j'ajoute à ça un volet qui va être le volet de la dimension que je peux qualifier, entre guillemets, de recherche. On a l'intention aussi d'identifier des thèmes qui seraient plus précisément des conseils ou des recommandations sur des aspects très reliés à la gestion des ressources humaines et qui pourraient déborder des aspects des volets qu'on a traités traditionnellement, comme, par exemple, promotion des cadres, mais qui pourraient aborder des aspects comme: Est-ce que la réglementation gouvernementale, finalement, alourdit trop le processus d'imputabilité qu'on donne ou la délégation? Est-ce qu'on devrait voir, pour des volets là-dedans, à élaguer, à nettoyer pour rendre les choses plus opérationnelles? Un genre de réflexions comme ça. D'autres: développement des cadres, de manière à les amener à davantage comprendre et agir dans la réglementation gouvernementale, autre volet de réflexion.

Alors, ce dernier morceau à votre question va être celui de notre dernière stratégie: la recherche accompagnée de notre marketing, ensuite de nos rapports. Les deux derniers volets, là, sont peut-être ceux qu'on va développer. Et le blâme en est plus, je pense, à nous, en termes de vouloir le faire, que de demander des changements législatifs pour nous aider à le faire. On est capable de le faire. Le mandat de la loi nous le permet.

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

M. Bertrand: Est-ce que vous n'êtes pas devant un problème un peu plus fondamental, quelque part, là, et qui tient à la structure et au genre de façon dont toute la fonction gestion des ressources humaines est pilotée au gouvernement?

Je m'explique. Votre prédécesseur mentionnait, dans son rapport, l'espèce d'incongruité dans laquelle on était, alors qu'un Conseil du trésor, responsable de la gestion financière, jouait aussi un rôle important en ce qui regarde le domaine de la gestion des ressources humaines. Et votre suggestion, c'était à l'effet que ce soit réexaminé.

Au fond, est-ce que ce n'était pas déjà, là, une certaine anticipation d'un véritable problème? C'est-à-dire qu'un seul ministre, président du Conseil du trésor, est à la fois responsable des trois organismes qui ont à jouer un rôle déterminant en matière de gestion des ressources humaines. Est-ce que ça n'empêche pas un certain — je vais le dire en anglais parce que je ne trouve pas l'expression française — «check and balance», normalement, qui, dans un système semblable, doit se faire entre les organismes eux-mêmes qui ont des responsabilités à assumer en ce qui regarde la gestion des ressources humaines? Je trouve comme un peu hypercentralisée la responsabilité politique avec les excès dans lesquels ça nous amène.

(10 h 50)

M. Paquet (Michel): Pour la Commission, je ferais une nuance, mais c'est celle que je perçois historiquement, n'ayant pas été, à ce moment, dans les opérations de la Commission. Mais le lien entre la Commission de la fonction publique et, actuellement, le ministre qui s'occupe de l'administration n'est pas un lien obligé, automatique et systématique. Il y a eu aussi antérieurement, à ce qu'on m'en a signalé, un lien avec d'autres ministres dans la partie qui s'appelle le gouvernement de 1985 à 1989. Je pense que c'est Mme Bacon qui avait cette responsabilité-là.

La question aurait pu se poser: Est-ce que l'Assemblée nationale devrait être le seul lieu de lien de dépendance avec la Commission de la fonction publique? Si vous me posez la question très personnellement, on n'a pas fait un débat très recherché là-dessus à la Commission, mais notre réflexion première était que oui, pour éviter, on ne sait jamais, ce genre de dépendance là. Mais, en même temps, j'ajoute au crédit des personnes qui sont en lien avec nous actuellement qu'il y a une pratique, je dirais, de séparation évidente entre le ministre et la Commission pour éviter ce genre de conflit d'intérêts potentiel, de manière à ce que la Commission, vraiment — et je le disais tantôt dans les expressions que je faisais sur nos dépendances de rapports — puisse davantage s'adresser à l'Assemblée nationale, parce que c'est par elle qu'elle est nommée, qu'au niveau ministériel, puisque ce n'est pas une fonction rattachée à une dépendance dite ministérielle systématique.

Il y a une imprécision qui est dans le décor, mais elle n'est pas dans les faits réels, puis, historiquement d'ailleurs, on en a la preuve, c'est que différents ministres l'ont gérée, si on veut utiliser le terme, mais, idéalement, le lien serait automatiquement à l'Assemblée nationale de façon à lui donner une lecture totale d'indépendance et non pas un doute comme vous l'exprimez, puis qui est, dans les faits, peut-être apparent.

La Présidente (Mme Bleau): Une dernière question, M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Une dernière question, Mme la Présidente. Il y a également une quatrième roue au véhicule, semble-t-il, depuis... je ne sais pas, en tout cas c'est plus récent, bien sûr, que la création de vos organismes, qui est le bureau de la réforme administrative qui relève de l'Exécutif, qui semble avoir, en ce qui regarde certaines nominations, un rôle quand même important. On parle de titularisation de personnes dans des cadres supérieurs de niveau II, sans nécessairement qu'on ait passé à travers un processus rigoureux. Est-ce que vous entretenez quand même un minimum d'échanges avec ce bureau au même titre que vous collaborez très certainement avec l'Office dans le cadre des responsabilités que vous assumez? Et est-ce que le rôle du bureau ne vous apparaît pas un peu incongru à cet égard?

M. Paquet (Michel): Le rôle du bureau, tel qu'on le voit, le perçoit et avec lequel on agit est celui-ci: il est bien chargé, dans notre compréhension générale des choses, des nominations qu'on qualifie, entre guillemets, à caractère plus discrétionnaire. Il s'agit donc du secrétariat au niveau du Conseil exécutif. Donc, à ce moment-là, les règles du jeu sont, je dirais, légèrement différentes si c'est à ce bureau que vous référez. À ce titre, donc, nos opérations se mènent davantage dans l'appareil gouvernemental pour les normes et règles usuelles dans la nomination des fonctionnaires à des postes supérieurs ou dans la sélection, comme on l'a exprimé tout à l'heure.

Nos liens qui peuvent se faire avec le central sont davantage plus de circonstance, s'il arrive un dossier, nommément, dans une relation avec un de leurs employés, parce que, eux aussi, ils ont à gérer la sélection de certaines personnes qui font fonction dans leur bureau. C'est dans ce sens-là qu'on les traite comme un organisme en soi. Mais, notre lien, je dirais, de commentaires, de critiques ou de pressions sur l'ensemble de l'appareil gouvernemental se fait via les organismes centraux dont on parlait tantôt et non pas à travers ce bureau.

M. Bertrand: Mais vous sentiriez-vous à l'aise comme organisme — je veux comprendre jusqu'où va votre marge de manœuvre, votre latitude — un peu de rappeler à l'ordre une instance semblable quand, par exemple, présumément, elle procéderait à des nominations, de la titularisation, par exemple, dans un poste de cadre supérieur de niveau II sans avoir passé à travers les processus habituels?

M. Paquet (Michel): Sans relever aucun mauvais souvenir, mais en rappelant peut-être des souvenirs à des gens qui ont eu à le vivre, le bureau de la Commission de la fonction publique a nommément eu un dossier explicitement débattu — ça a été l'objet de rapports à

l'époque, je pense que ça date de 1990 — directement sur la question d'une sélection de personnel auprès de ce bureau et la Commission ne s'est pas gênée pour faire ses rapports. Et j'ose vous dire en plus que, même par rapport à l'Assemblée nationale, dans un débat bref mais qui a quand même été explicite et dans les journaux, la Commission s'est même permis de faire des commentaires sur une question de sélection au niveau d'engagement au niveau du personnel dans l'Assemblée nationale qui occupait sa place en utilisant des parties de la loi qui lui permettent dérogations. Je vous dirais que la Commission s'est permis, et elle le ferait dans l'avenir aussi, quel que soit l'interlocuteur à qui elle s'adresse, de le faire parce que c'est son mandat d'être le surveillant ou la surveillante des choses qui touchent la gestion en matière d'intégrité, etc., et elle le fait à des niveaux aussi, je dirais, précis que ceux-là. Donc, que ce soit un bureau ou l'autre...

M. Bertrand: Et je crois comprendre que, comme la Commission n'est pas intervenue sur de tels cas depuis 1990, présumément, on peut croire que de telles nominations ne se sont pas produites.

M. Paquet (Michel): On s'entend bien sur le fait de nominations qui ont eu affaire à des gens qui étaient dans l'appareil. Je ne parle pas du tout des nominations qui ont pu avoir affaire à des choses de type nominations discrétionnaires ou autres, compte tenu que cette partie-là ne relève pas de notre lecture des faits.

M. Bertrand: Je vous remercie.

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

M. Gauthrin: Brièvement, parce que l'intervention du député de Portneuf aurait pu, peut-être, laisser une vision que je n'ai peut-être pas comprise. Les liens que vous avez avec le ministre, moi, je voudrais vous poser une question là-dessus. Vous êtes nommé par l'Assemblée nationale à une majorité des deux tiers, vous devez faire rapport, si je me rappelle bien, une fois par année au président de l'Assemblée nationale. Le lien avec l'Exécutif que vous avez est un lien peut-être budgétaire, ou est-ce qu'il y a un autre lien qu'un lien budgétaire?

M. Paquet (Michel): Budgétaire.

M. Gauthrin: Il est uniquement budgétaire. Donc, les remarques que faisait le député de Portneuf, qui laissaient penser peut-être à un lien d'autorité entre vous et un ministre responsable, ce lien est faible ou très faible.

M. Paquet (Michel): Et c'est la raison pour laquelle je dirais que nous rajoutons des gants de

précautions dans notre relation avec le cabinet, avec la ministre dans les circonstances, de manière à s'assurer que, vraiment, il n'y a pas apparence de, puisque, dans le fait du lien, on pourrait interpréter qu'il y a apparence de conflit, mais, effectivement, il faut mettre beaucoup de précautions de manière à ce que notre lien soit vraiment avec l'Assemblée nationale et non pas ministériel. C'est fondamental.

M. Gauthrin: Et l'article 119 de la loi vous donne le pouvoir nécessaire à l'exercice de votre juridiction. Je vais lire, je vais mettre mes lunettes pour le lire: «...toute ordonnance qu'elle estime propre à sauvegarder les droits des parties et décider toute question de fait ou de droit.» Donc, vous avez, par cet article-là, le cas échéant, si vous voyez une injustice grave, le pouvoir d'intervenir.

M. Paquet (Michel): Vous avez, dans 119, pour les tribunaux, mais vous avez aussi, à 115, si vous allez à l'article qui touche la fin de l'alinéa: «La Commission effectue les enquêtes qu'elle juge nécessaires.» Donc, elle a...

M. Gauthrin: Un pouvoir d'enquête.

M. Paquet (Michel): ...un plein chantier.

M. Gauthrin: Donc, je voudrais quand même bien l'établir, vous avez une totale indépendance, parce que vous dépendez de l'Assemblée nationale, vous avez le pouvoir d'enquête et vous avez éventuellement le pouvoir d'intervention. Si vous ne l'avez pas utilisé, c'est que vous n'avez pas jugé bon de l'utiliser. Merci.

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

Directives gouvernementales

M. Lazure: Pour continuer dans cette veine, je relève, à la page 9 de votre rapport annuel, le paragraphe suivant. Vous dites: «Plusieurs raisons peuvent expliquer cette réalité.» Vous faites allusion, là, au fait que, en dépit de remarques que vous présentez année après année dans votre rapport annuel sur des irrégularités ou des choses même illégales... en dépit de tout ça, vous posez la question: Comment se fait-il qu'on doive toujours revenir à la charge? Alors, vous dites: «Plusieurs raisons peuvent expliquer cette réalité, mentionnons, entre autres, une méconnaissance de la loi et de ses objectifs, une mauvaise compréhension du rôle d'un gestionnaire de la fonction publique, un manque de direction — et le député de Verdun peut être attentif — des autorités supérieures ou centrales et, enfin, l'absence d'un processus de reddition de comptes, tant à l'interne qu'à l'externe de l'appareil administratif.»

Bon. Moi, je m'arrête à cette phrase qui, pour moi, est très importante: «...un manque de direction des autorités supérieures». Forcément, les autorités

supérieures sont les autorités gouvernementales. Même si vous êtes nommé par l'Assemblée nationale et que vous présentez votre rapport annuel au président de l'Assemblée nationale, tout le monde sait que ce n'est pas le président de l'Assemblée nationale qui constitue l'autorité supérieure. Alors, moi, j'aimerais bien que vous élaboriez un petit peu là-dessus, le manque de direction. Nous, on est d'accord avec ça. On pense, nous aussi, qu'il y a probablement un manque d'appui des autorités gouvernementales à l'égard des choses que vous voulez corriger, que la Commission veut corriger année après année. Et, ce manque d'appui là, moi, je le vois dans la phrase: «...un manque de direction des autorités supérieures». Pourriez-vous élaborer un peu?

(11 heures)

M. Paquet (Michel): Oui, certainement. Vous me permettez, sans doute, de réutiliser en partie l'argumentaire que je fournissais à M. le député de Portneuf sur la question plus générale de la qualité de la gestion des ressources humaines. Ça s'attache très bien ensemble.

Le commentaire que la Commission fait, qu'elle a répété, qu'elle a repris — et on voit les résultats, non par sa propre initiative, mais elle voit les résultats dans la déclaration qui s'est faite, je pense, d'entrée de jeu, mercredi, par le président de l'ORH — notre opinion est que, surtout, la Commission ne veut pas être comprise comme étant de nature à influencer une approche recentralisée de la gestion de la ressource humaine. À notre point de vue, c'est contre l'évolution contemporaine et c'est contre la nécessité de donner davantage d'âme à la gestion et à l'opération faites par les fonctionnaires, sauf que nous pensons que, si cette opération se conduit comme elle doit être conduite, il y aura un support important adressé aux gestionnaires, aux dirigeants d'organismes, soit par les dirigeants de l'organisme, parce que eux-mêmes dirigent leurs cadres, soit par les organismes centraux, pour les supporter dans ce changement majeur et culturel.

Dans ce sens-là, on a ajouté un élément, que je complète. C'est celui-là: on veut s'assurer, cependant, que la délégation, le développement et le support ne seront pas privés de la fonction contrôle qui est aussi dans l'esprit de la loi, c'est-à-dire que les organismes centraux, dans la délégation qu'ils font et dans l'encouragement qu'ils ont envers l'imputabilité, ne négligent pas la fonction de dresser les indicateurs et de bien contrôler les opérations, de manière à rétroagir si, en cours de route, l'esprit du changement est négligé ou non respecté. C'est dans ce sens-là qu'on reprend nos débats, et on maintient que la phrase exprimée en 1992-1993 demeure importante. C'est dans cet esprit-là qu'on veut, je dirais, encourager le changement pour l'avenir.

M. Lazure: Mais le manque de direction des autorités supérieures... J'y reviens, vos remarques ne m'éclairaient pas beaucoup là-dessus. Qu'est-ce que vous

souhaitez comme direction de la part des autorités supérieures?

M. Paquet (Michel): Je pense qu'il est important, très nettement — si on le prend en termes concrets — évidemment, que tout le support fait aux gestionnaires pour les questions de développement de personnel cadre, la compréhension des règles, la compréhension de la loi, l'esprit avec lequel on doit, je disais tantôt, faire coexister de manière intelligente la question d'équité et la question d'efficacité... on pense que les organismes centraux doivent pousser fortement au niveau des organismes et ministères pour que ces esprits, ces compréhensions de règles et de normes soient saisies, et qu'on les aide, peut-être, à s'adapter à ces exigences de ce qu'ils ont à faire dans leurs fonctions, et qu'ils ne négligent pas ce qu'ils ont à faire dans leurs fonctions. Donc, tous les volets de perfectionnement, les volets de développement, les volets de rajeunissement de ce genre de soutien sont fort importants.

Le deuxième morceau, en termes de direction, je le répète, c'est le fait même du contrôle de la délégation ou du contrôle des opérations pour lequel les organismes centraux sont mandatés explicitement.

M. Lazure: Mais qui sont-elles, ces autorités supérieures, à vos yeux?

M. Paquet (Michel): Je pense que, dans le rapport qui a été fait en 1992-1993 — je m'avance sur un terrain qui est celui que j'ai aussi perçu à l'époque — c'est carrément les organismes centraux que sont le Conseil du trésor et l'ORH.

M. Lazure: C'est-à-dire que, là, vous disiez: autorités supérieures ou centrales. L'un ou...

M. Paquet (Michel): Et les sous-ministres, évidemment.

Quand on parle d'organismes centraux. Et, si vous parlez des ministères et organismes, les dirigeants eux-mêmes, sous-ministres et présidents.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, on arrive vers la fin. Je cède la parole à M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Oui, en terminant, oui. Évidemment, la phase dans laquelle nous passons implique un rôle quand même important qui est attribué au Carrefour-transit. Beaucoup de personnes doivent être réaffectées. J' imagine qu'on cherche à le faire en respectant le plus possible les règles du jeu.

Quel est le rôle, mais rapidement, de la Commission de la fonction publique en ce qui regarde éventuellement ce qui se passe à Carrefour-transit? Par exemple, est-ce qu'il y a des causes qui sont en attente? Est-ce qu'il y a des cas qui sont soumis à votre compétence et qui sont en lien avec ce mécanisme et cet outil?

M. Paquet (Michel): Alors, l'événement est jeune. On a commencé, effectivement, à recevoir, chez nous, ou commentaires, ou appels, ou plaintes. Alors, M. Poirier nous a fait un peu la statistique de tout cela. Il va vous la fournir, et, par la suite, si vous avez d'autres questions...

La Présidente (Mme Bleau): Alors, M. Poirier.

M. Poirier (Michel): Oui. Du côté des demandes d'information de la part des personnels qui sont visés par ce genre de situation, on a noté, effectivement — je n'ai pas de chiffres précis, mais quand même — une augmentation assez significative des demandes des personnels à la Commission de la fonction publique, souvent pour préciser les règles, ce qui peut leur arriver, etc.

Du côté des appels, on a noté également une augmentation assez significative des recours qui ont été soumis à la Commission de la fonction publique depuis les derniers mois. Au moment où on se parle, si on parle des dossiers d'appel, on a environ 25 dossiers d'individus qui contestent soit le fait d'avoir été identifiés comme étant en disponibilité ou, sous un autre aspect, le fait d'avoir été congédiés alors qu'ils n'avaient pas acquis la permanence. C'est en gros le portrait.

M. Bertrand: C'est bien. Merci.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, une dernière question, M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Non, non, je pense que la réponse me satisfait.

La Présidente (Mme Bleau): La réponse vous satisfait?

M. Gauthrin: Oui.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je remercie sincèrement M. Paquet, M. Poirier, M. Milot, et je vous souhaite un bon retour.

Nous allons suspendre quelques minutes pour donner la chance aux gens qui sont debout — et que je plains, parce que, moi, je n'aime pas être debout — de venir se procurer des chaises à l'avant. Si ça vous convient, on reprend dans quelques minutes.

(Suspension de la séance à 11 h 6)

(Reprise à 11 h 15)

La Présidente (Mme Bleau): La commission reprend ses travaux. Je pense, quand on s'est laissés hier soir, qu'il y avait une demande sur la table. Est-ce que, M. le président, vous êtes prêt à répondre aux demandes qu'on vous a faites hier soir?

Discussion générale

Restructuration de l'Office (suite)

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, effectivement, au moment où nous nous sommes quittés, hier soir, une demande était à l'effet de déposer devant cette commission parlementaire les curriculum vitae de Mme Nicole Charette, vice-présidente au développement des personnes et des organisations; de M. André Bazinet, directeur de la recherche; de M. Yvan Cliche, vice-président de l'information de gestion, et de M. Jean Larochelle, directeur de la dotation et des affaires régionales. Alors, je dépose, Mme la Présidente, le c.v. de ces quatre personnes.

La Présidente (Mme Bleau): Je vous remercie, M. le président.

M. Gauthrin: Je n'ai pas d'objection au dépôt, Mme la Présidente.

Documents déposés

La Présidente (Mme Bleau): Alors, suite au dépôt de ces c.v., vous aviez des réponses à apporter, je pense, aux demandes du député de Portneuf.

M. Beausoleil (Claude-R.): En fait, Mme la Présidente, ce sont des commentaires généraux que j'aimerais peut-être formuler, parce que, si nous allions en détail dans chacun des c.v. des personnes qui font l'objet du dépôt de leur c.v., je pense que ça prendrait un certain temps pour faire le tour de leur jardin. Cependant, d'une façon générale, comme on peut l'observer, ce sont des gestionnaires qui font l'objet du dépôt de ces c.v. Un gestionnaire, par définition, madame, c'est une personne qui s'entoure de spécialistes dans plusieurs domaines et qui assure la coordination et la synergie des actions, des activités dans sa propre unité administrative. Donc, comme on pourra le constater, ce sont des gens qui ont une vaste expérience de la gestion, d'une part, à l'intérieur de la fonction publique québécoise, à l'Office des ressources humaines, d'une façon spécifique pour deux de ces personnes, 20 ans en développement organisationnel au gouvernement fédéral pour une autre, et aussi d'une expertise particulière au niveau du développement organisationnel dans le milieu universitaire, entre autres, en ce qui a trait au vice-président à l'information de gestion.

Alors, je pense que, globalement, madame, ces personnes possèdent d'emblée les qualifications pour assumer les nouvelles responsabilités pour lesquelles elles ont été affectées récemment. Je tiendrais aussi à ajouter, Mme la Présidente, si vous me le permettez, qu'avant d'en arriver à ces nominations, puisque l'Office des ressources humaines a un certain pouvoir de discrétion quant à l'identification des secteurs où on peut affecter certaines personnes, j'ai rencontré personnellement

chacune des 20 personnes qui ont fait l'objet de la réorganisation administrative à l'Office des ressources humaines, au mois de janvier dernier, et toutes les personnes ont accepté, d'emblée, d'assumer, dans le cas qui les préoccupait, entre autres, de nouvelles responsabilités, pour un, ou de nouveaux secteurs, pour d'autres personnes.

Alors, voilà, madame, les éléments, les commentaires globaux que je voulais faire quant au dépôt des c.v. des quatre personnes dont on a fait l'objet hier.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le président. Je cède maintenant la parole au député de Verdun.

Règlement sur la réduction du nombre de candidatures admissibles aux concours

M. Gautrin: Puisqu'on est à l'époque du dépôt de documents, moi, il y a un document qui m'aurait intéressé — je ne sais pas s'il est possible de le déposer. C'est pour les concours à fort volume. Il y avait un embryon de réglementation. Je comprends qu'elle n'est pas finale et que vous allez être en accord avec... On a entendu tout à l'heure la Commission de la fonction publique qui a échangé avec vous et qui, j'ai cru comprendre, est satisfaite de l'embryon de réglementation que vous avez. Parce que c'est quand même un peu délicat, vous allez être obligé de dire à des gens... Il y a beaucoup de gens qui font application. Vous allez dire: Bien, vous ne pouvez pas tous faire application. Donc, c'est un peu délicat. Est-ce que vous pourriez nous parler de la réglementation, c'est-à-dire de ce qu'il y a dedans? Puis, est-ce que vous pourriez nous la déposer?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, effectivement, Mme la Présidente, j'apporterais peut-être une précision pour le bénéfice du député de Verdun, à l'effet que ce n'est pas un embryon, mais plutôt...

M. Gautrin: Non, excusez-moi. Le terme «embryon» était un terme... C'était un terme poétique que j'avais utilisé!
(11 h 20)

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà! C'était plutôt un beau bébé frais, si je peux m'exprimer ainsi, qui sort des...

M. Gautrin: Ah bon! Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): ...des... qui va sortir des couches dans les prochains jours, puisque, dans le cadre de tout le processus de réglementation, il est actuellement à l'intérieur du fameux avis de 45 jours avant sa mise en vigueur, 45 jours, d'ailleurs, Mme la Présidente, qui permettent aux intervenantes ou aux intervenants qui veulent le faire d'apporter des commentaires, des correctifs à cette réglementation-là. Donc, au moment où nous nous parlons, nous avons reçu quelques

commentaires d'organismes centraux, mais qui n'affectent pas le contenu ou la substance même de ce règlement, qui visent la réduction du nombre de personnes admises à un concours.

Quant aux faits saillants de ce règlement... En fait, comme vous le savez, l'objectif de cette nouvelle réglementation, comme on l'a un peu évoqué, est, dans un premier temps, de réduire — je pense qu'il ne faut pas se le cacher — les coûts de l'administration d'un moyen d'évaluation dans le cadre de la tenue de concours dans la fonction publique. Je me réfère, Mme la Présidente, à un concours que l'Office des ressources humaines a tenu, il y a environ deux ans, particulièrement dans ce qu'il est convenu d'appeler le fameux concours des contrôleurs routiers, où il y avait 130 postes disponibles à la Société de l'assurance automobile du Québec et pour lesquels l'Office, compte tenu de son mandat d'assumer la gestion des grands concours ou des concours à grand volume, compte tenu des économies d'échelle de le faire au niveau central, a eu 35 000 candidatures de personnes qui répondaient un tant soit peu aux critères minima de ce concours-là. Alors, je ne vous cache pas que nous avons effectivement géré ce concours-là. Nous avons loué des arénas, madame, pour faire passer des tests, pour faire passer des examens. C'est un concours qui s'est soldé par un montant qui va au-delà du demi-million de dollars pour gérer 130 postes, l'emploi de 130 personnes à l'intérieur de la fonction publique.

Donc, c'est l'objectif que nous poursuivons, la réduction réelle des coûts d'administration. La loi, la Loi sur la fonction publique, l'article 47 de cette loi-là prévoit que, «lorsque l'Office estime qu'il n'est pas raisonnable, compte tenu de leur nombre, de procéder à l'évaluation de tous les candidats qui rencontrent les conditions d'admission à un concours, il peut en réduire — l'Office — le nombre suivant les normes qu'il détermine par règlement. Ces normes ne peuvent avoir pour effet de modifier les conditions d'admission au concours». Aussi, un peu plus loin dans la Loi sur la fonction publique, l'article 103 stipule que «l'Office détermine par règlement [...] les normes relatives à la réduction du nombre de candidats — à un concours — qui rencontrent les conditions d'admission lors d'un concours».

Alors, quelques faits saillants, Mme la Présidente, pour répondre aux questions du député de Verdun sur les caractéristiques de ce règlement. L'admissibilité à ce concours est une étape préalable à la réduction du nombre de personnes admises à un concours. Donc, on vient de rendre... Les personnes qui postulent, on leur donne... On s'assure d'une certaine rigueur à l'effet que les personnes sont admissibles à ce concours, qu'elles répondent aux critères d'admissibilité.

La réduction du nombre de personnes admises à un concours est une procédure facultative, c'est-à-dire que, si un ministère juge qu'il a les ressources internes pour gérer ce concours-là, il peut le faire. Il y a des volumes, aussi, qui sont plus gérables que d'autres. Il va

de soi que, si on a 150 candidatures à un concours, il en demeure toujours qu'on peut faire appel à ce règlement concernant la réduction du nombre de candidatures. Mais, tout dépendant de la nature du concours comme tel, c'est-à-dire de la nature du poste qui est en cause, le ministère, compte tenu de l'esprit de la loi qui délègue aux gestionnaires la possibilité de gérer ces concours-là, il a la faculté de le faire ou pas. Il va de soi que plus le nombre de candidatures est élevé, bien, plus il y a une espèce de force morale, compte tenu de l'objectif de réduction des coûts.

La réduction du nombre de personnes peut s'effectuer pour tous les emplois de la fonction publique, à la promotion et au recrutement. Donc, on élargit non seulement au recrutement, mais on élargit aussi ce phénomène de réduction du nombre de personnes à un concours. C'est donc dire, Mme la Présidente, que, à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, devant les besoins manifestés par l'ensemble des ministères et organismes, pour certains types de fonctions, particulièrement des types de fonctions de support, en termes, entre autres, de secrétariat, d'agents de secrétariat, d'agents de bureau, il peut s'avérer que, lors d'un concours de promotion, on ait 3000, 4000, 5000 ou 10 000 candidatures et qu'on puisse utiliser cette réglementation-là pour la réduction.

Une autre règle, aussi, qui est fondamentale, qui est importante pour l'ensemble des citoyens et que nous avons voulue, que nous avons précisée dans ce règlement-là, est à l'effet que, si un ministère ou l'Office des ressources humaines, qui agit centralement au nom d'un certain nombre de ministères, envisage d'appliquer la procédure de réduction du nombre de personnes admises à un concours, lors de l'appel de candidatures, Mme la Présidente, nous devons en faire mention, et on doit préciser le moyen que nous allons utiliser pour le faire.

Alors, il nous apparaît important que le citoyen sache que, s'il y a un nombre élevé de candidatures, on pourra utiliser des moyens d'échantillonnage particuliers pour réduire le nombre de candidatures. Je pense que c'est important que le citoyen ait l'information avant, et nous en avons fait une règle fondamentale dans cette réglementation-là, Mme la Présidente.

Aussi, il n'y a qu'une seule méthode. Ça, je pense que c'est fondamental pour assurer la crédibilité de l'approche que nous proposons pour réduire le nombre de personnes admises à un concours, soit la méthode d'échantillonnage stratifié. Nous avons fait des analyses des différentes méthodes qui pouvaient être utilisées pour la réduction de la tenue de concours et celle que nous avons choisie a fait l'objet d'une étude par le Bureau de la statistique du Québec, qui sont des spécialistes de la statistique. C'est à la lumière des discussions et des recommandations qu'eux-mêmes nous ont faites que nous nous sommes appropriés cette méthode d'échantillonnage stratifié, qui tient compte à la fois des caractéristiques des personnes et qui tient compte, Mme la Présidente — et ça, c'est fondamental, dans ce règlement-là — du nombre de personnes qui se trouvent dans

des catégories de personnes qui font l'objet de politiques d'égalité en emploi à l'intérieur de l'appareil gouvernemental.

Dans ce cadre-là, nous pouvons — et le gestionnaire en a le pouvoir — déterminer, pondérer les nombres en favorisant des groupes cibles selon les objectifs que le ministère entend poursuivre ou que le gouvernement entend suivre, tout en respectant, quand même, les quanta de personnes qui se retrouveraient dans ces groupes cibles, à l'intérieur d'un concours à fort volume.

Alors, voilà, Mme la Présidente, les grandes lignes de ce règlement-là. J'ajouterais que, pour assurer encore une plus grande crédibilité au système, nous avons prévu un comité de surveillance qui a pour mandat d'assurer l'application de la procédure de réduction du nombre de personnes admises à un concours, particulièrement au niveau des concours de promotion. Vous n'êtes pas sans savoir, Mme la Présidente, que la Loi sur la fonction publique prévoit que, lorsqu'il y a un concours de promotion, toute candidature peut faire appel devant la Commission de la fonction publique, alors que, pour les concours de recrutement, comme les personnes ne font pas déjà partie de la fonction publique, ce mécanisme d'appel n'existe pas.

Donc, afin d'avoir les éléments les plus rigoureux de sélection, dans le but de préserver l'équité et la transparence de ces activités de concours de recrutement, nous avons proposé la création d'un comité de permanence, qui est composé d'un membre du personnel de l'Office des ressources humaines, d'un membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec, de la Corporation professionnelle des comptables en management accrédités du Québec, d'un administrateur agréé, d'un citoyen qui ne fait pas partie de la fonction publique ou d'un membre représentant l'association ou le syndicat concerné par la catégorie de personnel faisant l'objet du concours, lorsqu'il s'agit, surtout, d'un concours de promotion.

Alors, ces personnes sont choisies au hasard, lors de l'application de la procédure de réduction du nombre de personnes admises à un concours. C'est un comité de surveillance qui s'assure que les règles du jeu sont observées, tel que le règlement le prévoit.

Alors, voilà, en substance, Mme la Présidente, les éléments reliés au nouveau règlement qui entrera en vigueur dans les prochaines semaines.

M. Gauthrin: J'aimerais que...

La Présidente (Mme Bleau): M. le député de Verdun.
(11 h 30)

M. Gauthrin: Vous allez déposer ce projet de règlement. Évidemment, quand vous faites de l'échantillonnage par strate, comment vous déterminez les strates, et quelles sont les variables que vous considérez pour déterminer ces strates-là?

C'est essentiellement ça, qui va être l'élément important. On pourrait revirer très technique et il n'y a

à peu près personne qui nous comprendrait si on entrait là-dedans. Peut-être que vous pourriez me le donner et que je pourrais le regarder, ça m'intéresserait, personnellement. Peut-être que ça intéresserait aussi le député de Portneuf, mais ça risquerait d'ennuyer la commission.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, est-ce qu'il y a possibilité, M. le président, de déposer ce document pour les députés qui sont ici?

M. Beausoleil (Claude-R.): Effectivement, je pense...

M. Gauthrin: Les députés intéressés.

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

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

M. Beausoleil (Claude-R.): Il serait peut-être justement fastidieux de décrire...

La Présidente (Mme Bleau): Oui.

M. Gauthrin: Je ne voudrais pas prendre le temps de la commission sur ça, mais, moi, ça m'intéresserait de les lire.

La Présidente (Mme Bleau): Ça nous donnerait une chance de poser les questions qui brûlent les lèvres de différents députés ici. M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Oui, Mme la Présidente. J'aimerais revenir, peut-être pour une dernière fois, sur le sujet principal de l'intervention, telle qu'on l'a commencée, c'est-à-dire la question de la transformation des structures à l'Office des ressources humaines, ayant en lumière, bien sûr, le contenu des curriculum vitae qui ont été déposés, et j'en remercie l'Office. Juste utiliser une illustration. J'estimais, hier, à voir les deux organigrammes, qu'on était manifestement, me semble-t-il, devant davantage un jeu de chaises qu'une véritable transformation. Et je m'interrogeais justement sur le fait, par exemple, qu'une personne responsable de la Direction du développement du personnel d'encadrement se retrouve par la suite directeur de la recherche. On constate effectivement que, dans le curriculum vitae du titulaire de la recherche d'aujourd'hui, M. Bazinet, il y a quand même une certaine expérience au niveau de la recherche — quatre ou cinq ans, je pense, responsable d'une unité de recherche.

Par ailleurs, je constate également, chez M. Cliche, une expérience absolument remarquable en matière de recherche. On voit qu'il s'agit là vraiment d'un gabarit, dans le domaine de la recherche, assez exceptionnel, tant au niveau de la formation académique, d'ailleurs, que de l'expérience de travail par la suite, quand on se réfère au conseil en gestion et en

développement organisationnel auprès du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche de l'Université Laval. M. Cliche a agi aussi au niveau du fonds FCAC, devenu FCAR, effectivement, comme président du comité exécutif et directeur général, etc. Je ne répète pas ce qu'il y a là-dedans.

On voit donc qu'on est devant deux gabarits fort différents. Dois-je en déduire que, s'il n'avait été de l'obligation pour l'Office, finalement, de mettre un x sur une vice-présidence, qu'on a dû sacrifier, je pense, à votre corps défendant, M. le président, malheureusement, on aurait pu avoir une répartition fort différente des compétences et des titulaires à l'intérieur des différentes boîtes? Moi, en tout cas, quand je regarde ça, je me dis: au fond, c'est du brassage de chaises, pour beaucoup.

On parle, dans un article d'aujourd'hui, de *La Presse*, de Denis Lessard, qu'on est devant une nouvelle chaise musicale qui a été amorcée par le Conseil des ministres en ce qui concerne des nominations à des postes de sous-ministres. L'exemple vient de haut et il est coûteux. C'est peut-être là-dessus que j'aimerais qu'on termine cette partie-là de notre travail sur la question des organigrammes.

On se rappellera — parce que ça a circulé publiquement, cette information-là — que la réorganisation du ministère de l'Énergie et des Ressources, qui s'est vu départir, à un moment donné, du ministère des Forêts, ou de la partie forêts qui est devenue le ministère des Forêts, avait coûté quelque 30 000 000 \$, Mme la Présidente. On n'est pas devant une petite caisse, là, encore une fois, c'est très important. Un tel ministère qu'aujourd'hui on vient de rétablir dans son enveloppe initiale, à Énergie et Ressources, si je comprends bien. Ça coûte cher. Ça coûte cher en dollars, ça coûte cher également en énergie, en personnes humaines, en stress, en insécurité. J'ai l'impression qu'on est un peu devant ça, ici aussi. Et ma question, très simple, au président: Combien ça coûte, un exercice semblable?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, les coûts inhérents à la réorganisation administrative ont été des coûts reliés à l'investissement que nous avons fait dans la réflexion et dans les orientations que l'Office doit faire, vu les ressources qui lui sont allouées et, aussi, dans l'évolution des ressources qui lui sont allouées, dans un éventail, dans un horizon de cinq ans. Il faut, lorsque nous avons des objectifs budgétaires à atteindre et dont les résultats nous sont signifiés à l'avance... Vous n'êtes pas sans savoir que nous avons déposé, au mois d'octobre dernier, nos prévisions budgétaires, à tout le moins des préliminaires de prévisions budgétaires pour l'année 1996-1997. Donc, nous devons réajuster et revoir l'ensemble des services que l'Office doit offrir à ses partenaires que sont les ministères et organismes. Donc, dans cet horizon de cinq ans, quand on observe que nous aurons, au terme de cette opération-là, une centaine de ressources de moins pour pouvoir assumer une lourde charge, de lourds défis, compte

tenu des nouveaux paradigmes de gestion qu'on retrouve dans les organisations et qui se retrouvent à l'Office, il nous est apparu important de faire appel aux ressources vives de l'organisation, de manière à ce que, par exemple, tout en étant très conscients de la différence d'expérience que peuvent avoir deux personnes dans le domaine de la recherche, il n'en demeure pas moins que M. Cliche fait partie du comité de régie, comme vous pouvez l'imaginer, de l'Office des ressources humaines.

Au niveau des stratégies de développement de la recherche, à l'interne, M. Cliche, va être un membre à part entière et va appuyer, il va de soi, Mme Charette qui va être la grande responsable, à toutes fins pratiques, du volet recherche qu'on retrouve, remarquez bien, Mme la Présidente, au niveau de la Direction de la recherche. Mais il y a aussi trois autres directions dans cette vice-présidence qui vont travailler en synergie pour bien identifier les études à faire, qui vont apporter, si vous voulez, de l'eau au moulin. Donc, on ne fait pas affaire uniquement à 16 spécialistes dans le domaine de la recherche. On fait appel à 16 spécialistes de la Direction, plus l'expertise de M. Cliche au niveau du comité de gestion, plus 44 autres personnes qu'on retrouve dans la vice-présidence du développement des personnes et des organisations, qui ont des expertises, elles aussi. Parce que, la plupart de ces gens-là, ce sont des professionnels chevronnés qui ont une expertise éprouvée à l'intérieur de l'ensemble de la fonction publique, tant à la fois à l'Office des ressources humaines que dans les ministères et organismes.

Donc, on se retrouve devant une richesse de ressources humaines qui va contribuer, peut-être, à atténuer les effets quelque peu négatifs que nous avons subis par le biais, si vous voulez, d'une diminution budgétaire reliée à l'ensemble des activités de l'Office. Mais, par l'effet de la synergie, je pense qu'on va pouvoir optimiser. On ne pourra pas faire la même chose, parce qu'on n'a pas les mêmes ressources. Ce serait se leurrer, Mme la Présidente, que de le croire.

Cependant, je suis convaincu qu'on va arriver à répondre à des besoins. Et, quand des clients nous demanderont des besoins beaucoup plus spécifiques pour lesquels nous n'avons pas les ressources à l'interne, bien, dans notre esprit à nous, nous allons utiliser le concept d'impartition. Nous allons agir comme courtier pour aller chercher à l'extérieur, dans le domaine privé, les expertises que nous n'avons plus, comme d'ailleurs cela se fait dans plusieurs secteurs de l'activité gouvernementale et qui fait partie de notre environnement et qui fait partie aussi des orientations gouvernementales à cet égard-là.

Donc, c'est dans cet esprit-là que va se dérouler la façon dont nous allons gérer l'ensemble des activités de l'Office des ressources humaines pour les prochaines années, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, si je comprends bien... Une petite question avant. Je pense que c'est ça qui est agréable à entendre. Les talents de tout

le personnel de vos ressources humaines, vous les mettez à contribution dans tous les dossiers, puis je pense que c'est ça qui peut amener, justement, l'expertise dont vous avez besoin. Alors, je passe la parole au député de Portneuf.

M. Bertrand: Mme la Présidente, c'est bien beau tout ça et je suis tout à fait d'accord avec la présentation ou le discours que tient le président. Il n'y a personne qui peut être contre la vertu puis la tarte aux pommes. Je veux savoir une chose: Combien ç'a coûté, cet exercice-là? Pas en coût humain, là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Sur le plan financier, Mme la Présidente...

M. Bertrand: Combien a coûté l'exercice?

M. Beausoleil (Claude-R.): ...j'ai l'immense plaisir de vous informer que ç'a coûté zéro sous.

M. Bertrand: Ah bon!
(11 h 40)

M. Beausoleil (Claude-R.): Mais ce que ç'a coûté, cependant, ç'a coûté de la matière grise. Et, au moment où nous nous parlons, nous en sommes tous sortis enrichis, sans qu'il y ait un déboursé de plus de fait dans le budget de l'Office des ressources humaines. Au contraire, nous le faisons avec un budget réduit. Ça donne, Mme la Présidente, la preuve que nous possédons des ressources excessivement enrichissantes à l'intérieur de l'appareil de l'État.

Je ne vous le cache pas, à l'Office, les gens ont travaillé des soirs, des fins de semaine, durant les derniers mois, pour assurer la réorganisation de l'Office, Mme la Présidente, mais tout en maintenant le haut niveau de services et de produits que nous avons toujours à offrir aux ministères et organismes. Alors, on l'a fait en investissant beaucoup plus, parce que les gens, à l'intérieur de l'organisation, y croient, à cette façon d'approcher la nouvelle façon de gérer le changement, aujourd'hui, et nous nous sommes donné un défi d'en faire un, d'en gérer, un changement, en s'offrant des défis de cette nature-là, en allant chercher... Vous savez, quand un spécialiste de la recherche comme M. Cliche arrive dans une boîte comme ça... Durant les trois, les quatre dernières années, M. Cliche a donné une impulsion à la recherche et, maintenant, cette impulsion-là, elle est imprégnée à l'intérieur de l'organisation, et on va la maintenir et on va la bonifier par le biais de l'attribution ou de l'augmentation des acquis et des expertises qu'on retrouve chez les autres employés de l'Office.

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

M. Bertrand: Vous savez, Mme la Présidente, je dois vous dire que j'ai tendance à ne pas être tout à fait d'accord avec le président quand il me dit que ça ne

coûte rien. Je veux dire, dans toute organisation qui vit une transformation importante, surtout si elle est gérée dans l'esprit où le président nous l'explique, ça implique effectivement des investissements considérables de temps et d'énergie pour, justement, associer l'ensemble d'une équipe à cette transformation-là. Et j'imagine que ce monde-là est payé comme d'autre, là, donc qu'il y a un coût qu'on peut imputer à un tel exercice. Et, une fois qu'on en fait le total, on peut, effectivement, être à l'aise avec le coût que ça représente et l'investissement qu'on a fait par rapport au rendement qu'on anticipe. Et je souhaiterais — enfin, si ce n'est pas maintenant, ça pourrait être plus tard — avoir une quelconque idée de ce que ça a représenté, cette simple transformation là, qui a débouché dans des réorganisations de structures, bien sûr, mais je pense que c'est plus profond que ça. Combien l'Office a pu consacrer à un tel exercice, maintenant ou plus tard?

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

M. Beausoleil (Claude-R.): Bien, Mme la Présidente, j'apprécierais grandement qu'on me donne certains indicateurs pour mesurer les coûts de...

M. Gautrin: Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): ...cette grande opération là, parce que... Non, mais, Mme la Présidente...

M. Gautrin: Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): ...dans toute organisation, dans toute réorganisation, il va de soi que l'objectif, c'est d'avoir le meilleur retour sur l'investissement, de l'investissement que nous avons fait. Pour nous, ce n'est pas un coût comme tel, mais c'est un investissement pour les années futures, de manière à pouvoir utiliser la richesse des expertises de nos personnes et de la mettre au profit de nos clientèles. Et, en bout de piste, ce sont les citoyens et les citoyennes du Québec qui vont en profiter. Quand on va pouvoir...

La Présidente (Mme Bleau): Je pense, M. le président, si j'ai bien compris la demande du député de Portneuf, qu'il parlait d'heures supplémentaires, il parlait de déplacements, peut-être, de choses comme ça. Moi, je vous crois sur parole, mais, pour ceux qui ne vous croient pas sur parole, est-ce que vous êtes capable de produire, je ne sais pas, un bilan des heures supplémentaires ou autres qui ont pu être nécessaires pour procéder à ces changements?

M. Beausoleil (Claude-R.): Ça va me faire un immense... Mme la Présidente, nous allons faire l'exercice et nous allons produire, pour le bénéfice de cette commission...

M. Gautrin: Est-ce qu'on pourrait savoir le coût que ça va vous coûter de faire l'exercice?

M. Beausoleil (Claude-R.): Ah! ça...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): Mais je ne vous cache pas, Mme la Présidente, que nous allons effectivement faire un estimé, remarquez bien, le plus simple possible.

La Présidente (Mme Bleau): M. le président, vous le ferez parvenir à la secrétaire de la commission, qui en fera la distribution ensuite.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui. En soulignant, d'ailleurs, le nombre d'heures supplémentaires non payées pour l'ensemble de l'organisation.

La Présidente (Mme Bleau): J'aimerais bien ça. Maintenant, il y a d'autres... M. le député de La Prairie. Oh! excusez-moi. Alors, Mme la députée de Kamouraska.

Mme Dionne: Oui. Merci, Mme la Présidente.

M. Gautrin: Témiscouata.

Services offerts en région

Mme Dionne: J'aimerais revenir à un point peut-être plus large que l'organisation même de l'Office des ressources humaines, à savoir les services à la clientèle en région, parce que de plus en plus, avec la décentralisation qui se fait dans chacun des ministères, je suis convaincue que l'Office a dû avoir à analyser, planifier toute cette décentralisation, en termes d'effectifs, de personnel. Je prends, par exemple, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation qui, maintenant, a des programmes qui s'adressent aux agriculteurs, des programmes décentralisés; ils sont adaptés à chacune des régions. Donc, ça doit, à mon avis, demander, au niveau de tout l'appareil gouvernemental, et de plus en plus, parce qu'elle s'en vient, cette décentralisation, dans un plus grand nombre de ministères, une planification des ressources, tant des généralistes, par exemple, qui doivent être dans chacune des régions, que des spécialistes dans des domaines particuliers. Alors, j'aimerais savoir quelle a été votre planification, votre stratégie, par rapport à ça, et par rapport aussi à donner le service à la clientèle qu'on veut donner de plus en plus près de la clientèle, où qu'elle se trouve à travers le Québec. Alors, j'aimerais vous entendre sur ce point.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, il me fait grand plaisir de répondre à la question de Mme la députée sur l'apport de l'Office des ressources humaines en matière de service à la clientèle régionale.

L'Office assure, comme je l'exprimais dans mes propos préliminaires, avant-hier, une présence globale dans les régions du Québec, en maintenant huit bureaux régionaux. Comme je le soulignais, les bureaux sont situés à Sept-Îles, sur la Côte-Nord, à Rimouski, à Jonquière, à Trois-Rivières, à Sherbrooke, à Hull, à Rouyn-Noranda et à Montréal. Les bureaux régionaux ont pour mandat, Mme la Présidente, surtout de dispenser aux clientèles régionales l'ensemble des services de l'Office des ressources humaines, comme on a pu l'observer au cours des échanges que nous avons eus avec vous, avec les membres de la commission, mais, aussi, nous jouons un rôle supplétif en région dans le sens suivant.

Pour les ministères qui ont beaucoup d'employés en région, que ce soient le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, le ministère du Transport, le ministère de l'Énergie et Ressources, le ministère de l'Environnement, ces ministères-là ont beaucoup de personnels en région parce que leur activité se situe particulièrement dans les régions. Or, ces gens-là ont des ressources de support, des ressources de conseil en gestion de ressources humaines dans chacune de ces régions. Mais, parmi les 115 ministères et organismes qu'on retrouve en région, il y a des organismes qui ont très peu de personnes en région et ces gens-là n'ont pas les ressources humaines pour gérer leur propre ressource en région. Donc, dans ce sens-là, l'Office des ressources humaines joue un rôle supplétif auprès des ministères et organismes qui n'ont pas de ressources pour gérer la ressource humaine en région.

Alors, il va de soi que, parmi les activités qui sont assumées par l'ensemble des bureaux régionaux, il y a, comme nous le faisons au central, l'implantation de politiques, que ce soient les politiques de qualité, les politiques d'évaluation au rendement, et nous faisons, comme au central, des rencontres d'information auprès de l'ensemble des gestionnaires, des professionnels, des personnels de bureaux, pour expliquer, comme nous le faisons au sein de réunions interministérielles à Québec... On donne le même niveau de service que nous donnons à Québec, par le biais d'animation particulière au niveau des régions. Nous avons aussi des séances d'accueil des cadres intermédiaires. Vous n'êtes pas sans savoir que près de 65 % des 2500 cadres intermédiaires du gouvernement du Québec se retrouvent surtout dans les régions, en raison particulièrement des opérations régionales et d'opérations de type vraiment opérationnel dans les régions. Alors, à chaque fois qu'un certain nombre de cadres qui sont mobiles et qui viennent d'une région à l'autre, nous assurons ces... Et nous avons aussi créé, depuis 1970, 13 pôles de regroupement qui regroupent, pour le moment, environ 300 cadres intermédiaires qui se retrouvent régulièrement pour pouvoir partager les problèmes que ces gens-là vivent, particulièrement dans les milieux régionaux.

Nous avons aussi des tables d'échanges et de concertation avec les autres personnels. Nous avons, depuis 1990, organisé 67 tables regroupant tout près de

1000 personnes autour de thèmes tels que la mobilité, l'évaluation du rendement, l'éthique dans la fonction publique. J'ai été moi-même, récemment, donner une conférence sur l'éthique à l'ensemble des cadres supérieurs de la région de Sherbrooke. Je me suis promené à Hull, de la même façon, à Trois-Rivières, à Rimouski, pour aussi sentir le pouls des problèmes que ces gens-là peuvent vivre en région. Et, aussi, nous faisons, il va de soi, comme je l'évoquais avant-hier, le placement du personnel en disponibilité. Nous accordons une importance aussi grande à chacune des personnes qui sont en disponibilité dans les régions, de même que les cadres, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, qui sont en transition de carrière.

(11 h 50)

Donc, à cet égard-là, nous avons aussi organisé des sessions d'information pour ces mises en disponibilité, pour vraiment expliquer aux individus en région ce que ça signifie, particulièrement, Mme la Présidente, là où il n'y a pas de Direction des ressources humaines. Donc, nous avons suppléé à ça en faisant des séances. Nous avons fait 41 sessions d'information dans la dernière année. Nous nous sommes adressés à 563 gestionnaires et intervenants et nous avons géré 55 dossiers de cadres en transition de carrière, comme je l'évoquais il y a deux jours, dont 50 sont actuellement terminés.

Il va de soi que nous jouons aussi un rôle auprès des clientèles de la fonction publique, mais, et ça, c'est important, à mon avis, en matière de dotation, nous jouons aussi un rôle beaucoup plus sensible auprès des populations réelles, des citoyennes et des citoyens du Québec, particulièrement au niveau de la dotation, au niveau de l'accueil et des renseignements qu'on donne au public sur l'embauche dans la fonction publique du Québec. Quand des étudiants du cégep de Rivière-du-Loup, ou du cégep de Gaspé, ou du cégep de Rouyn-Noranda ont terminé leur D.E.C. en techniques administratives, la plupart du temps, ces gens-là viennent rencontrer les responsables de l'Office des ressources humaines pour leur demander: Comment je peux faire pour pouvoir m'inscrire à des concours, s'il y en a? S'il n'y en a pas, est-ce que je peux m'inscrire aux fameuses banques d'occasionnels? Alors, voyez-vous, on a un service d'accueil personnalisé dans chacune de ces régions-là pour le public en général.

Depuis 1990 — quelques statistiques, Mme la Présidente — nous avons eu, en région, 265 000 demandes de renseignements par téléphone, et nous avons reçu 179 000 visiteurs. Nous avons des systèmes de suivi de gestion de manière à pouvoir ajuster les besoins à la demande. À un moment donné, dans des régions, quand il y a un concours particulier dans une région, sachez qu'il n'y a pas seulement le personnel de l'Office de cette région-là, mais nous avons, disons, une escouade d'urgence qui va appuyer, qui va donner du support pour pouvoir régulariser des situations à fort volume quand elles se présentent dans les régions. Alors, voilà quelques éléments, si vous voulez, de l'effort que nous faisons dans le domaine des régions.

J'aimerais, en terminant, Mme la Présidente, souligner que, comme je l'évoquais en réponse au député de Portneuf sur la diminution du nombre d'effectifs de l'Office des ressources humaines, qui va passer de quelque 320 personnes à 225 d'ici deux ans, depuis deux ans, compte tenu des orientations gouvernementales en matière de décentralisation, nous avons pris la décision, à l'Office des ressources humaines, de n'enlever aucune ressource humaine au niveau des bureaux régionaux. Nous les avons maintenues — et, dans les autres secteurs des activités l'Office des ressources humaines, ça va peut-être sacrifier certains postes — parce que, pour nous, c'est fondamental d'assurer une présence spécifique en région parce que les besoins sont souvent différents, les requêtes sont différentes, la problématique régionale diffère quelque peu.

Donc, afin de maintenir une expertise non seulement pour les citoyennes et les citoyens, mais aussi pour la fonction publique qui voudrait peut-être changer d'un espace à l'autre, à cet égard-là, compte tenu que le reste de l'Office a été affecté, je pense que c'est une volonté manifeste de l'Office des ressources humaines d'assurer une présence fondamentale en région. Et nous ne prévoyons pas, Mme la Présidente, à moins d'avoir des objectifs très différents dans un avenir prévisible, diminuer le volume ou la quantité d'activités que nous avons à offrir au niveau de la population dans les régions du Québec.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le président. Peut-être une sous-question.

Mme Dionne: Oui, c'est une sous-question. Je suis heureuse de constater que vous voulez maintenir les bureaux régionaux de l'Office. Ça ne fera peut-être pas plaisir à mes collègues dans la région de Québec, mais ça fait sûrement plaisir à mes collègues en région, qu'on puisse être là, présents.

Je vais revenir à ma première question qui était un peu plus globale. Compte tenu de la décentralisation, vous avez une équipe de recherche qui, je pense, se veut de plus en plus performante. Est-ce que, au niveau justement des ressources humaines, quand on parle de décentralisation, quand on parle aussi — je déborde peut-être un petit peu — de tout ce qui est parapublic, par exemple des professeurs qui sont en disponibilité dans les commissions scolaires en région parce qu'il y a une diminution d'élèves, dans les recherches ou dans les études que vous faites, globalement, vous tenez compte de ces paramètres pour les régions, de pouvoir récupérer ce personnel qui est un personnel formé, compétent, et tout ça, à l'intérieur d'autres boîtes? Est-ce qu'il y a des liens qui se font? Est-ce que c'est pensé, c'est recherché, ces choses-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, je dois vous avouer sincèrement que nos recherches, nos études et nos réflexions ne vont pas jusqu'à nous

préoccuper du phénomène de la mobilité ou du phénomène de l'intégration des professeurs en région.

Mme Dionne: C'est un exemple.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui. Cependant, j'ai évoqué, au moment où nous avons parlé du comité interministériel de mobilité des directeurs des réseaux de la santé et de l'éducation, que, effectivement, parmi ces gens-là, nous développons... Via cette unité administrative spécifique qui existe ici, sous la supervision de M. Gaétan Langlois, nous réfléchissons sur les modalités qu'on pourrait trouver pour pouvoir favoriser la mobilité de ces personnes-là. Mais je ne vous cache pas qu'en raison de la nature des structures qu'on retrouve en région, particulièrement dans le réseau de la santé et dans le réseau de l'éducation, c'est peut-être un petit peu plus difficile, mais ça fait partie de nos préoccupations, Mme la Présidente.

Mme Dionne: Est-ce que vous prévoyez, dans l'avenir, le faire? Parce que, avec tous les mouvements qui se font un peu partout à travers le Québec, diminution à un endroit, augmentation à l'autre, est-ce que vous prévoyez le faire ou si c'est toujours un comité ministériel ou sous-ministériel qui aura ce mandat-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est-à-dire que c'est un comité qui existe à l'intérieur de l'Office des ressources humaines...

Mme Dionne: D'accord.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...qui va maintenir sa réflexion, mais qui va être, aussi, complété par de nouvelles réflexions qui se font à l'intérieur de l'appareil de l'État relativement à l'organisation des structures ministérielles en région. Je ne vous cache pas que la création, depuis deux ans, du Secrétariat aux affaires régionales a comme but d'assurer une meilleure concertation de l'ensemble des interventions de l'État dans le milieu régional.

Donc, à cet égard, nous avons amorcé, il y a quelque temps, avec le secrétaire général associé aux affaires régionales, M. Jocelyn Jacques, une réflexion sur la mise en commun de nos ressources en région, de manière à pouvoir utiliser et optimiser l'ensemble des ressources qu'on a dans tous les ministères et de les mettre à profit, de maintenir le même quantum, entre autres, de personnes, mais de mettre ensemble nos ressources, que ce soit en termes d'accueil, en termes de téléphonistes-réceptionnistes, de manière à pouvoir dégager d'autres postes pour assurer d'autres services à la population en région. C'est dans cet axe-là, Mme la Présidente, que se situent nos réflexions pour favoriser le développement régional.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, on donne une petite question à M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Une toute petite question, puis-
qu'on parle de la question régionale. Ma question, c'est:
Dans la réduction du nombre des personnes admises à
un concours, est-ce que l'appartenance à une région,
c'est-à-dire le lieu d'habitation, est une variable utilisée
dans les strates?

M. Beausoleil (Claude-R.): Dans la mesure où
les concours... Si les concours sont par région, il va de
soi que c'est...

M. Gauthrin: Non, non, même s'ils ne sont pas
par région. Dans la définition de la strate.

M. Beausoleil (Claude-R.): Dans la définition
de la strate, ce qui se produit, et ce qui va se produire
dans la réalité, ce sera des concours qui font appel à des
fonctions qu'on retrouve dans l'ensemble des ministères
et organismes. Donc, il va de soi qu'il y a des gens, en
région, qui vont vouloir faire appel parce qu'il y aura
des postes qui seront effectivement disponibles en ré-
gion.

M. Gauthrin: Donc, dans la réduction, vous
pouvez tenir compte, aussi...

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

M. Gauthrin: Donc, la variable régionale est une
variable que vous pouvez utiliser en...

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, pas au niveau
de la réduction des bassins de candidatures, pas l'aspect
régional.

M. Gauthrin: O.K. Donc, vous n'en tenez pas
compte, à ce moment-là?

M. Beausoleil (Claude-R.): Non. Parce que
ça...

M. Gauthrin: Alors, je referai le débat avec vous
parce que j'avais dit: une toute petite question sur le
temps de parole de mon ami. Donc, j'y reviendrai, à ce
moment-là, dans mon propre temps de parole.

La Présidente (Mme Bleau): Je cède la parole
au député de La Prairie.

Qualité des services aux citoyens (suite)

M. Lazure: Merci, Mme la Présidente. Je vou-
drais revenir une dernière fois sur la notion des services
aux citoyens. Et je vais prendre comme point de départ
la toute première recommandation du rapport de cette
commission-ci, le rapport qui s'intitulait: «Au service du
citoyen, la raison d'être de la fonction publique», dé-
cembre 1990.
(12 heures)

La toute première recommandation, je la relis:
«Que tous les niveaux de l'appareil gouvernemental, y
compris les fonctionnaires de première ligne, soient
sensibilisés à l'importance du service de qualité qu'ils
doivent rendre aux citoyens. D'une façon concrète — et
j'attire l'attention du président de l'Office sur cette
partie du paragraphe — des attentes appropriées à cet
égard devraient leur être fixées et les résultats atteints
devraient être vérifiés et sanctionnés positivement ou
négativement.»

J'ai posé la question avant-hier; je n'ai pas eu de
réponse satisfaisante, Mme la Présidente. Je repose la
question: Est-ce que le président de l'Office peut nous
dire, de façon concrète, si l'Office est intervenu auprès
des ministères, des organismes pour que les attentes
appropriées à l'égard des services soient fixées et que les
résultats soient vérifiés et évalués positivement ou néga-
tivement? Est-ce que ça se fait, oui ou non? Et, si ça se
fait, comment ça se fait?

M. Beausoleil (Claude-R.): Nous avons, Mme la
Présidente, à l'intérieur de ce dossier-là... J'ai eu l'occa-
sion, hier, de déposer un dossier de réflexion de manière
à pouvoir en arriver, éventuellement...

M. Lazure: Réflexion...

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, mais si vous
permettez... Mais nous avons fait une expérience, Mme
la Présidente, avec le ministère de la Main-d'oeuvre et
de la Sécurité du revenu, il y a deux ans, où nous avons
travaillé en étroite collaboration pour l'embauche des
personnes, particulièrement des agents de première ligne
au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du
revenu. Nous avons travaillé avec les responsables de la
direction des ressources humaines de ce ministère-là
pour s'assurer que, dans les critères d'évaluation, il y ait
des critères spécifiques reliés à la capacité des individus,
selon un ensemble d'indicateurs de qualitatifs, à transi-
ger avec du public, leur facilité à s'exprimer avec le
public, leur empathie, etc. Alors, ça a été l'action que
nous avons entreprise dans le cadre de l'étude que nous
avons faite, et nous allons, il va de soi, continuer à
travailler dans ce critère-là. Alors, c'est la réponse que
je pourrais donner, Mme la Présidente, au député de La
Prairie.

M. Lazure: Je m'excuse de revenir, là, mais il
me semble qu'on a dépassé le stade des études puis des
réflexions. Tout le monde convient que, de façon
concrète — et c'est pour ça que le terme «concret» avait
été utilisé par l'ensemble de la commission; c'est un
rapport unanime, ça — si on veut sortir des vœux pieux
puis des études, il faut que ça devienne un élément dans
les attentes formulées. Et, de toute évidence, ça ne l'est
pas encore. Alors, pourquoi ça ne l'est pas, pourquoi
l'Office n'a pas pris l'initiative de le faire, de demander
à l'ensemble des ministères, des organismes de le faire
de façon systématique, les attentes bien formulées et,

ensuite, l'évaluation des résultats atteints, atteints ou pas atteints? Qu'est-ce qu'on attend pour introduire ça de façon formelle, là, dans les pratiques de gestion du personnel?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, la question, elle est tout à fait pertinente. Je pense que l'Office a quand même, à l'intérieur de ses mandats reliés à l'analyse, la possibilité de mettre en oeuvre ces choses-là. Nous avons, il va de soi, procédé par étapes, et c'est possible que les étapes qui sont évoquées n'aillent pas aussi vite que le souhaiterait le député de La Prairie. J'en conviens, Mme la Présidente, qu'on n'a peut-être pas...

M. Lazure: Ce n'est pas le député de La Prairie, Mme la Présidente...

M. Beausoleil (Claude-R.): Non, non, la commission, d'accord. Mais je tiens... Oui, mais...

M. Lazure: ...c'est la commission du budget et de l'administration qui en faisait sa première recommandation. Et, j'insiste, parce que je trouve ça désolant que, trois ans et plus après ce rapport, qui a eu pas mal de diffusion à l'époque et qui est un rapport unanime — chose très rare dans nos commissions parlementaires — l'Office n'ait pas agi de façon plus diligente là-dessus. Je trouve ça déplorable, et je le dis comme je le pense.

Et je trouve ça déplorable, aussi, que les patrons du président de l'Office — parce qu'il y a des patrons gouvernementaux — n'aient pas fait de suivi là-dessus pour qu'une fois pour toutes la préoccupation du service aux citoyens devienne un critère d'évaluation du rendement du personnel. Et je sais que le personnel, dans la fonction publique, est d'accord là-dessus. Mais encore faut-il que les organismes comme l'Office, qui ont la responsabilité de donner des outils et des instruments, de fournir ces instruments-là, formels, concrets aux ministères et organismes, encore faut-il que l'Office fasse son travail. Et, si l'Office ne fait pas son travail, comme c'est le cas sur cette question précise, moi, je pense qu'il faut blâmer le ou la ministre responsable de l'Office de ne pas exercer plus de pression auprès de l'Office.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, j'aimerais peut-être aussi ajouter que cette volonté exprimée par la commission parlementaire sur le rôle de l'Office, pour susciter de l'embauche de personnes susceptibles de bien transiger avec le public, s'inscrit aussi dans la volonté gouvernementale exprimée de façon tout à fait sans équivoque, en 1991, lorsque le gouvernement du Québec a adopté la politique de l'amélioration constante de la qualité, pour laquelle l'Office des ressources humaines a reçu comme mandat de mettre en oeuvre cette politique globale de la qualité des services à la clientèle.

Et, à l'intérieur de la mécanique de mise en oeuvre de cette politique de qualité de l'appareil gouvernemental, il y a des éléments qui sont retenus par le biais, entre autres, des agents de première ligne dans les ministères et organismes, de manière à nous assurer que ces gens-là reçoivent la formation pertinente, reçoivent les instruments, les outils nécessaires pour mieux et bien transiger avec le public. Donc, ce n'est pas uniquement par...

M. Lazure: Je fais un dernier effort. Je ne parle pas, là, d'inciter les gens à être préoccupés par ça. Je parle d'un mécanisme qui est bien connu en relations personnelles, en ressources humaines, c'est-à-dire un critère d'évaluation négatif ou positif quant aux résultats obtenus.

Et ça, de toute évidence, ça n'existe pas. Si ça existe, qu'on nous les fournisse dans les formules autant d'application que d'évaluation du rendement. Si ça existe — je n'ai pas eu de réponse claire là-dessus, là — mais, si ça existe, qu'on nous fournisse des copies de formulaires d'évaluation où on prend en compte la qualité du service rendu aux citoyens.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, nous avons, dans le document que nous avons déposé, hier ou avant-hier, auprès de cette commission, effectivement identifié un ensemble de critères ou d'indicateurs par rapport aux exigences que doivent posséder les personnes qui sont en interface avec les citoyens et les citoyennes du Québec.

Nous avons ici, Mme la Présidente, une liste d'indicateurs de qualité reliés aux qualités personnelles, à l'accueil, au contact, reliés à la communication, reliés à la résolution de problèmes, reliés à la relation d'aide, c'est-à-dire une volonté d'informer, là, en prenant tous les moyens, les habiletés de vente de nos services auprès de la clientèle. Ce sont des éléments importants qu'on retrouve maintenant, que nous n'avions pas, Mme la Présidente, avant que cette recommandation-là ne soit faite.

Ça fait partie de l'étude, et ça fait partie de l'évolution du processus de mise en oeuvre de critères rigoureux pour les personnes qui auront à assumer le service auprès des... Alors, aussi, il y a des critères reliés à l'interaction avec des clients dans des situations problématiques, résolution de problèmes dans un contexte réglementaire, c'est-à-dire d'essayer d'expliquer... Vous savez, c'est tout un défi, pour un fonctionnaire de première ligne, d'expliquer un règlement, une directive, puis de l'expliquer aussi dans un sens, là, qui n'ait pas l'air de vouloir réfuter la demande ou la requête du citoyen.

Des critères reliés à la transparence, cette capacité, là, que doit avoir une personne de justifier les motifs d'une décision, et de l'information. Des critères de potentiel, je veux dire, de la capacité de l'individu ou de la personne à apprendre, à retenir. Et, aussi, il y a d'autres indicateurs relatifs, là, au respect des engagements, au civisme, à la gestion du temps.

Alors, selon les postes à donner, vous savez que les gestionnaires choisissent les qualités recherchées, et c'est à eux, Mme la Présidente — parce que l'Office joue un rôle de support, de conseil — de déterminer, de faire l'évaluation de ces personnes. Nous leur avons fourni, Mme la Présidente, depuis deux ans, un outil qui permet à chacun des gestionnaires, à l'intérieur de l'ensemble des ministères et organismes — que ce soit à Québec, Montréal ou en région — de déterminer quels sont les critères, les indicateurs qu'ils vont choisir pour évaluer si une personne fait bien son travail ou ne le fait pas bien. Et je pense que, dans ce cadre-là, à notre sens, l'Office des ressources humaines a fait quelque chose de positif pour répondre aux vœux exprimés par la commission.

(12 h 10)

M. Lazure: Juste une dernière remarque, Mme la Présidente. Je me permets d'être très sceptique sur les répercussions, dans le quotidien, les répercussions quant à la qualité des services aux citoyens de documents de réflexion comme celui qu'on nous a distribué avant-hier. Et tant qu'il n'y aura pas, dans les dossiers de chaque personne employée à la fonction publique, des formulaires qui sont, de façon très précise, sur les attentes et sur l'évaluation, je pense qu'on va rester dans les vœux pieux.

Et le Protecteur du citoyen continuera de dire, comme il le dit à chaque année dans son rapport annuel: Ce n'est pas normal qu'il y ait autant de personnes, dans le grand public, qui doivent recourir au Protecteur du citoyen pour voir leurs problèmes réglés. C'est que, dans l'ensemble des ministères et organismes, il n'y a pas de surveillance adéquate de faite, et ça, c'est un des rôles que doit jouer l'Office des ressources humaines auprès des ministères et organismes. Et je pense que l'Office devrait modifier son approche auprès des ministères et organismes et avoir peut-être des attentes plus concrètes sur les changements que les ministères et organismes doivent apporter dans leur évaluation annuelle du personnel, eu égard au service aux citoyens. C'est tout.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. Lazure. Est-ce que... Oui, M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Moi, j'avais trois remarques, mais, évidemment, comme le temps... d'autres questions circulent. Je dois dire qu'il faudrait quand même rendre justice aux autres membres de l'Office. Si le député de Portneuf a été impressionné par le curriculum vitae de M. Cliche, je dois dire que, moi, je l'ai été aussi par ceux des autres membres, qui sont Mme Charette, M. Larochelle ou M. Bazinet, qui sont aussi de qualité et qui sont des gens particulièrement brillants. Et je pense qu'il est important, aussi, de le signaler.

J'ai une question importante et une question qui me tracasse. La question qui me tracasse — je vais revenir — c'est: Quelles sont les variables que vous utilisez pour définir les strates? Elle est peut-être technique, ma

question, mais vous n'avez pas utilisé la variable de lieu, bon, vous utilisez la variable de sexe, d'origine ethnique, de langue. Donc, ça, à ce moment-là, est-ce que la variable handicapé, vous l'utilisez ou non?

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

M. Gauthrin: Et vous n'utilisez pas la variable de lieu?

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, pour le motif suivant, Mme la Présidente, c'est que la variable de lieu est dans les conditions de base, les conditions d'admission. C'est-à-dire que, pour pouvoir postuler pour une fonction, il y a, dans la Loi sur la fonction publique, dans les réglementations, de manière à assurer une représentativité régionale, il existe, à ce moment-là, au départ, des règles qui précisent que, pour pouvoir être admissible à faire une application, à faire une offre d'emploi dans une région donnée, il faut habiter cette région depuis un certain temps. C'est la raison pour laquelle, au départ, nous... Il pourra, par la suite, utiliser ce règlement sous la réduction des bassins de candidatures, mais nous ne l'avons pas au départ.

M. Gauthrin: Parce que, ça, c'est pour les gens quels qu'ils... Mais je pensais, quand même, dans une vision plus globale, pour assumer une participation de l'ensemble des gens un peu partout sur le territoire, à la fonction publique, d'utiliser aussi cette variable de lieu dans... Vous ne l'utilisez pas?

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

Évaluation comparative de la performance

M. Gauthrin: Bon. Alors, je ne voudrais pas rentrer... On peut rentrer un peu technique là-dessus. Moi, je voudrais rentrer maintenant sur une autre dimension de votre rapport. On n'a peut-être pas beaucoup de temps, mais je reviendrai après, aussi, sur le balisage. Autrement dit, à la page 3 de votre intervention, vous êtes en train de mettre un projet visant à habiliter un groupe de cadres de la fonction publique à la pratique du balisage, plus connu sous le «benchmarking». Le balisage est un processus par lequel une organisation se compare et s'évalue.

Alors, moi, je voudrais vous entendre nous expliquer: Est-ce que c'est avec d'autres organisations dans le secteur public, ou si vous allez aussi faire des comparaisons avec des organisations dans le secteur privé? Quand on fait la théorie de l'organisation, il y a toutes sortes d'organisations: il y a celles qui sont de modèle mécanique, il y a des modèles plus biologiques, si je puis dire — parce que, chaque fois, on prend des images — il y a des modèles plus informatiques. Vous allez suggérer, ou si c'est chaque organisation qui doit choisir à qui est-ce qu'on parle?

Parce qu'on peut toujours se choisir... Si vous

posez la question comme ça, je vais toujours trouver un pire que moi, et toujours trouver à quel point je suis bon, parce que, si je me compare à quelqu'un, ça va être pire. Mais vous dites: À des organisations qui sont identifiées comme performantes. Alors, c'est vous qui allez les identifier ou c'est... Vous allez me dire: Identifie quelqu'un comme performant, je vais dire: J'identifie un tel comme performant, et regardez comme je suis performant, moi, parce que je suis meilleur que lui. Alors, comment ça va fonctionner, pratiquement, dans la vraie vie? Comment ça va fonctionner?

M. Beausoleil (Claude-R.): Dans la vraie vie, c'est que nous avons une démarche, Mme la Présidente...

M. Gautrin: C'est-à-dire que, vous, vous allez être impliqué aussi là-dedans.

M. Beausoleil (Claude-R.): Ah oui, définitivement! Puis, je vous donnerai, d'ailleurs, des exemples qu'on a déjà amorcés à l'intérieur de la fonction publique sur des secteurs assez précis.

Mais je m'en tiendrai, dans un premier temps, sur la démarche que nous faisons. Nous sommes actuellement une dizaine de ministères et organismes qui sommes associés ensemble, et nous faisons nous-mêmes une démarche de «benchmarking» par rapport à ce qui se pratique effectivement dans l'entreprise privée. Et nos références, nos thèmes de référence se situent, il va de soi, d'une part, avec ce que nous sommes comme entité, mais surtout, aussi, on le fait avec l'entreprise privée de manière à pouvoir, par la suite, adapter, si vous voulez, ce «benchmarking» à ce qui peut se faire à l'intérieur de la fonction publique.

Les listes préliminaires, les entreprises avec lesquelles nous sommes en train de travailler: nous avons la compagnie Bombardier, la compagnie Microsoft, Culinar, Hydro-Québec, SNC-Lavalin, la Chase Manhattan Bank, Spar Aérospatiale, Canadair, Bell Canada, Xerox, IBM à Bromont. Nous avons l'intention d'avoir Hyundai, mais, dans les circonstances, vous comprendrez...

M. Gautrin: Oui, c'est préférable.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): ...nous allons éliminer cet élément-là. Northern Telecom et la Banque Nationale. Donc, nous travaillons en synergie avec ces gens-là. Nous avons fait appel à des spécialistes du «benchmarking» de l'extérieur; nous avons fait appel à des firmes par le biais d'offres publiques pour nous supporter dans cette démarche-là. Et, dans les quatre prochains mois, nous ferons une démarche à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, de manière à ce que les 40 personnes impliquées dans cette démarche-là, présentement, puissent devenir, dans trois mois, dans quatre

mois, des agents multiplicateurs et faire cette démarche-là avec les gens à l'intérieur des ministères et organismes.

Nous avons aussi amorcé, Mme la Présidente, cette démarche de «benchmarking» depuis un certain temps, un peu dans le cadre du réalignement de la fonction publique. Vous n'êtes pas sans savoir que, parmi les activités d'analyse et de réflexion qui se font à l'intérieur de cette vaste opération, tous les ministères et organismes sont impliqués dans cette démarche. Et, présentement, les gens sont en train de finaliser — si je peux m'exprimer ainsi — ce que nous appelons l'analyse des processus verticaux à l'intérieur des organisations, de manière à éliminer tout type d'activité ou élément d'activité qui n'aurait pas de valeur ajoutée.

Or, parallèlement, en raison de son rôle central, l'Office des ressources humaines a aussi abordé une étude sur les processus horizontaux à l'intérieur de l'appareil de l'État. Ce n'était peut-être pas évident à l'origine, mais, quand on regarde les processus horizontaux...

M. Gautrin: Vous voulez dire quoi, ça, un processus...

M. Beausoleil (Claude-R.): ...c'est-à-dire les fonctions conseil, Mme la Présidente, fonctions conseil en matière d'information de gestion, en matière de ressources matérielles, en matière de ressources financières. Quand on regarde tous les processus horizontaux, on se rend compte que nous avons énormément de ressources pour pouvoir assumer une fonction dite conseil.

Or, en matière de «benchmarking», au niveau de la gestion des ressources humaines, nous avons observé que, dans les grandes entreprises performantes, le ratio du nombre de personnes qui sont en ressources humaines, par 100 personnes, varie de 0,5 à 0,8. Ce sont nos données préliminaires que nous avons pu observer dans les entreprises, nécessairement, qui ont à peu près le même gabarit, si vous voulez, que celui du gouvernement, là, avec les 57 000 fonctionnaires réguliers à l'intérieur de l'appareil de l'État. Donc, le support en gestion de ressources humaines se situe dans un ratio de 0,5 à 0,8.

(12 h 20)

Or, les premières données — et je dis bien que ce sont les premières données — que nous avons colligées à l'intérieur de la fonction publique, notre ratio serait de tout près de trois personnes par 100 personnes pour gérer nos ressources humaines. Donc, voilà un élément de «benchmarking», un élément de comparaison qui va nous permettre de pouvoir juger des décisions qui devront être prises sur la pertinence de maintenir ou pas des services, du support en matière de gestion de ressources humaines. Et, devant ces évidences-là, il nous apparaît que, dans un avenir prévisible, il y aura des réductions d'effectifs, des réductions de ressources qui seront mises à profit.

Le Contrôleur des finances, Mme la Présidente, a

fait cet exercice il y a deux ans et il a réussi à couper 90 postes à l'intérieur de son organisation, de manière à rendre mieux performantes les organisations, Mme la Présidente.

Alors, voilà quelques éléments de...

M. Gautrin: M. le député de La Prairie n'était... Moi, je voudrais continuer là-dessus parce que j'ai une autre question, mais M. le député de La Prairie n'étant pas là cet après-midi, je lui passe mon temps.

La Présidente (Mme Bleau): Mais nous allons passer la parole à M. le député de La Prairie pour une dernière fois, je pense.

Embauche de personnes handicapées

M. Lazure: C'est ça, Mme la Présidente. Merci. Je veux revenir sur le sujet de l'embauche des personnes handicapées. On en a parlé le premier jour; le président nous a informé que, par rapport à 1990, il y a eu amélioration. En 1990, dans l'ensemble de la fonction publique, il y avait 0,7 % de postes occupés par des personnes handicapées, et, maintenant, on nous a dit que c'était autour de 1,5 %.

Je voudrais vous reporter à votre rapport annuel, page 22, où vous dites qu'il y a d'excellents contacts avec les Services externes de main-d'oeuvre pour promouvoir l'inscription de personnes handicapées aux différents concours de recrutement et promotion. D'autre part, quand on regarde le nombre de personnes handicapées inscrites au recrutement, par exemple, en 1992-1993, c'est 711 par rapport à 1392 l'année précédente: du simple au double. Et, les promotions, c'est encore plus marqué, le décalage: en 1991-1992, 377 inscrites pour les promotions et, en 1992-1993, seulement 33; 10 % seulement. Et les déclarées aptes, évidemment, en bout de ligne, ces proportions-là se répercutent: en 1992-1993, pour les promotions, seulement huit déclarées aptes par rapport à 95, l'année précédente. Dans le recrutement: déclarées aptes, 1992-1993, 40 par rapport à 138, l'année précédente.

Comment expliquer, si vous avez de si bons contacts que ça avec les SEMO, les Services externes de main-d'oeuvre, qu'il y ait eu une telle baisse dans le nombre d'applications?

M. Beausoleil (Claude-R.): Cette baisse, Mme la Présidente, se situe au niveau d'une baisse généralisée, à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, du nombre de concours de recrutement qui se sont faits en fonction des besoins exprimés à l'intérieur de l'appareil de l'État. Alors, c'est... ça se...

M. Lazure: Sauf, Mme la Présidente, que, pour l'ensemble de l'appareil de l'État, on n'a pas le même objectif de remplir un pourcentage minimum de personnes comme on l'a pour certains groupes cibles — communautés culturelles, personnes handicapées ou femmes.

Alors, il ne faut pas trop, trop se référer au général pour répondre à la question; il faut rester dans le particulier. C'est un mandat particulier que l'Office a eu, et très important.

Moi, j'aimerais bien savoir qu'est-ce que l'Office a mis en marche pour qu'il y ait plus d'applications de personnes handicapées au moment du recrutement et au moment de la promotion. Qu'est-ce que vous avez fait de concret?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, de façon concrète, Mme la Présidente, l'Office a mis en oeuvre un programme d'employabilité à l'intention spécifique des personnes handicapées, de manière à favoriser l'embauche, par les ministères et organismes, d'un plus grand nombre de personnes handicapées. Ce programme-là, c'est un programme qui prévoit... Nous nous sommes fait dégager, Mme la Présidente, par le Conseil du trésor, d'un équivalent de 50 postes qui sont en dehors des postes réguliers qu'obtiennent les ministères et organismes pour les fins de gestion de leurs activités.

Et l'Office des ressources humaines, en collaboration avec les ministères, offre aux ministères et aux organismes qui le désirent des postes, dans la mesure où ces personnes-là engagent des personnes handicapées. C'est un programme spécifique qui est en dehors de tous les programmes réguliers d'embauche, mais qui vise, justement, l'objectif évoqué par le député de La Prairie. Et aussi, un des...

M. Lazure: Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'il ne donne pas beaucoup de résultats, à date.

M. Beausoleil (Claude-R.): Bien, actuellement, je pense que, madame, sur les 50 postes que nous avons... Tous les postes sont comblés, présentement, qui sont dans le programme de développement. C'est ça.

De plus, Mme la Présidente, dans le but de favoriser l'accessibilité des personnes handicapées, nous avons institué des banques de candidatures pour des handicapés de niveau universitaire, et aussi des banques de candidatures spécifiques pour les personnes qui ont réussi des stages d'employabilité à la fonction publique. Donc, non seulement offrons-nous, sur un horizon de deux ans, la possibilité d'engager des personnes handicapées qui vont acquérir une expérience, mais, au terme de ces deux années-là, ces personnes-là vont être inscrites sur une liste, une banque de candidatures, à laquelle nous pouvons faire appel en priorité, en raison de l'expertise que ces personnes-là ont acquise à l'intérieur de la fonction publique.

Alors, voilà, Mme la Présidente, quelques éléments d'intervention de l'Office, et...

La Présidente (Mme Bleau): Avez-vous d'autres questions?

M. Lazure: Oui. Je veux juste, quand même, qu'on retienne en conclusion que, au point de vue

recrutement, en 1991-1992, 138 personnes handicapées ont été déclarées aptes et, en 1992-1993, seulement 40; à peine le quart. Alors, je veux dire, à ce rythme-là, on va prendre pas mal de temps avant de réaliser le 2 % qui est le minimum requis.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je vous remercie.

Nous allons suspendre nos travaux jusqu'à 15 heures cet après-midi. Alors, nous nous retrouverons à 15 heures.

(Suspension de la séance à 12 h 27)

(Reprise à 15 h 17)

La Présidente (Mme Bleau): La commission reprend ses travaux. Au moment de nous quitter, je pense que nous en étions à des questions qui venaient de l'Opposition.

M. Gauthrin: Non, non, non.

La Présidente (Mme Bleau): Non?

Une voix: C'est M. Lazure qui a terminé.

La Présidente (Mme Bleau): Je comprends très bien que M. le député de Saint-Henri n'est pas...

M. Gauthrin: Non, non. Mme la Présidente, je suis le député de Verdun, pas le député de Saint-Henri. Pas encore.

Des voix: Ha, ha, ha!

La Présidente (Mme Bleau): De Verdun. Excusez-moi. Alors, que le député de Verdun n'est pas de mon avis. Je lui passe donc la parole avec plaisir.

M. Gauthrin: Merci, Mme la Présidente. Si vous vous rappelez, pour permettre au député de La Prairie de terminer son intervention, on lui avait laissé le temps.

Je voulais revenir quand même sur ce que vous avez appelé le «benchmarking», mais vous avez un magnifique mot français pour ça...

M. Beausoleil (Claude-R.): Le balisage.

M. Gauthrin: Le balisage. Merci. Il y a un point que, moi, j'ai remarqué dans les organisations privées, qui est la diminution des paliers hiérarchiques entre les gens de première ligne et les personnes qui sont au sommet de la hiérarchie. Et vous regardez qu'actuellement, alors qu'il y en avait cinq ou six, parfois, dans les grandes organisations dans le secteur privé, vous arrivez maintenant à une diminution où il y a deux ou trois paliers hiérarchiques.

Moi, je voudrais vous poser la question: Est-ce que vous êtes en train d'intervenir auprès de la structure? Mais là, c'est réellement au niveau de votre rôle conseil dans l'organisation même du travail et des ressources humaines, c'est-à-dire l'organisation du travail et des ressources humaines dans les différents ministères pour diminuer les paliers hiérarchiques entre les personnes de première ligne et les personnes qui sont ultimement au sommet de la pyramide.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, quand on fait du «benchmarking», quand on fait du balisage, quand on se compare effectivement avec des organisations autres que les organisations de type gouvernemental, il va de soi que nous tentons d'adapter nos modèles à ces situations de manière à ce que nous atteignons l'objectif de responsabilisation des individus à la base. Or, pour responsabiliser les individus à la base, Mme la Présidente, je pense que, obligatoirement, la diminution, l'élimination graduelle d'un nombre de paliers hiérarchiques fait partie de l'évolution de cette approche de gestion qui vise à nous assurer que le client est servi par un agent de première ligne possédant l'ensemble des éléments pour pouvoir répondre aux clients et aux citoyens. Lui-même, l'agent de première ligne, devra être responsable. Donc, par voie de conséquence, Mme la Présidente, il sera difficile de gérer ces gens si on ne leur donne pas, si vous voulez, les pouvoirs qui vont avec la responsabilisation. Donc, dans cet esprit-là, c'est une tendance qui commence à se manifester. (15 h 20)

À l'Office des ressources humaines, j'évoquais, hier, que nous en sommes maintenant dans un ratio de un cadre par 21 personnes. La moyenne gouvernementale, actuellement, est à 1,15, et c'est la tendance qui est déjà enclenchée dans l'appareil gouvernemental, d'une part. Par le biais, aussi, des contraintes qui nous sont soumises par les lois constitutives, la loi 198 va nous amener à y arriver peut-être plus rapidement que nous n'aurions pu le faire si ces balises-là ne nous avaient pas été données.

M. Gauthrin: Mme la Présidente, vous parlez, évidemment, pour l'Office des ressources humaines. Mon point de vue est beaucoup plus général parce que vous avez — et je pourrais revenir, je pense, c'est le paragraphe 9° de l'article 99 — un rôle général de conseil...

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà!

M. Gauthrin: ...et de recommandation. Est-ce que vous avez l'intention d'envisager, enfin d'étudier et de faire éventuellement des recommandations quant à la diminution des paliers hiérarchiques dans la fonction publique?

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà! Au même titre, Mme la Présidente, que nous avons déjà amorcé

une analyse qui s'associe au «benchmarking» par le biais de la comparaison des rapports entre le nombre de personnes en gestion de ressources humaines par 100 personnes dans une organisation, au même titre que parmi les éléments déjà identifiés qui feront l'objet d'une analyse rigoureuse par rapport à l'évolution du «benchmarking» dans les organisations gouvernementales, le phénomène du nombre de paliers hiérarchiques devient un élément essentiel de cette réflexion-là.

M. Gauthrin: Dernière question, seulement, et très brève: Lorsque vous aurez fait cette étude-là et ces recommandations — je comprends qu'elles sont faites à la structure gouvernementale — le cas échéant, si ce n'est pas confidentiel, j'aimerais, moi, que la commission en soit informée ou, au moins, moi, j'aimerais être au courant. Prenez ça en note. Je souhaiterais que ces études-là soient déposées ici, à la commission, le cas échéant, et transférées à la secrétaire.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, on transmet cette invitation officiellement. Vous passerez, comme à l'habitude, par la secrétaire de la commission...

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

La Présidente (Mme Bleau): ...et merci à l'avance. Alors, je donne la parole au député de Portneuf.

Carrefour-transit

M. Bertrand: Merci, Mme la Présidente. J'aimerais aborder la question du personnel en transition de carrière et du mécanisme que constitue Carrefour-transit, Mme la Présidente. On sait que Carrefour-transit a été créé à la suite de l'adoption de la loi 198, qu'il y a des règles qui s'appliquent à la gestion des effectifs qui y transitent. Premièrement, j'aimerais savoir: Combien y a-t-il de personnes, actuellement, à Carrefour-transit? Et est-ce que ce sont toutes des personnes qui, physiquement, se retrouvent dans le lieu même, là, ou dans les lieux? Parce que je pense qu'il y en a à Montréal, Québec...

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, présentement, à Carrefour-transit Québec, qui est un lieu physique qui est situé au complexe «G», tout près d'ici, au moment où nous nous parlons, il y a cinq personnes qui y sont physiquement, aujourd'hui, 24 mars 1994. À Montréal, nous en avons 35 qui y sont physiquement, et en région, Mme la Présidente, nous avons huit personnes qui sont physiquement à Carrefour-transit, mais qui ne se rapportent peut-être pas, Mme la Présidente, d'une façon systématique, tous les jours, particulièrement les personnes dont le lieu d'emploi est situé un peu trop loin de l'endroit où se situe le bureau

de l'Office des ressources humaines. Je pense qu'il faut juger de... En fait, il y a une question de gros bon sens, Mme la Présidente. Si la personne demeure à 175 km, je pense que... Mais nous sommes en contact constant avec ces personnes-là parce que les employés ont quand même tous un plan d'action, c'est-à-dire qu'ils sont là physiquement, mais en attendant que des décisions soient prises à l'intérieur des ministères et organismes.

Aussitôt que ces personnes-là arrivent à Carrefour-transit, dans les premiers jours, dans les premières semaines, il y a un plan d'action qui est élaboré avec ces gens-là. Ils sont déjà proposés, leur candidature est déjà proposée soit par le remplacement sur un poste temporaire, par supplantation, soit sur des postes sur lesquels ils ont déjà des gens occasionnels ou sur des postes vacants. Donc, au fur et à mesure qu'un ministère, entre autres, demande à l'Office de combler un emploi vacant et qu'on est capable de faire l'adéquation, automatiquement, nous leur référons les personnes qui sont physiquement à Carrefour-transit.

M. Bertrand: O.K. D'autres précisions. Si je comprends bien, il y a un certain nombre de personnes qui sont déjà passées par Carrefour-transit et qui se retrouvent maintenant replacées à un certain nombre d'endroits. On me dit qu'une partie de ces personnes-là replacées seraient plutôt replacées de façon temporaire. C'est un peu du prêt de services. Quelle est la proportion ou le nombre de personnes qu'on retrouve plus ou moins affectées temporairement par rapport à d'autres qui ont pu intégrer un nouveau poste de façon permanente?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, sur les 336 personnes mises en disponibilité, Mme la Présidente, depuis le 1er avril 1993, nous avons évoqué, hier ou avant-hier, qu'il y en avait 203 qui ont été relocalisées de façon permanente, c'est-à-dire 60 % des personnes qui sont maintenant dans des postes réguliers. Pour répondre de façon précise à la demande du député de Portneuf, nous avons actuellement 82 personnes qui sont en assignation temporaire, c'est-à-dire 83 personnes en assignation, dont... Excusez-moi, je reprends, je veux être précis. Il y a 83 personnes qui sont en assignation ou en recyclage, c'est-à-dire qu'on est en train de leur faire faire des cours qui vont leur permettre d'être plus conformes à des critères d'une fonction dans les mois qui viennent.

Mais il y en a 75 en assignation temporaire. Ça veut dire, Mme la Présidente, que nous avons pris des ententes avec les ministères et organismes parce que, dans la plupart des cas, à la lumière du c.v. ou à la lumière de l'expérience, le ministère n'avait peut-être pas toutes les garanties formelles que ces personnes pouvaient, disons, remplir d'une façon adéquate la fonction. Donc, après entente mutuelle entre les ministères et nous, on leur dit: Écoutez, prenez-le en assignation temporaire pour trois mois, pour six mois, au terme desquels nous allons réévaluer la situation et, si la

personne fait très bien l'affaire, à ce moment-là, elle pourra être assignée de façon permanente, si je peux utiliser cette expression.

M. Gautrin: Vous l'aviez expliqué hier, d'ailleurs.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est ce que j'avais expliqué hier. Alors, il y en a 75, au moment où nous nous parlons, Mme la Présidente.

M. Bertrand: O.K. Et si je comprends bien, ça n'inclut pas les cadres. Les cadres, eux autres...

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

M. Bertrand: ...prennent une autre filière, je dirais, en tout cas, une autre...

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est un cadre de gestion qui est différent, Mme la Présidente.

M. Bertrand: O.K. Est-ce que vous pourriez m'expliquer pourquoi, sur le fond même de la question, je dirais, les cadres, eux, n'ont pas à transiter? Ou, à l'inverse, pourquoi fait-on transiter les gens qui ne sont pas cadres par un tel mécanisme, qu'on me dit être un peu démotivant, à moins qu'on ne me conte des histoires? Parce que les gens vont là, des fois ou souvent, pour se tourner les pouces. Ils auraient été peut-être plus utiles si on les avait laissés dans leur milieu. Au fond, j'ai une question un peu à double volet. D'une part, pour quelle raison on n'y retrouve pas les cadres ou, alternativement, pour quelle raison les autres employés ne sont-ils pas traités un peu comme les cadres, c'est-à-dire qu'ils demeurent dans leur milieu de travail jusqu'à une réaffectation?

M. Beausoleil (Claude-R.): Un des motifs, Mme la Présidente, pour lesquels il y a eu création de lieux physiques de manière à ce que les personnes puissent transiter en attendant d'être placées prend sa source dans la volonté gouvernementale d'apporter une attention particulière aux individus et aux personnes, en ce sens que, si nous avons travaillé avec des personnes en ministères... Les sous-ministres et dirigeants d'organismes — parce que toute cette mécanique, Mme la Présidente, a été précédée d'une vaste consultation auprès des sous-ministres et des dirigeants d'organismes — ont préféré soumettre, recommander qu'il y ait un mécanisme comme celui que nous avons fait, qui s'appelle Carrefour-transit, de manière à nous assurer que l'organisation gouvernementale apporte, en collaboration avec les ministères, un support, un accompagnement aux individus spécifiquement, de manière à bien mesurer l'ampleur aussi du phénomène.

Sur des listes statistiques, si on dit qu'il y a tant de personnes, tant d'ETC, si je peux m'exprimer ainsi — qui est l'acronyme d'équivalent à temps complet,

dans le langage un petit peu technocratique — c'est moins évident qu'il y a des gens qui sont en disponibilité ou qui ne le sont. Mais quand c'est Mme Unetelle ou M. Untel... Ce sont des êtres humains, et c'est dans cette perspective que nous avons voulu les accompagner pour leur permettre de cheminer, de faire un temps d'arrêt aussi dans leur carrière, de manière à ce que ces gens-là puissent être replacés.

M. Bertrand: Je voudrais juste intervenir là-dessus.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est un choix gouvernemental, j'en conviens.
(15 h 30)

M. Bertrand: Mais, je veux dire, les cadres sont aussi des êtres humains. On aurait pu leur offrir le même encadrement. Non?

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui. Je n'ai pas dit que les cadres...

M. Bertrand: Je sais bien, là.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...supérieurs n'étaient pas des êtres humains. Il ne faudrait peut-être pas me faire dire des choses que je n'ai pas dites. Mais vous me demandez d'expliquer pourquoi les professionnels, je vous le dis...

M. Bertrand: S'y retrouvent...

M. Beausoleil (Claude-R.): ...s'y retrouvent...

M. Bertrand: ...alors que les cadres ne s'y retrouvent pas.

M. Beausoleil (Claude-R.): ...alors que les cadres... C'est que le cadre de gestion des cadres en transition de carrière est totalement différent de celui des professionnels, des employés de bureau, des techniciens et assimilés parce que ceux-ci, Mme la Présidente, dans le cadre de gestion, ont une période de 18 mois pour faire l'évaluation, pour faire ce que j'appelle leur cheminement de carrière, puisque, au terme de ces 18 mois, il se peut que ces gens-là, recevant une nouvelle classification, la plupart du temps une classification de professionnels, à ce moment-là, dans l'hypothèse où leur poste deviendrait vacant ou que leur poste serait coupé à l'intérieur des organisations, même d'ex-cadres qui sont professionnels deviendraient susceptibles d'être des personnes soumises au même cadre de gestion que les professionnels actuellement. Donc, c'est qu'il y a une phase transitoire pour les cadres supérieurs qui précède celle des professionnels.

La Présidente (Mme Bleau): Moi, dans le même ordre d'idées, toujours au Carrefour-transit, je me rappelle, ce matin, M. Paquet, de la Commission de la

fonction publique, nous a entretenus, à un moment donné, des gens qui n'étaient pas satisfaits, du nombre de téléphones qu'il recevait et de visites de gens qui s'en allaient à Carrefour-transit et qui n'étaient pas satisfaits. J'aimerais savoir ce que vous faites dans ces cas-là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Ce que le président de la Commission de la fonction publique, Mme la Présidente, a évoqué ce matin, suite aux questions qui lui ont été posées, M. Paquet a fait allusion au mécanisme d'appel qu'ont utilisé des personnes qui ont été mises en disponibilité, d'une part, pour des fins de connaître les motifs pour lesquels elles ont été mises en disponibilité, dans un premier temps, parce que, si ma mémoire est fidèle, il y avait deux groupes de personnes, et, deuxièmement, il y avait des appels de personnes, de personnel temporaire qui a été mis à pied, Mme la Présidente, par les organisations.

Je tiens à souligner que, depuis le 31 mars 1993, je peux me tromper de quelques unités de personnes, mais il y a 239 personnes qui ont été mises à pied avant que ces gens n'aient atteint leur statut d'employé régulier. Donc, c'étaient des employés temporaires. Donc, sur ces 239, en vertu de l'article 20, si ma mémoire est fidèle, de la Loi sur la fonction publique, ces gens ont un droit d'appel devant la Commission de la fonction publique. Et, d'une façon plus particulière, des employés de l'Office des ressources humaines, qui ont fait appel à la Commission de la fonction publique, en raison du fait, Mme la Présidente, que les employés de l'Office des ressources humaines ne sont pas syndiqués, ne sont pas considérés comme étant des salariés au sens du Code du travail, donc, dans ce cadre, leur mécanisme d'appel, ce n'est pas un grief syndical, mais c'est un mécanisme d'appel devant la Commission de la fonction publique. Ce sont ces appels ou ces requêtes qui faisaient l'objet des réflexions du président ce matin, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Je vous remercie. Je redonne la parole au député de Portneuf.

M. Bertrand: Encore, si vous me permettez, Mme la Présidente, quelques questions toujours sur Carrefour-transit et, ensuite, on pourrait passer à d'autres sujets. En vertu d'un certain nombre de C.T. qui ont été adoptés à différents moments, entre autres un le 30 mars 1993, justement sur le processus de gestion du personnel, vous le connaissez très certainement, on retrouve, à la page 2 du document annexé...

M. Gauthrin: S'il est public, est-ce que vous pouvez en faire un dépôt à la commission?

M. Bertrand: Je pense que oui.

M. Gauthrin: C'est un document public, ça?

M. Bertrand: Oui, oui, ça peut très bien être rendu public.

M. Gauthrin: Mais c'est un document public?

M. Bertrand: Oui, oui, bien sûr.

M. Gauthrin: Je ne savais pas que les C.T. étaient des documents publics.

M. Bertrand: Bien, ça dépend; dans les C.T., il y a une partie qui peut effectivement être publique, à ma connaissance. Non?

M. Gauthrin: Ah bon! Écoutez, est-ce que vous pourriez déposer un...

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est dans le mémoire au Conseil des ministres.

M. Bertrand: Dans le mémoire. O.K. Alors, il y a donc...

M. Gauthrin: C'est déposé?

M. Bertrand: ...dans ledit mémoire, effectivement, enfin, une référence à l'effet que les organismes assujettis à ce processus doivent obtenir de l'Office des ressources humaines, préalablement à la dotation de tout emploi par mutation ou par recrutement, etc., la confirmation qu'aucun employé en disponibilité ne rencontre, dans l'immédiat ou après une période d'essai de quelques mois, les conditions minimales d'admission applicables à l'emploi à combler. Deuxièmement, qu'ils doivent s'entendre avec l'Office quant à l'utilisation du personnel en disponibilité sur des emplois occasionnels et sur des emplois réguliers vacants.

On retrouve également une autre décision du Conseil qui ajoute un alinéa, un huitième alinéa, où on demande aux ministères ou aux organismes de collaborer avec l'Office des ressources humaines au remplacement des employés en disponibilité qui lui sont référés.

Ça, ce que ça veut dire grosso modo, c'est qu'on peut très bien avoir la meilleure intention, du point de vue de l'Office des ressources humaines, de procéder correctement dans les formes, et patati, et patata, si on n'a pas un minimum de collaboration des ministères et organismes concernés, ça risque de fonctionner bien moins bien, si vous me permettez l'expression. Qu'en est-il, par voie de conséquence, de l'invitation à la collaboration qui est faite dans ces documents, dans ces décisions du Conseil du trésor? Est-ce que, dans l'ensemble, vous avez une bonne collaboration?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, pour répondre spécifiquement à la question du député de Portneuf, j'estime, à la lumière de l'expérience acquise des 11 derniers mois dans la gestion de ce dossier-là, que, dans l'ensemble, nous avons une très bonne collaboration des ministères et des organismes pour l'accueillir favorablement, avec tout ce dont l'employé a droit, d'ailleurs. Parce qu'il a le droit d'être accueilli avec tout

ce qu'il est, toutes ses capacités, ses expertises, sa richesse. D'une façon globale, je pense que c'est un dossier qui est bien géré par l'ensemble des ministères et organismes.

J'ai évoqué, et c'est à dessein, Mme la Présidente, dans mes propos d'ouverture il y a deux jours, qu'il y avait quelques poches de résistance, mais qui s'estompent aussi, au fil des semaines, parce que, Mme la Présidente, on a eu l'occasion, l'Office a eu l'occasion de se promener à l'intérieur, dans les ministères et organismes, pour bien expliquer la philosophie de gestion des personnes mises en disponibilité. Nous avons convaincu les gens à force de les rencontrer et de faire des séances d'information. Tant au niveau des dirigeants d'organismes, nous avons organisé des séances à Montréal, des séances à Québec, nous avons rencontré le Forum des sous-ministres, les sous-ministres adjoints, les directions de ressources humaines et nous rencontrons de plus en plus de gestionnaires.

Dans le fond, si les résistances viennent plus particulièrement, Mme la Présidente, de certains gestionnaires qui, devant une situation de fait... Ils ont, par exemple, une personne, une femme ou un homme, qui est temporaire depuis 18, 20, 22 mois, qui «performe» à merveille, qui est compétente, qui est collaboratrice, qui a le sens du service aux citoyens et, du jour au lendemain, l'Office des ressources humaines vient dire, par le biais de son sous-ministre: Mon cher monsieur ou ma chère madame, veuillez mettre à pied la personne qui est chez vous depuis 18 mois ou 20 mois et remplacez-la donc par la personne qui vient d'arriver, qui nous arrive subitement par une recommandation de l'Office des ressources humaines. Alors, je ne vous cache pas que, l'automne dernier, il y a eu beaucoup de résistance parce que les délais de réponse de recommandations que nous avions étaient un peu trop longs. Je l'ai évoqué et je ne m'en cache pas. Ces délais sont maintenant un petit peu moins longs parce que les gens comprennent mieux la problématique qu'on est en train de gérer et ces gens acceptent mieux l'environnement, aussi, dans lequel nous nous trouvons.

Donc, d'une façon générale, c'est bien géré par l'ensemble des ministères et organismes et, au fil de l'expérience de ce cadre de gestion, nous nous rendons compte, au fil des semaines, que c'est mieux assimilé par les personnes qui sont surtout directement impliquées dans les organisations.

M. Bertrand: Mme la Présidente, est-ce qu'il y a actuellement un ou des organismes, ou ministères, qui, carrément, refusent, par exemple, de prendre un ou des employés réguliers qui sont dans Carrefour-transit, alors qu'ils pourraient remplacer, par exemple, des employés qu'ils ont, actuellement, temporaires, mais qui refusent carrément?

(15 h 40)

M. Beausoleil (Claude-R.): D'une façon systématique, Mme la Présidente, il n'y a pas de ministère ou d'organisme qui, actuellement, refuse systématiquement

d'accepter des personnes qui sont proposées par l'Office des ressources humaines, et je dis bien globalement. Si le député de Portneuf m'avait posé la question il y a un mois et demi, j'aurais probablement modulé ma réponse. Mais nous avons réussi, là, comme je le soulignais, et surtout dans le dernier mois, avec des rencontres systématiques, par ce que j'appelle notre espèce de pouvoir de persuasion — parce que, en vertu de la loi, l'Office des ressources humaines ne peut pas imposer la supplantation d'une personne dans un ministère, puisque c'est le sous-ministre, comme vous le savez, Mme la Présidente, qui est le premier responsable de la gestion des ressources humaines — par persuasion, par contacts, par discussion, nous avons réussi à percer ce qu'il restait comme poches de résistance.

Ce que nous avons actuellement, c'est qu'il y a peut-être certains endroits qui sont en train de finaliser une réorganisation. Alors, il y avait peut-être, à notre point de vue, une adéquation apparente entre des profils de personnes et des profils de postes pouvant être disponibles, mais c'est en train de se finaliser. Les éléments qui sont problématiques vont se régulariser dans les prochains jours, Mme la Présidente, parce qu'on a toujours...

Il y a un mécanisme, dans le document que vous avez entre les mains, M. le député de Portneuf, qu'on appelle le comité aviseur. Au terme, s'il y a une manifestation particulière, s'il y a une résistance particulière, nous référons, à ce moment-là, par la voie de lettres, les dossiers au comité aviseur. Je ne vous cache pas qu'actuellement, dans les dernières semaines, j'ai envoyé des lettres à des sous-ministres et à des dirigeants d'organismes, que l'argumentaire que ces gens-là utilisaient pour ne pas accueillir cette personne-là ne résistait pas à l'analyse de l'Office des ressources humaines et qu'en conséquence nous transmettions le dossier au comité aviseur qui fera des recommandations, en fait qui est une instance peut-être additionnelle pour créer une forme de pression auprès du sous-ministre. Mais on sait très bien, quand on convoque des gens au comité aviseur, bien, que ces gens-là sont identifiés automatiquement au Conseil du trésor parce que, dans le cadre de gestion, l'Office, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, fait des rapports systématiques au Conseil du trésor.

Nous allons devoir, d'ailleurs, en faire un au terme du 31 mars prochain. Dans notre rapport, bien, nous en ferons état, et ce sera le phénomène de reddition de comptes, Mme la Présidente, qui jouera par rapport aux sous-ministres ou aux dirigeants d'organismes qui n'auront pas voulu, d'une façon systématique, collaborer à la mise en oeuvre de cette politique gouvernementale.

M. Gauthrin: Informez-nous.

M. Beausoleil (Claude-R.): Je vais vous informer de... Et ce sera en vertu, nécessairement, du régime d'imputabilité que les sous-ministres devront répondre devant l'Assemblée nationale.

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

M. Bertrand: Juste une dernière question.

M. Gauthrin: Toujours sur le même sujet? Moi, c'est un autre sujet que je veux aborder.

M. Bertrand: Ah bon!

M. Gauthrin: Alors, continuez à...

M. Bertrand: Une dernière question sur ce sujet-là?

La Présidente (Mme Bleau): Bon. Alors, sur le même sujet...

M. Gauthrin: Sur ce sujet-là, continuez un peu, quand même.

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

M. Bertrand: Merci, Mme la Présidente. J'ai été également mis au fait — c'est peut-être uniquement des rumeurs, là, ou des prétentions, mais, enfin, j'aimerais vérifier ça — qu'il serait plus facile de se faire relocaliser avant d'arriver au Carrefour-transit et qu'ainsi certaines personnes arrivaient à passer outre les règles de relocalisation. Je ne demande pas à avoir des cas particuliers, là, mais, je veux dire, est-ce que ça existe, effectivement, et...

M. Beausoleil (Claude-R.): Je suis très heureux, Mme la Présidente, que cette question-là soit posée de cette façon-là parce qu'effectivement, quand un employé reçoit un avis de 60 jours, c'est-à-dire qu'il reçoit l'avis que, dans 60 jours, il sera physiquement à Carrefour-transit, immédiatement, l'Office des ressources humaines fait sensiblement le même travail qu'il fait lorsque les individus arrivent chez nous, parce qu'on est à même, déjà, de faire une espèce de prévention de Carrefour-transit, c'est-à-dire que nous voulons anticiper, nous voulons... En fait, l'objectif, à Carrefour-transit, c'est de n'avoir aucune personne; je pense que c'est l'objectif ultime.

Or, dans les 60 premiers jours, avec la connaissance que nous avons des postes disponibles, des postes temporaires, des individus sur des postes d'occasionnels, si on peut faire l'adéquation entre les caractéristiques d'une personne qui vient de recevoir son avis de 60 jours et les caractéristiques d'un poste occupé par un temporaire, occupé par un occasionnel ou bien d'un poste vacant, bien, à ce moment-là, nous aurons évité l'arrivée de cette personne-là à Carrefour-transit. Or, avec l'usage, l'expérience et la compréhension mutuelle des organisations par rapport aux situations des personnes mises en disponibilité, on est capable, maintenant, de

faire beaucoup plus de prévention parce que, en même temps, je ne vous cache pas que nos spécialistes, nos conseillers, à l'Office des ressources humaines, ont développé une expertise à cet égard-là. Ils connaissent mieux leurs interlocuteurs dans les ministères et organismes, qui sont directement affectés, attachés ou en responsabilité d'accompagner les personnes qui doivent s'en aller. Donc, tous ces éléments-là mis en compte, toutes ces conditions-là réunies nous permettent de mieux gérer ce grand processus là, incluant les personnes qui n'ont pas encore, physiquement, atteint le maximum de la période de 60 jours. Donc, il peut y avoir une perception à l'effet qu'il est plus facile de se placer avant d'arriver à Carrefour-transit qu'à partir du moment où on est là, mais c'est tout simplement l'effet du hasard, mais l'effet aussi d'une expertise qui favorise ou qui optimise, si vous voulez, les actions qu'on fait à l'intérieur de ce cadre de gestion.

M. Bertrand: Vous reconnaissez qu'il y a une question d'équité qui se joue là aussi. Parce qu'une personne qui se retrouve dans Carrefour-transit, mon Dieu, supposons qu'elle a des caractéristiques proches d'un emploi sans être tout à fait compatibles, elle peut attendre longtemps, à un moment donné, puis ça lui crée un certain préjudice quand même.

Je terminerai simplement en vous disant que j'aimerais ça que vous me parliez un petit peu des perspectives de volume de personnes que vous anticipez pour les prochains mois, les prochaines années dans Carrefour-transit. Après ça, j'ai terminé. On passera à un autre sujet.

M. Beausoleil (Claude-R.): D'accord, Mme la Présidente. Dans le cadre de la gestion de Carrefour-transit, nous ne faisons pas de préférence, si vous voulez. C'est que chaque dossier qui nous arrive devient prioritaire et nous gérons les dossiers les uns après les autres. Cependant, à l'intérieur de ces dossiers-là, il ne faut pas perdre de vue que les gens ont des droits, en vertu des conventions collectives. Une des caractéristiques de la gestion que nous assumons, c'est le respect de la hiérarchie des droits, à partir du moment où ces gens-là deviennent employés, si vous voulez, de Carrefour-transit. Donc, nous traitons les dossiers au fur et à mesure qu'ils nous arrivent, sans privilégier des personnes plus que d'autres.

Alors, disons qu'il n'y a pas d'éléments qui nous permettent de croire qu'on pourrait privilégier une personne mieux qu'une autre. C'est au fur et à mesure que les demandes nous arrivent. Si, par exemple, demain matin, un ministère décide de combler un poste vacant et que, nous, nous avons, parmi nos personnes, en fait, qui sont chez nous depuis trois mois... On va prendre la personne qui n'a pas encore d'affectation. On va y aller, si vous voulez, par ordre d'arrivée, de manière justement à éviter ce que vous évoquiez.

Dans un avenir prévisible, Mme la Présidente, d'ici le 24 mai 1994, c'est-à-dire dans les 60 prochains

jours — nous sommes le 24 mars — nous anticipons l'arrivée de 105 nouvelles personnes à Carrefour-transit. J'aimerais ajouter: Dans l'hypothèse, Mme la Présidente, que nous ne leur trouvions pas d'affectation avant cette date, ce que nous nous efforçons de faire pour éviter que ces gens-là arrivent physiquement à Carrefour-transit.

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

M. Gauthrin: Je vais quitter le sujet de Carrefour-transit, mais je vais y rester pour une toute petite remarque et une suggestion. Est-ce que ce serait possible, M. le président, que vous nous transmettiez, tout en respectant, bien sûr, les caractères de confidentialité puisqu'on parle de personnes, l'évolution de ce qui se passe dans Carrefour-transit, à peu près aux deux mois ou aux trois mois? Il ne s'agit pas d'un gros rapport dont j'ai besoin, moi. Si vous me donniez simplement une page en disant, bon, ce que vous venez de nous dire, mais qu'on soit au courant, parce qu'on ne se reverra pas nécessairement régulièrement, que vous nous informiez régulièrement de ce qui se passe, combien arrivent, combien ont passés, si vous maintenez votre taux assez exceptionnel de 85 % de succès, de mois, de taux, de période moyenne de séjour, etc. C'est les chiffres, moi, qui m'intéresseraient.

Dans ce cadre-là, je vais rentrer dans un autre sujet qui est un sujet... Oui, excusez-moi. Je suis désolé.

M. Beausoleil (Claude-R.): Est-ce que je pourrais répondre? Mme la Présidente, ça va me faire un plaisir de transmettre à M. Gauthrin...

M. Gauthrin: À la commission, à la commission.

M. Beausoleil (Claude-R.): À la commission? Parfait. Alors, à la secrétaire de la commission, les rapports mensuels systématiques de la situation à Carrefour-transit. Alors, les gens pourront y adhérer.

M. Gauthrin: Je vous remercie.
(15 h 50)

M. Beausoleil (Claude-R.): Ça me fait plaisir, Mme la Présidente.

Système automatisé de gestion des informations sur le personnel

M. Gauthrin: Alors, là, je vais entrer sur une question qui s'appelle le SAGIP. C'est le dernier point. Et, là, je suis un peu mal à l'aise parce que je n'ai pas une idée claire de ce qui se passe. D'un côté, dans la présentation du Vérificateur général que vous avez écoutée, il disait les remarques suivantes, et je fais référence à la page 6, à l'avant-dernier paragraphe, où le Vérificateur général dit: «Non conçu à l'origine pour répondre à

l'ensemble des besoins en information de gestion, le système central sur la gestion du personnel — il s'agit, bien sûr, du 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 répondaient tant bien que mal au besoin.» Évidemment, il reprenait là des critiques qui étaient présentes à l'intérieur de son rapport.

Par contre, dans la présentation que vous nous avez faite, vous dites que vous avez... Il y a un problème peut-être, c'est ça que je voudrais que vous montriez. Il y a une perception 1992-1993, qui est celle du Vérificateur général; la perception que vous nous avez dite, c'est celle qui est probablement actuelle. Vous dites: «L'Office a accentué ses efforts pour assurer un leadership en matière d'information de gestion. Il s'est préoccupé d'améliorer la qualité du SAGIP... Ce projet a d'ailleurs été finaliste au gala Méritas du Comité consultatif de la gestion du personnel en 1993.»

Dans votre rapport 1992-1993, vous disiez que vous aviez fait une étude concernant l'utilisation des listes d'information. Cette étude vous avait permis de réduire considérablement le nombre de listes, de mieux apprécier comment les listes sont traduites. Alors, moi, j'aimerais vous entendre réellement parce qu'il semblerait, d'après votre présentation, que la situation, en termes d'information de gestion, s'est considérablement améliorée. Il y avait des critiques en 1992-1993, le Vérificateur général y a fait état. Votre rapport de 1992-1993 disait que vous travailliez à l'amélioration. Là, vous dites que vous avez virtuellement amélioré la question. Alors, j'aimerais savoir quelles améliorations vous avez apportées et quels sont les besoins qui ont été réglés par votre remarque. J'aimerais vous écouter sur le SAGIP.

Je sais qu'en général vous êtes suffisamment éloquent pour expliciter la question. Mais vous comprenez le problème que je me pose entre, à la fois, ce que vous nous dites à l'heure actuelle, qu'il n'y a plus de problème là-dedans, et, nous, ce qu'on avait comme information, tout en reconnaissant qu'il y a un décalage dans le temps, alors qu'on disait: Il y a des problèmes importants de...

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, je diviserai mes propos, Mme la Présidente, en deux parties. D'une part, pour répondre aux propos que le Vérificateur général a tenus sur les systèmes de gestion des ressources humaines à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, j'évoquais, hier ou ce matin, que la recension des systèmes que nous avons faite dans tous les ministères et organismes, en termes de système de gestion des ressources humaines, était aux alentours de 265 systèmes différents. C'est effectivement ce ca fouillis qui est dénoncé, et avec raison, je crois.

Dans ce cadre-là et depuis que les propos du Vérificateur général ont été soumis, je pense que nous

avons effectivement non seulement cheminé, mais nous avons aussi, Mme la Présidente, créé un groupe de travail avec les premiers responsables de la gestion des systèmes d'information dans les organisations, que sont les sous-ministres adjoints à l'administration des ministères et organismes, et en collaboration, d'ailleurs, avec leurs collègues du Secrétariat du Conseil du trésor. Nous avons défini un tronc commun de besoins, en termes de données ou en termes d'information dont ont véritablement besoin les ministères et organismes pour assurer de bons systèmes d'information de gestion de base, dans une optique de prise de décision.

C'est dans ce cadre-là que l'Office a effectivement, à la lumière de l'épuration qu'on a pu faire du système SAGIP, ce que nous ne pouvions pas faire antérieurement à cause de la lenteur du développement des programmes, à cause du phénomène d'entretien de systèmes... Maintenant, quand on fait des changements dans des programmes, le fait d'avoir épuré le système nous permet de découpler notre potentiel, notre optimisation de système. Des changements au système qui nous prenaient 55, 60 jours autrefois, lorsque, par exemple, il y avait des modifications à la table d'impôt, ça nous prend maintenant seulement cinq jours. Donc, le fait de pouvoir épurer, notre système est beaucoup plus performant et nous permet, à la lumière de la concertation que nous avons réussi à créer avec l'ensemble des responsables de l'administration des ministères, d'identifier les véritables besoins que j'appellerais des besoins «macro» dans les organisations, de telle sorte que le système SAGIP, maintenant, puisse leur fournir ces outils de base là.

En leur donnant les données, les ministères pourront, dans des sous-systèmes très «microtisés» dans les organisations, développer à ce moment-là de petits instruments de gestion. Alors, vous voyez. Entre...

M. Gautrin: Une uniformisation que vous allez...

M. Beausoleil (Claude-R.): Une uniformisation. Exactement, Mme la Présidente.

M. Gautrin: Une uniformisation d'approche dans l'ensemble des différentes organisations.

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui. Voilà! Un système corporatif unique dans l'organisation.

M. Gautrin: Je vous remercie. Je pense que c'est important... Évidemment, si on avait plus de temps, on pourrait savoir comment il est bâti, etc. Mais je pense que ce n'est peut-être pas la place, ici, d'entrer à nouveau dans ce détail-là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, il nous ferait un grand plaisir, si le député de Verdun le désirait, de venir rencontrer notre équipe, à un moment donné...

M. Gautrin: Ce serait avec plaisir que j'aimerais...

M. Beausoleil (Claude-R.): D'ailleurs, j'invite aussi le député de Portneuf. Un peu d'avoir une séance d'information.

M. Gautrin: Ah oui, absolument! Si vous êtes prêt à organiser ça, ce serait avec plaisir que j'assisterais. Et probablement...

M. Beausoleil (Claude-R.): Nous sommes très ouverts.

M. Gautrin: Je pense, monsieur, que vous étendez cette invitation à toute la commission...

M. Beausoleil (Claude-R.): À toute la commission, Mme la Présidente.

M. Gautrin: ...et à tous les membres de la commission qui seront intéressés à y aller. Vous pourriez prendre contact avec la secrétaire pour qu'elle organise...

M. Beausoleil (Claude-R.): Il va de soi, Mme la Présidente, que vous êtes la première invitée, en tant que présidente de cette commission.

La Présidente (Mme Bleau): Un gros merci. Et je passe la parole au député de Portneuf.

M. Bertrand: Mme la Présidente, vous avez parlé à quelques reprises du programme qui s'adresse aux cadres, de ressourcement sur une période de 18 mois. Pourriez-vous nous décrire, de façon un peu plus précise, comment ça se fait ça? Est-ce que c'est pour tous les cadres? Est-ce que ça dure effectivement 18 mois pour tous les cadres? Encore là, j'ai peut-être des préoccupations relativement au coût de l'opération: supposons x cadres qui font du ressourcement, donc qui sont payés d'une certaine façon pour le faire et ne sont pas utilisés à autre chose. Enfin, j'ai ces préoccupations-là en tête. J'aimerais savoir comment fonctionne ce programme-là.

M. Beausoleil (Claude-R.): En fait, le cadre de gestion des cadres en transition de carrière, c'est celui qui prévoit l'abolition des postes de cadres à l'intérieur d'un ministère et d'un organisme et le mécanisme qui est utilisé pour l'utilisation optimum de la personne qui vient de voir son poste éliminé soit par une restructuration, soit par fusion de ministères. D'ailleurs, nous allons recevoir bientôt un certain nombre d'avis d'élimination de postes par le biais des fusions que le gouvernement va faire.

C'est qu'à ce moment-là les personnes sont prises en charge par le sous-ministre. C'est le sous-ministre qui fait une déclaration de transition de carrière, et il y a

plusieurs volets à l'intérieur de ça. À ce moment-là, par entente avec l'individu, il y a nécessairement tout le volet du dossier de l'individu qui est pris en compte, ses évaluations au rendement. En d'autres termes, il y a une estimation qui est faite sur la capacité de relocalisation de l'individu dans un autre emploi d'encadrement à l'intérieur de l'appareil gouvernemental.

Parmi ce mécanisme-là, la personne est appelée à rencontrer des spécialistes à l'extérieur de l'appareil gouvernemental pour revoir son plan de carrière, pour évaluer son potentiel de gestion, de telle sorte que le diagnostic soit posé le mieux possible et que, si la personne le désire, si elle est relocalisable, elle soit, à ce moment-là, automatiquement transférée. C'est-à-dire que le dossier de la personne est transféré à l'Office des ressources humaines qui, officiellement, reçoit la personne en transition de carrière. C'est-à-dire que cette personne-là, dans la hiérarchie des droits qui existent pour les cadres supérieurs, a priorité d'embauche sur la promotion ou sur le recrutement, de telle sorte que, s'il y a un poste qui s'ouvre dans un ministère, nous proposons la candidature d'un cadre qui a été identifié comme étant relocalisable et qui est fonctionnel à très court terme.

(16 heures)

Il y a aussi le cas du cadre qui, lui-même, par sa décision personnelle, décide tout simplement de redevenir professionnel, qui va accepter, d'une façon volontaire, que son classement soit révisé à la baisse et ainsi assumer des responsabilités, en règle générale, Mme la Présidente, de niveau professionnel. Il y a toute une mécanique aussi qui le prévoit. Alors, ces gens-là deviennent, à ce moment-là, des professionnels au même titre que les autres professionnels à l'intérieur de l'organisation ou du ministère, et la personne est gérée comme telle. Alors, voilà!

Le Président (M. Gauthrin): Je ne porte pas encore de petite jupe.

M. Beausoleil (Claude-R.): Ha, ha, ha! Excusez-moi, M. le Président. Alors, voilà, sommairement, M. le Président, le mécanisme que nous utilisons et qui est, en fait, un peu le cadre général de la transition de carrière.

Maintenant, j'ajouterais, pour ceux qui sont relocalisables, que, si nous avons un cadre, M. le Président, dont la candidature est soumise à un ministère sur un poste vacant et que le ministère refuse cette personne-là, il y a un mécanisme coercitif, si je puis m'exprimer ainsi, qui est mis en place à l'effet que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit venir justifier devant le comité de transition les motifs pour lesquels il refuse d'accueillir le cadre dans son ministère. Ça fait trois ans que ce cadre de gestion existe, et je ne vous cache pas que le comité de transition ne s'est jamais réuni pour entendre un sous-ministre lui donner les motifs pour lesquels il a refusé d'accueillir un cadre supérieur qui a été jugé relocalisable.

Dans la pratique, M. le Président, je fais moi-même les appels auprès de mes collègues dirigeants d'organismes ou sous-ministres et je leur dis: Bien, écoutez, nous, nous estimons que toute la démarche qui a été faite dans le cas de la personne qui nous préoccupe est telle que l'Office des ressources humaines estime que cette personne-là remplit d'une façon adéquate le poste pour lequel vous avez fait une demande de comblement de poste et, si vous ne la prenez pas, bien, vous allez devoir venir vous justifier devant le comité de transition. Lorsqu'on énumère les personnes qui siègent au comité de transition, à date, à plusieurs reprises, et je pourrais dire à 100 % des interventions que j'ai été appelé à faire, le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme m'a dit: M. le président, j'accueille immédiatement la personne que vous nous proposez.

Le Président (M. Gauthrin): M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Oui, M. le Président. Si je comprends bien, il est possible, donc, pour un cadre, à toutes fins pratiques, d'être très peu longtemps en ressourcement? Ça se peut?

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui, oui, effectivement, dans la mesure où il y a des cas qui sont arrivés à l'Office des ressources humaines et, deux semaines après, il y a un ministère qui nous appelait et qui nous disait: On veut combler un poste de niveau IV dans tel secteur d'activité, avez-vous quelqu'un qui répond au profil? Et, nous, on regarde exactement la liste des personnes qui ont été identifiées.

Le problème, M. le Président, il est le suivant, et je trouve ça intéressant que le député de Portneuf le soulève, c'est que, depuis trois ans que ce cadre de gestion là est en force, moi, j'ai toujours soumis respectueusement aux dirigeants d'organismes et aux sous-ministres de dire: Faites ça vite pour identifier vos cadres en disponibilité parce que, plus les cadres en disponibilité sont relocalisables, plus ces gens-là auront des chances de remplacer les postes vacants de cadres supérieurs. Et, dans beaucoup de cas, il y a des gens qui ont amorcé leur transition de carrière et, deux semaines après, M. le Président, ces personnes-là étaient déjà replacées dans des ministères et organismes.

Ce que nous faisons dans le cadre de gestion aussi, j'aimerais peut-être l'ajouter, c'est qu'à tous les six mois jusqu'à 18 mois nous révisons aussi parce que, tant et aussi longtemps que le cadre n'est pas relocalisé, il demeure sous la responsabilité du ministère ou de l'organisme d'origine, il est payé par celui-ci. Alors, pendant 18 mois, il maintient son statut de cadre, mais, quand, au bout de 18 mois, on n'a pas eu d'opportunité, bien, le cadre de gestion prévoit que cette personne-là peut se voir imposer un nouveau classement de professionnel. Et, dans ce cadre-là, une personne qui se voit imposer un nouveau classement a aussi la possibilité de faire appel au comité de transition. Et, depuis trois ans, il y a deux personnes

qui n'ont pas accepté d'être reclassées, si je peux m'exprimer ainsi: il y en a une qui a, entre-temps, pris sa pension et l'autre a retiré son dossier.

M. Bertrand: Est-ce que vous pouvez, M. le Président...

Le Président (M. Gauthrin): Oui, bien sûr. Nous discourions.

M. Bertrand: ...me dire, supposons en équivalents temps plein sur 18 mois, en nombre de personnes ou de cadres, actuellement, au cours, par exemple, des trois prochaines années, combien de personnes se seront prévaluées, justement, de ces mesures de ressourcement là? Avez-vous une idée des volumes?

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est-à-dire que tout ce que je peux estimer, M. le Président, c'est les personnes qui, actuellement, ont été identifiées en transition de carrière et qui sont sur les listes de l'Office des ressources humaines. Je ne peux pas anticiper ce que les ministères et organismes vont nous laisser savoir dans un avenir prévisible. Parce que, vous savez, comme je l'évoquais hier, l'attrition naturelle des cadres supérieurs au gouvernement est d'environ 5 % par année. Or, sur les 5000 cadres supérieurs et intermédiaires, bien, nous prévoyons, disons théoriquement, qu'en 1994 il y aura 250 personnes qui nous quitteront par attrition.

Or, à ce moment-là, dans les ministères qui sont en fusion, les ministères qui sont en diminution par le biais de divers mécanismes d'évaluation de leur système, ces gens-là ont la première responsabilité de gérer leurs propres cadres à l'intérieur de leur propre organisation. Alors, il est de commune renommée qu'avant de soumettre un dossier d'une personne à l'Office des ressources humaines la majorité, en fait, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes, préfèrent gérer cette ressource-là chez eux dans la mesure où ils peuvent trouver des solutions adéquates. Mais c'est toujours in extremis, en bout de piste, qu'on en arrive à des solutions où ces gens-là se voient contraints de les déclarer en transition de carrière.

Jusqu'à tout récemment, M. le Président, je ne vous cache pas qu'il y avait une symbolique aussi qui était attachée aux personnes qui étaient identifiées en transition de carrière. Pour plusieurs personnes, puis à bon droit — nous avons des traditions à l'intérieur de la fonction publique — quelqu'un qui était cadre supérieur et qui se voyait, si vous voulez, mis de côté temporairement, cette personne-là était obligée d'assumer une situation excessivement difficile parce que les perceptions des collègues, les perceptions des organisations étaient à l'effet que cette personne-là était en difficulté. Or, au fil du temps, on se rend compte — et les gens eux-mêmes s'en rendent compte — que ce n'est plus un phénomène personnel. C'est un phénomène conjoncturel, voire structurel, M. le Président. Donc, devant ce fait-là, il y a moins de connotations négatives, entre guillemets, si je

peux m'exprimer ainsi, à l'effet de se voir attribuer un nouveau classement. Et, moi, j'ai le témoignage d'hommes et de femmes qui m'ont dit, après 15 ans de travail comme cadres supérieurs: Ma qualité de vie vient de changer. Je ne pensais jamais que je pourrais vivre cette expérience-là et je suis très heureux. Et, dans beaucoup d'organisations, M. ou Mme la Présidente...

M. Bertrand: En fait, c'est une période de transition.

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà!

La Présidente (Mme Bleau): Vous savez, quand on siège à un poste de présidente et qu'on est députée, on essaie le plus possible que les hommes nous considèrent comme des collègues et, nous, on fait de même. Alors, ça n'a pas d'importance.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, juste pour terminer, si vous me le permettez, depuis trois ans, il y a eu 186 cadres supérieurs qui ont été impliqués dans ce cadre de gestion de cadres en transition de carrière.

M. Bertrand: Excusez-moi, M. le président.

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

La Présidente (Mme Bleau): Alors, vous voulez poursuivre, M. le député de Portneuf?

M. Bertrand: S'il vous plaît. Malheureusement, j'ai raté la dernière partie de l'intervention du président. Vous m'excusez.

M. Gauthrin: Vous étiez distrait par la députée de Kamouraska-Témiscouata.
(16 h 10)

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, depuis trois ans, il y a 186 cadres supérieurs qui ont été en transition de carrière, donc une moyenne, bon an mal an, d'environ 60 personnes. Et, au moment où nous parlons, il y en a tout près de 127 qui sont régularisés, si je peux m'exprimer ainsi.

Défi qualité-performance

M. Bertrand: Mme la Présidente, j'aimerais maintenant qu'on aborde certains éléments du rapport de recherche intitulé «Étude sur les enjeux prioritaires de l'Office des ressources humaines». On y retrouve un certain nombre d'indications en ce qui regarde l'adhésion des employés aux priorités de l'État. Je pense que c'est un élément important, effectivement. Dans des périodes de changement comme celle qu'on connaît, il est important d'avoir, justement, cette adhésion si on veut être capable de rencontrer ces défis qui sont les nôtres.

On dit, à la page 92 du document: «Une bonne stratégie ne sera réalisée que si elle est connue et acceptée par l'ensemble du personnel et, surtout, intégrée dans ses priorités, ses objectifs et ses comportements.» Et, un peu plus loin, à la page 95, on fait mention de «l'importance pour les dirigeants de s'assurer que chacun dans l'entreprise adhère pleinement aux priorités et objectifs de cette dernière».

Ce que je me demande et ce que je demande au président, Mme la Présidente: Est-ce que vous ne voyez pas une contradiction entre la façon qu'on a imposé, d'une certaine façon, la loi 198 de même que son esprit, je dirais, et la nécessité de faire adhérer les employés aux priorités et objectifs du gouvernement? Parce que je dois vous dire que, ce qu'on entend de la part, bien sûr, des porte-parole des employés tout autant que de différentes personnes à l'intérieur de la fonction publique, c'est que le degré d'adhésion n'est certainement pas renversant.

M. Beausoleil (Claude-R.): Permettez, Mme la Présidente, c'est parce que...

M. Gauthrin: Est-ce une question ou un début de débat que vous voulez?

M. Bertrand: Non, non...

M. Gauthrin: Parce que, si vous voulez que je vous réponde, moi, je vais poser d'autres questions de la même manière.

M. Bertrand: ...c'est une question, mais c'est que j'aime bien situer dans son contexte...

M. Gauthrin: Oui, je comprends, je comprends.

M. Bertrand: ...la question. Ça aide à la compréhension et à l'adhésion.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est parce que, Mme la Présidente, l'avantage du député de Portneuf par rapport au nôtre, c'est qu'il sait d'avance la question qu'il va nous poser. Et puis, là, je n'avais pas le document de référence immédiatement devant moi. Je vais l'avoir dans quelques instants, si vous me le permettez, de manière à ce que je me fasse une tête pour pouvoir répondre adéquatement.

La Présidente (Mme Bleau): On peut ajourner une couple de secondes... suspendre cinq minutes.

(Suspension de la séance à 16 h 12)

(Reprise à 16 h 22)

La Présidente (Mme Bleau): Messieurs, si vous voulez reprendre vos places, s'il vous plaît. Alors, la

commission reprend maintenant ses travaux, et je cède la parole au député de Portneuf.

M. Bertrand: Mme la Présidente, je suis bien heureux de voir jusqu'à quel point les questions de l'Opposition peuvent stimuler...

M. Gauthrin: Le député de Verdun.

M. Bertrand: ...le député de Verdun.

M. Gauthrin: Vous savez, il y a beaucoup de choses...

M. Bertrand: Bon. Dit autrement, je veux dire, justement aux pages 92 et 95 de votre document, vous insistez beaucoup sur le fait, au fond, de l'importance de susciter une adhésion des employés, au fond, dans les changements qu'on va vivre. Bon. Et ma lecture, et je pense qu'elle est partagée par bien du monde, c'est que 198 est venue, justement, diminuer de façon importante la motivation au niveau des secteurs public et parapublic. Comment pensez-vous pouvoir arriver, malgré 198, à faire adhérer les employés à ces changements, à ces objectifs?

M. Beausoleil (Claude-R.): La question, Mme la Présidente, est tout à fait pertinente, puisque je pourrais facilement associer la réflexion que le député de Portneuf vient de faire à ce que nous vivons actuellement, Mme la Présidente, à l'Office des ressources humaines. Je pense que nous avons réussi... En tout cas, on pourra, au fil des mois, en faire une estimation, une observation, là, plus critique, mais la situation actuelle, au lieu d'y voir une situation menaçante, nous l'avons transformée, à l'Office des ressources humaines, comme une opportunité, un défi à relever, à relever les difficultés que le gouvernement traverse, mais, les difficultés que le gouvernement traverse, ce sont des difficultés que la société traverse. Donc, il faut, à ce moment-là, à notre avis, susciter une réflexion et aussi s'en faire un défi personnel. Et c'est dans ce sens-là que l'Office a restructuré son organisation de manière à revoir les choses différemment.

Je comprends que la situation est difficile, mais c'est là, je pense, qu'on voit, dans les situations difficiles, la capacité des gens de s'adapter rapidement au changement, de développer des réflexes d'adaptation aux difficultés de changement, d'être beaucoup plus flexibles dans nos façons d'agir, dans nos façons d'intervenir auprès des individus. Donc, à mon avis, c'est les caractéristiques des organisations de l'avenir qui sont forcées, devant des situations que nous vivons, de pouvoir s'adapter rapidement à leur environnement. C'est la capacité d'avoir de la souplesse dans les structures hiérarchiques. Et c'est là qu'on voit, d'ailleurs, l'émergence dans les organisations de la gestion stratégique des organisations, c'est-à-dire d'être à l'affût de ce qui se passe, et, quand arrivent des coups difficiles, bien,

comme on en a déjà vécu antérieurement, nous avons une plus grande facilité d'adaptation.

Donc, c'est un peu dans ce sens-là que je vois la façon dont nous allons transmettre l'expertise que nous acquérons actuellement, à l'Office des ressources humaines, dans notre rôle conseil et support aux ministères, de pouvoir, si vous voulez, transférer ces connaissances que nous vivons présentement.

La Présidente (Mme Bleau): Merci, M. le président. Votre réponse est fort éloquente, selon le député de Verdun. Est-ce que vous permettez que monsieur...

M. Gautrin: Vous voulez continuer?

M. Bertrand: Bien, je veux juste mentionner qu'il se peut fort bien qu'au niveau de l'Office des ressources humaines vous ayez pu arriver à compléter un exercice de telle façon que l'ensemble des employés se mobilise pour relever le défi. Ma propre expérience du terrain, quand j'écoute les gens qui viennent me parler de ce qui se passe dans la fonction publique, ce n'est pas ça. O.K.? Les employés, me dit-on, sont bien loin d'adhérer aux objectifs actuels du gouvernement en ce qui regarde même le Défi qualité-performance, de la façon dont il est présenté et de la façon dont on veut le gérer. Et les moyens qui ont été mis en place sont également très critiqués, je dirais, par beaucoup d'employés.

Alors, je me questionne vraiment, dans les organisations... Peut-être que c'est vrai chez vous, mais, dans les différents ministères et organismes, je peux vous dire une chose, ce n'est pas rose actuellement; il y a énormément d'insécurité, de démotivation. Et, moi, je vous répète la question: Comment allons-nous faire, comme appareil d'État et comme fonction publique, pour passer à travers ça en allant chercher au minimum l'adhésion des employés, très clairement?

M. Beausoleil (Claude-R.): Notre rôle, Mme la Présidente, va justement... Nous allons avoir un rôle de maintenir l'enthousiasme que nous avons et qu'on est capable de développer entre nous. Parce que, nous, au lieu de voir une situation difficile, on voit là un défi. Vous savez, quand j'entends des gens chez nous, à l'Office des ressources humaines, et j'ai aussi beaucoup de connaissances dans les ministères et organismes, et les gens... Bon. Je ne cache pas que, pour des personnes qui ne sont pas habituées à vivre le changement, ça crée des situations de tension.

J'expliquais ou j'exprimais peut-être une opinion, hier ou avant-hier, à l'effet que, depuis toujours et particulièrement dans le secteur de l'administration publique et particulièrement au niveau du gouvernement du Québec... Vous savez, quand on vit avec un système qui assure une sécurité d'emploi mur à mur, il est difficile pour nous de voir un peu ce qui se passe dans d'autres organisations qui sont en dehors de la fonction publique. Mais, quand on voit ce qui se passe chez

nous, il est facile d'observer que, dans le fond, la situation des organisations a toujours été une situation de stabilité. Ça a toujours été stable dans les organisations.

On le voit avec des gens qu'on a rencontrés à Carrefour-transit. Vous savez, Mme la Présidente, moi, j'ai rencontré une dame dans les jours qui ont suivi son arrivée; ça faisait 22 ans qu'elle travaillait au même ministère, à la même direction, au même endroit et au même pupitre, avec la même fenêtre. Et, 22 ans après, du jour au lendemain, on lui change la fenêtre. Alors, c'est un changement dans sa vie. Alors, les caractéristiques de son organisation, c'était la stabilité et, l'exception, c'était le changement. Maintenant, dans les nouveaux paradigmes de gestion qui sont actuellement en mutation, c'est que le changement devient la caractéristique des organisations. Il faut s'habituer qu'à toutes les semaines, à tous les mois il peut nous arriver des choses auxquelles on ne pouvait pas penser comme on pouvait le faire antérieurement. Les choses changent beaucoup plus rapidement.

Or, les organisations devront s'adapter, et c'est un peu le rôle de l'Office des ressources humaines de les aider à gérer, justement, cette transition d'une organisation stable à une organisation de changement. Alors, à ce moment-là, l'objectif, c'est de faire de nos employés des alliés dans le changement, de les aider aussi à s'adapter au réalignement de nos organisations.
(16 h 30)

Vous savez, il y a des nouveaux mots, Mme la Présidente, qu'on retrouve dans notre vocabulaire de fonctionnaires aujourd'hui, qu'on ne connaissait pas, entre guillemets, il y a deux ans, il y a cinq ans. Les mots «prix de revient», ce n'était pas dans notre vocabulaire. Nous étions et nous sommes encore, dans une certaine mesure, des spécialistes du contrôle budgétaire, mais des spécialistes du prix réel du coût d'un service, on ne connaissait pas ça.

Et, maintenant, dans les orientations gouvernementales, on nous demande — et puis nous le faisons — d'évaluer le coût d'un service et de voir dans quelle mesure ce même service là ne pourrait pas être fait par l'entreprise privée. On devient compétitif. Et c'est cette notion de compétitivité qui devient un nouveau défi. Il faut être aussi performant que l'entreprise privée, et c'est ça qui est un peu le défi, d'aller chercher — pas d'une façon systématique, nécessairement, parce que nous n'avons pas de notion de profit... Pour nous, notre objectif, c'est le service au citoyen ou à la citoyenne. Mais il n'en demeure pas moins que nous pouvons facilement adapter des modèles de l'entreprise privée à nos organisations.

Et aussi, les défis, ça va être de minimiser, comme pouvait le souligner le député de Portneuf, les coûts attribuables à la restructuration, effectivement. Je veux dire, quand on modifie les structures, quand on restructure des organisations, il s'agit de minimiser ces coûts-là. Ce sont les défis. Et aussi, c'est d'obtenir l'adhésion, l'engagement du personnel, en s'impliquant dans les organisations, en essayant d'aller chercher les préoccupations des individus.

J'ai amorcé, depuis mon arrivée à l'Office des ressources humaines, Mme la Présidente, une série d'échanges où, d'une façon systématique, je rencontre personnellement tout le personnel dans des petits groupes de quatre ou cinq personnes. Et mon objectif de ces rencontres-là, ce n'est pas de leur donner des directives ou de leur dire quelles sont mes attentes. C'est plutôt de connaître quelles sont vos attentes à vous, les collaborateurs de l'Office des ressources humaines, par rapport à l'organisation. En d'autres termes: Qu'est-ce que vous attendez de l'organisation? Vous savez que ça change, la façon dont on peut voir, la manière dont on est capable de répondre à la fois aux besoins de ces gens-là et aussi de les appuyer dans les démarches de changements qu'on connaît tous les jours.

Quand on demande à quelqu'un, qu'on lui dit: Écoute, dans la période de changement, là, au lieu de travailler à tel endroit, pourrais-tu faire un effort pour travailler avec tel autre? c'est vrai que ça demande un effort supplémentaire. Ça va demander un effort de recyclage aussi. On va demander à nos employés de retourner sur les bancs de l'université dans des cours spécifiques de recyclage parce que les notions que nous avons acquises évoluent au même titre qu'un médecin, qu'un avocat ou n'importe quel professionnel. Si nous ne nous mettons pas à jour par rapport à ce qui se passe dans notre environnement, nous ne serons pas capables de répondre aux besoins réels et d'une façon adéquate. Alors, voilà quelques réflexions globales sur ce sujet-là, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Bleau): Vous me permettez juste une réflexion. Lorsque vous parliez de la loi 198 et du questionnaire que vous aviez de la réaction des fonctionnaires, moi, j'avais peut-être une réflexion à faire: Des fois, les réponses nous sont données à une question de la manière qu'elle est posée. Alors, peut-être que les réflexions que vous avez ne sont pas nécessairement les mêmes que celles qu'une autre personne pourrait aller chercher selon la manière que la question est posée. Alors, ça, c'est une réflexion de mon cru. Est-ce que vous aviez terminé sur le sujet?

M. Bertrand: Oui.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, je cède la parole...

M. Bertrand: Non, non. Je n'ai pas terminé.

La Présidente (Mme Bleau): Ah! vous avez une autre...

M. Gauthrin: Sur 198?

M. Bertrand: C'est en relation avec le même sujet.

La Présidente (Mme Bleau): Bien, alors...

M. Bertrand: Mais je peux y revenir.

M. Gauthrin: Bon, bien, vas-y. Continue, puis, moi, j'interviendrai après.

M. Bertrand: C'est toujours sur le document. On passe à travers le document et, après...

La Présidente (Mme Bleau): Non, mais on voudrait juste une réflexion sur la loi 198, si vous le permettez...

M. Bertrand: O.K.

La Présidente (Mme Bleau): ...comme il est le parrain de cette loi-là...

M. Bertrand: Je n'ai aucun problème avec ça, Mme la Présidente. Tout ce que je voudrais vous indiquer ou vous informer...

La Présidente (Mme Bleau): Oui, oui. Tout de suite après.

M. Bertrand: ...c'est que les commentaires que je reçois ne sont pas une réponse à des questions que j'ai posées. C'est une déclaration spontanée des gens qui nous rencontrent.

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

M. Gauthrin: Mais, vous savez, les gens qui vous rencontrent, parfois, ont peut-être une certaine couleur parce qu'ils savent que vous avez une couleur quand ils vous parlent.

M. Bertrand: Non. On était beaucoup sur le terrain et on ne fait pas de discrimination de ce côté-là; rouge, noir, bleu, ça n'a pas d'importance.

M. Gauthrin: Mais je pensais que Portneuf était un comté agricole. Ha, ha, ha!

Moi, si j'ai bien compris vos remarques, M. le président, quant à la loi 198, c'est que c'est une chance unique, c'est bien ce que j'ai cru comprendre, pour la fonction publique de se moderniser, de se poser des questions, de se restructurer, et que c'est un défi extrêmement stimulant pour une organisation, étant amenée à devoir se repenser, et que, si je comprends vos remarques — je voudrais bien savoir si c'est ça que vous voulez dire — à l'heure actuelle, vous travaillez d'arrache-pied pour faire en sorte de soutenir cet effort important de réflexion qu'on a demandé, par le biais de la loi 198, à l'ensemble de la fonction publique pour se préparer à affronter de plain-pied le XXI^e siècle. Est-ce que c'est à peu près ce que je dois comprendre de votre intervention?

M. Beausoleil (Claude-R.): Mme la Présidente, la loi 198 est une volonté exprimée par l'Assemblée nationale du gouvernement du Québec, et ce que j'ai évoqué, c'est que, au lieu d'en voir une situation menaçante, nous l'avons perçue comme une opportunité de revoir nos modes de gestion de manière à répondre, avec les ressources dont nous disposons, le mieux possible aux besoins réels de la population. C'est dans cette optique-là.

M. Gauthrin: Je dois dire que vous l'avez très bien compris et je dois vous féliciter sur l'analyse que vous avez faite de ce texte-là. Il y a certaines personnes, par exemple, qui, dans certains milieux, avaient voulu faire peur à l'ensemble, particulièrement, des employés dans le secteur parapublic ou péripublic. Ils ont été parfaitement convaincus de la responsabilité avec laquelle le gouvernement voulait appliquer la loi. Je pense particulièrement au secteur de l'enseignement et au secteur de la santé. Il est important de faire taire les gens — pas vous, bien sûr, M. le député de Portneuf — certaines personnes qui ont voulu utiliser ça comme un croque-mitaine, alors que c'est strictement un effort de réflexion pour une meilleure gestion dans le secteur public et parapublic. Merci.

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

M. Gauthrin: Ce n'était pas... Une petite question.

M. Bertrand: J'ai néanmoins observé, sans avoir été élu à ce moment-là encore, qu'il n'y avait pas un de vos ministres qui était venu la défendre, cette loi 198.

M. Gauthrin: Mon cher monsieur, encore une fois — vous avez parfaitement raison — c'est-à-dire que c'est cette commission qui l'a analysée article par article et, dans notre formation politique, ce n'est pas nécessaire d'avoir des ministres pour défendre des projets de loi. Évidemment, dans d'autres formations politiques, on ne laisse pas la latitude aux députés. Mais, dans notre formation politique, les députés avaient pleine latitude pour pouvoir agir.

M. Bertrand: Donc, je prends en note que vous n'avez pas besoin de ministres dans votre formation politique. Ça va se régler dans quelques mois.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, M. le député de Portneuf, votre dernière réflexion...

M. Bertrand: Était?

La Présidente (Mme Bleau): ...était peut-être un petit peu superflue dans le moment.

M. Bertrand: Vous m'en excuserez, madame.

M. Gauthrin: Oui, mais la mienne aussi était un peu partisane, disons.

La Présidente (Mme Bleau): On vous donne quand même la parole avec plaisir.

M. Bertrand: Merci, Mme la Présidente. M. le président, dans votre propre rapport sur les enjeux prioritaires, à la page 95, vous mentionnez vous-même — du moins dans le rapport — que «par suite des nombreuses et incessantes rationalisations qui ont cours depuis le début des années quatre-vingt-dix, un nombre croissant d'entreprises s'interrogent sur les impacts à long terme d'un tel contexte sur les ressources humaines. Déjà on a remarqué une baisse sensible du niveau de confiance des employés envers les dirigeants. Cette baisse de confiance est accompagnée d'une augmentation du cynisme dans les entreprises». Et vous mentionnez également, à d'autres endroits dans votre document, la difficulté que représente le contexte actuel, où, carrément, on a porté, à l'égard du secteur public, des jugements pour le moins sévères. Et je pense qu'ils ne le méritaient pas toujours, loin de là.

Par rapport à ces affirmations, à la page 107 de votre document, vous disiez: «Il est paradoxal de croire pouvoir mobiliser son personnel et tenir en même temps un discours souvent péjoratif à son égard.» Enfin, toujours selon votre rapport: «Considérant l'importance que prennent les syndicats dans la fonction publique, il est illusoire et presque suicidaire de procéder à une transformation de cette envelopure sans qu'ils ne soient engagés et responsabilisés d'une façon quelconque.»

C'est vraiment des affirmations qui sont lourdes de conséquences. Et, moi, j'envie votre optimisme et, en même temps, je vous félicite pour l'ardeur avec laquelle vous pensez pouvoir remobiliser les employés du secteur public malgré tout ce qui est dit là. Et je note autre chose: dans tout ce dont vous nous avez parlé depuis maintenant trois jours, à aucun moment, à ma connaissance, n'avez-vous fait référence au contexte des relations de travail, au fait que les employés ont aussi des représentants. Vous nous parlez beaucoup des rencontres avec les employés que vous faites, du maillage avec les différents niveaux de gestion. Mais que deviennent les relations de travail dans tout ça, au sens des échanges, également, qu'on doit avoir aussi comme gestionnaires et comme organisation avec ceux et celles qui représentent les employés?

Les conventions collectives sont toujours là. Il y a quand même des choses qui peuvent représenter soit des enfarges, soit des opportunités eu égard aux règles qui ont été négociées. J'aimerais vous entendre un peu là-dessus parce que c'a été le silence jusqu'à présent.

(16 h 40)

M. Beausoleil (Claude-R.): C'a été le silence pour une raison assez simple, Mme la Présidente. C'est que, d'une façon formelle, l'Office des ressources

humaines, en raison de la nature même de ses activités, n'a pas à transiger avec des syndicats en tant qu'organisme central au sein de l'appareil de l'État. Donc, à cet égard-là, nos relations avec nos employés se font par l'intermédiaire des gestionnaires, des 18, 19 gestionnaires qui sont à l'Office des ressources humaines, via le service des ressources humaines de l'Office des ressources humaines. Et, remarquez bien, nous avons nos propres relations de travail à l'intérieur de l'organisation, mais elles se font, en tout cas, à mon avis, dans une certaine harmonie. Et, quand les employés ont à utiliser des mécanismes qui s'apparentent à ceux qui existent dans les conventions collectives, bien, écoutez, je suis le premier, Mme la Présidente, à respecter ces mécanismes-là.

D'autre part, dans les relations, dans notre rôle conseil support, nous avons eu l'occasion, et, comme je l'exprimais avant-hier, j'ai à plusieurs reprises eu l'occasion de bavarder, de discuter, dans un climat très serein, de problèmes que nous gérons, entre autres au niveau des personnes qui sont à Carrefour-transit du fait de leur statut de syndiqués. Et j'ai eu l'occasion de rencontrer les représentants syndicaux, les représentants de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec; je suis en contact constant avec les représentants de l'Association des cadres intermédiaires du gouvernement, l'association des responsables du secteur de la sécurité publique. Alors, disons que nos rapports sont sereins tout en étant nécessairement empreints des objectifs que nous poursuivons les uns et les autres.

Mais je ne vous cache pas que j'ai l'occasion — et je profite d'ailleurs des occasions qui me sont données — de participer aux activités que ces groupements-là organisent. J'ai été récemment le conférencier invité de la journée de l'Association des cadres supérieurs; j'ai assisté récemment, j'ai été l'invité lors du congrès annuel de l'Association des cadres intermédiaires, et ce sont des occasions d'échanges que nous avons avec ces gens-là, de manière à pouvoir régulariser des situations que ces gens-là amènent devant nous.

Avec les cadres intermédiaires, qui étaient peut-être exclus, Mme la Présidente, des programmes formels de développement des cadres dans ces dernières années, bien, nous avons mis, au cours des deux dernières années, un accent particulier pour nous occuper particulièrement des personnes qui sont dans les régions, Mme la Présidente, les cadres intermédiaires en région qui vivent des problèmes particuliers. Donc, nous avons mis sur pied des programmes de formation, des programmes de gestion particulièrement axés sur le phénomène de la gestion des ministères et organismes en région. Donc, nous adaptons nos approches, et tout se fait avec les associations de personnes sous les formes dans lesquelles elles se présentent à l'intérieur de l'appareil de l'État.

D'ailleurs, si je peux terminer, dans le livre de réflexion sur les enjeux, Mme la Présidente, à la page 84 et suivantes, nous abordons effectivement ce volet-là, qui est celui de la coopération patronale-syndicale, à l'item 4.7, et nous estimons que les nouveaux modes

d'organisation de travail imposés par les changements que connaissent nos sociétés exigent des rapports différents entre patrons et syndicats, et on voit toute la réflexion que nous pouvons faire à cet égard-là.

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

Budget de l'Office

M. Bertrand: Mme la Présidente, je consultais très brièvement le livre des crédits qui vient d'être déposé. On sait qu'on va avoir l'occasion, en d'autre temps, d'examiner les crédits des ministères et organismes, mais le budget de l'Office passe de 24 000 000 \$ à 29 000 000 \$, grosso modo 5 000 000 \$ au cours de l'année, notamment une augmentation substantielle — puisqu'il n'y avait aucun crédit de prévu spécifiquement l'an dernier à cet égard — au niveau de la gestion du personnel mis en disponibilité; on parle de 8 234 000 \$.

Est-ce que je peux interpréter ça comme étant le coût directement impliqué ou généré par la gestion des impacts, je dirais, de 198 en ce qui regarde, par exemple, de devoir recycler les personnes, gérer les mises en disponibilité, tout ça? Est-ce que je pourrais conclure de ça qu'il en coûte 8 234 000 \$ au gouvernement aujourd'hui rien que pour gérer la mise en disponibilité au niveau de l'Office des ressources humaines?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, le montant que vous avez — et nous aurons l'occasion, peut-être, d'y revenir en détail, Mme la Présidente, lors de l'étude des crédits de l'Office en commission parlementaire que nous allons faire dans un avenir prévisible — effectivement, c'est le montant que nous prévoyons par rapport aux évaluations que nous pouvons faire présentement sur le quantum de personnes susceptibles d'être affectées à Carrefour-transit au cours de l'exercice financier 1994-1995, en nous basant, Mme la Présidente, sur l'expérience que nous avons acquise durant le budget d'opération 1993-1994. Alors, c'est le budget qui prend sa source dans les coûts imputables uniquement à Carrefour-transit en termes de salaires et en termes aussi de fonctionnement, qui est quand même très minime par rapport aux salaires puisque nous assumons les frais de recyclage, les programmes de perfectionnement que nous offrons à ces gens-là et, dans beaucoup de cas, les frais de transport de certaines villes à d'autres pour assumer certains types de responsabilités. Donc, ce sont les coûts prévisibles pour l'année 1994-1995. C'est ça.

Et, par ailleurs, vous n'êtes pas sans savoir que, lorsque nous affectons une personne dans les ministères, il ne faut pas oublier que, à partir du moment où la personne est affectée dans le ministère, les montants d'argent deviennent des périmés pour les ministères. Donc, il y a véritablement adéquation entre la dépense imputable à Carrefour-transit et la dépense imputable aux ministères et organismes, donc...

M. Bertrand: Oui, mais il reste à savoir ce qu'on fait de ces périmés-là éventuellement. Si on les entre dans les objectifs traditionnels de périmés ou de péremption que le gouvernement indique aux organismes, ce n'est pas nécessairement un gain.

Vous prévoyez, au cours de la prochaine année, avoir desservi combien de personnes en termes de remplacements grâce à Carrefour-transit?

M. Beausoleil (Claude-R.): Au cours de la prochaine année, Mme la Présidente, comme je l'évoquais tantôt, nous anticipons... De la façon que nous travaillons, c'est que nous travaillons sur un horizon de deux mois, avec, nécessairement, l'expérience que nous avons. Parce que le cadre de gestion nous permet difficilement d'envisager une période plus longue d'anticipation de ce qui pourrait survenir. Mais nous avons quand même des indications. Et je pense, Mme la Présidente — c'est peut-être important de le souligner — que nous anticipions effectivement, au 1er avril 1994, un nombre plus élevé de personnes qui auraient pu être affectées au Carrefour-transit à l'Office des ressources humaines. Cependant, à la lumière de la revue de programmes qui a été faite dans tous les ministères et organismes l'automne dernier, c'est que la grande majorité des ministères en lieu et place d'affecter des personnes à Carrefour-transit, ces ministères-là ont préféré ne pas combler les postes vacants qu'ils avaient dans le cours de l'exercice financier 1993-1994 et, en lieu et place d'affecter une personne à Carrefour-transit le 1er avril 1994, ont plutôt livré des postes vacants, ce qui fait que, en conséquence, on a peut-être moins de personnes qui sont venues à Carrefour-transit que nous l'aurions anticipé. Donc, c'est sur ces bases-là que la prévision — c'est une prévision budgétaire de Carrefour-transit — s'est ainsi faite.
(16 h 50)

L'autre élément aussi, c'est qu'il ne faut pas oublier que l'objectif de la loi 198, en ce qui a trait au personnel autre que le personnel de cadres, est d'une diminution de 12 % sur un horizon de cinq ans. Ce qui veut dire, bon an, mal an, environ 2,5 % par année, disons 2,5 % par année. Or, Mme la Présidente, le taux d'attrition pour les personnes qui se retrouvent dans les catégories de professionnels, techniciens, employés de bureau, en d'autres termes dans les catégories de personnel autres que cadres supérieurs, le taux d'attrition se situe entre 2,5 % et 3 %. Donc, théoriquement, la diminution qui nous est demandée par les objectifs que nous retrouvons à l'intérieur de la loi 198 est compensée, je dis bien en théorie, par l'attrition naturelle. Il va de soi qu'une personne qui quitte une fonction et qui s'en va à la retraite, son profil de fonction ne fait pas nécessairement l'adéquation avec ce qui se passe dans la réalité, mais, en théorie, les pourcentages se neutralisent théoriquement, Mme la Présidente. Donc, c'est ce qui fait qu'on a encore un autre motif pour lequel on n'a peut-être pas trop de personnes qui ont été identifiées comme pouvant être transférées à Carrefour-transit dans un avenir prévisible.

Ce que nous anticipons surtout, c'est peut-être le 1er avril 1995, là où, réellement, le nombre de postes vacants ne sera peut-être pas suffisant pour, si vous voulez, livrer les postes au Secrétariat du Conseil du trésor en vertu de l'objectif de 4 % au 1er avril 1995, et, dans ce cadre-là, nous allons, de toute façon, faire de l'analyse prévisionnelle beaucoup plus rigoureuse, de manière à pouvoir anticiper l'arrivée à Carrefour-transit d'un nombre de personnes qui serait peut-être éventuellement plus difficile à gérer. À l'intérieur d'une masse de 200 personnes à Carrefour-transit, tant à Québec qu'à Montréal, avec les assignations temporaires, je pense que c'est humainement gérable. Je ne vous cache pas, Mme la Présidente, que, si nous anticipions l'arrivée de 2000 à 3000 personnes, je pense que ce serait une autre formule que nous suggérerions au gouvernement, parce qu'il serait difficile d'en arriver à un accompagnement aussi rigoureux que celui que nous pouvons faire présentement.

La Présidente (Mme Bleau): Est-ce que c'est toujours sur la même...

M. Bertrand: Oui, toujours sur le même volet.

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

M. Bertrand: C'est parce qu'il aurait été intéressant de savoir... Cette année, vous prévoyez donc 8 500 000 \$ — et je répète encore une fois qu'on reviendra certainement, à une autre étape des travaux de la commission, sur ces questions-là, mais je pense que c'est pertinent pour nous aider à comprendre, là. Si, par exemple, vous me disiez, je ne sais pas, moi: On va desservir une centaine de personnes directement cette année, on va en remplacer 100, donc, pour chaque succès, ça représente 85 000 \$, j'arriverais à la conclusion que, l'un dans l'autre, ça peut coûter 85 000 \$, le mécanisme de Carrefour-transit, cette année, par personne remplacée. Et je comprends que vous n'êtes pas en mesure de pouvoir me dire combien de personnes, combien de succès pourraient être imputables aux 8 500 000 \$ qu'on met là.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est parce que nous avons uniquement des chiffres... On peut seulement anticiper 60 jours à l'avance.

M. Bertrand: Oui, oui, je comprends très bien.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est dans ce sens-là qu'il est difficile de faire... Mais ces chiffres-là ont été faits sur la base de ce que nous avons vécu comme expérience l'année dernière. C'est en termes d'ETC, Mme la Présidente, parce que, compte tenu du fait — et je l'ai évoqué, je pense, précédemment — que le temps moyen qu'une personne passe à Carrefour-transit est de 1,9 mois, ça veut dire, ça, Mme la Présidente, que ça

prend six personnes qui demeurent deux mois pour faire un ETC. Donc, c'est sur cette base-là que la prévision s'est faite; ç'a été sur une base d'ETC et non pas sur une base du nombre de personnes, d'autant plus que, si nous maintenons le rythme de remplacement avant l'arrivée des personnes à Carrefour-transit, ça évite d'imputer des dépenses qui seraient imputables dans ce budget-là si la personne arrivait à Carrefour-transit. Donc, on fait beaucoup de prévisions, de planifications prévisionnelles, de manière à éviter d'imputer ces coûts-là à Carrefour-transit comme tel, Mme la Présidente.

M. Bertrand: Sur une base comparable, Mme la Présidente, combien aurait coûté Carrefour-transit en 1993-1994? Parce que, là, on...

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui. En 1993-1994, je pense que ça a coûté 5 057 000 \$.

M. Bertrand: 5 057 000 \$?

M. Beausoleil (Claude-R.): Maximum, parce que, là, on est capable de l'évaluer, parce que nous sommes effectivement au 31 mars.

M. Bertrand: Pour combien de personnes? Parce que c'est du connu, là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Pour 336 personnes mises en disponibilité.

M. Bertrand: Et combien remplacées avec succès sur les 336?

M. Beausoleil (Claude-R.): Deux cent trois qui ont été relocalisées de façon permanente et 133 qui sont en placement prioritaire, dont 83 en assignation. Un peu les chiffres que j'ai évoqués tantôt, Mme la Présidente.

M. Bertrand: O.K.

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

M. Gauthrin: Oui. Moi, je voudrais changer de sujet, si vous me permettez. Mais, simplement pour noter, les derniers chiffres — ce n'est pas le but de ma question — que vous avez donnés, je ne les ai pas inscrits. C'était?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, en 1993-1994, le coût de Carrefour-transit a été de 5 057 000 \$.

M. Gauthrin: Pour 350 personnes.

M. Beausoleil (Claude-R.): Pour 336 personnes mises en disponibilité depuis le 1er avril 1993.

M. Gauthrin: Bon. Il est clair que ce genre de débat, c'est plutôt au moment où on discutera des crédits qu'on en aura l'occasion, mais c'était simplement pour ma gouverne personnelle.

Bon. Là, je suis rendu au terme, un petit peu, de mes interrogations sur l'Office des ressources humaines. On va peut-être trouver bizarre ma question, mais il y a une phrase que je n'ai pas comprise dans votre rapport annuel, que je trouvais très poétique, mais je ne sais pas ce que ça veut dire: «Par ailleurs, des activités de vigie...» Je suis à la page 25 du rapport annuel 1992-1993. Je vais vous le lire parce que je trouve que c'est bien écrit et c'est beau, mais je ne comprends pas ce que ça veut dire.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gauthrin: «Par ailleurs, des activités de vigie — et je me suis vu, j'ai pensé à quelqu'un en haut d'un bateau — de l'environnement en gestion des ressources humaines sont accomplies afin de déceler les tendances et les phénomènes porteurs d'avenir, et ainsi influencer l'évolution et l'innovation dans la fonction publique québécoise.»

Essentiellement, ça veut dire quoi en termes... Bien, là, ça veut dire que vous regardez ce qui se passe.

M. Beausoleil (Claude-R.): Exactement. On regarde ce qui se passe partout dans notre environnement immédiat. On fait les revues de littérature. Nous assistons à des colloques, des congrès qui infléchissent sur l'évolution actuelle de la gestion des ressources humaines. Nous faisons venir des conférenciers. Nous profitons de l'occasion pour...

M. Gauthrin: Remarquez que c'est bien dit. Pour dire: On regarde ce qui se passe autour de nous, c'est une manière vraiment brillante de dire ça. Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà! Ha, ha, ha!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est ça. Mais ce n'est pas seulement autour de nous, Mme la Présidente. On essaie de regarder aussi un petit peu plus loin. On tente d'être dans la vigie du bateau, dans le mât, pour voir la terre lointaine, là où les marins ont peut-être plus de difficultés à la voir, devant le timonier. Mais, effectivement, c'est ça, nous sommes sensibles à ce qui se passe un peu partout. Nous regardons, nous observons les tendances qui se passent dans notre environnement, de manière à pouvoir alerter les gestionnaires qui sont à côté de nous et leur dire: Bien, écoutez, voici ce qui s'en vient, voici ce qu'on va avoir dans six mois, dans un an, dans deux ans, de manière à pouvoir anticiper les événements, et se préparer, et les planifier à l'avance.

C'est toujours plus facile de prévoir des choses et d'être heureux de les avoir prévues que d'arriver... Et c'est ce qui fait que nous voulons que nos organisations soient sensibles à cette façon de voir les choses, d'anticiper ce qui s'en vient.

M. Gautrin: La communication que vous faites, donc, c'est sous forme d'un feuillet d'information, quel-que chose que vous envoyez aux différentes organisations, aux différents sous-ministres, etc.?

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà! Oui. Et, d'ailleurs, c'est tout à fait exact, Mme la Présidente, nous avons des bulletins de vigie que nous envoyons aux sous-ministres, aux dirigeants d'organismes, et qui leur font part des différentes tendances. On leur fait part des pratiques novatrices dans le secteur public, que ce soit au Royaume-Uni, que ce soit en France, que ce soit dans les pays de l'OCDE. C'est important de savoir, un peu, ce qui se passe dans ces... Et je ne vous cache pas, Mme la Présidente...

M. Gautrin: Absolument. Non, non, mais je faisais un peu d'humour au début, mais je pense que c'est extrêmement important. Je ne veux pas du tout minimiser... Est-ce que ça serait beaucoup vous demander — parce qu'on se donne une fonction, dans un cadre d'imputabilité, de savoir un peu ce qui se passe — de nous éduquer, entre guillemets, de transmettre aux membres de la commission les bulletins de vigie aussi? Est-ce que ça serait faisable?

M. Beausoleil (Claude-R.): Avec grand plaisir. Nous avons des bulletins de vigie, nous avons des bibliographies en management, Mme la Présidente, où nous avons nos spécialistes... Aussitôt qu'il y a des volumes qui sortent, dans le mois qui suit nous sommes au courant, ne serait-ce que d'avoir une synthèse, d'avoir un résumé, pour pouvoir voir un peu. Et ça suscite la réflexion, ça suscite l'intérêt des individus, donc ça va...

M. Gautrin: Non. Je pense que c'est une fonction extrêmement importante.

La Présidente (Mme Bleau): Pouvez-vous, comme à l'habitude, transmettre ce document qui vous est demandé à la secrétaire de la commission? Ça va peut-être permettre à la commission de connaître tellement bien vos faits et gestes que vous n'aurez pas besoin de comparaître d'ici longtemps.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Beausoleil (Claude-R.): Mais, madame, je le regretterais de ne pas recomparaître...

M. Gautrin: Mais la loi 198...
(17 heures)

M. Beausoleil (Claude-R.): ...vous savez, pour nous. Ha, ha, ha!

M. Gautrin: Si vous me permettez une dernière remarque. Le dernier article, l'article 8 de la loi 198 vous permet justement d'avoir, une fois par année, le plaisir de venir nous rencontrer.

M. Beausoleil (Claude-R.): Voilà! Ha, ha, ha!

Des voix: Ha, ha, ha!

La Présidente (Mme Bleau): Alors...

M. Gautrin: M. le député de Portneuf.

La Présidente (Mme Bleau): ...je retourne la parole à M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Mme la Présidente, j'aurais probablement un certain nombre d'autres questions, mais qui, je pense, tournent un peu autour des éléments qui ont déjà été abordés d'une façon ou d'une autre. Donc, de façon peut-être à éviter des redites, je pense que je terminerai là...

La Présidente (Mme Bleau): Il n'y a pas de problème.

M. Bertrand: ...en ce qui me concerne.

La Présidente (Mme Bleau): Vous avez terminé?

M. Bertrand: Oui.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, avez-vous une dernière...

M. Gautrin: Moi, Mme la Présidente, j'ai fait aussi le tour. Il y a encore quelques petites phrases poétiques...

M. Bertrand: On va faire des remarques, cependant.

M. Gautrin: ...mais je pourrai éviter de les relever. Alors, je pense qu'on pourrait aussi terminer en permettant, je pense, quand même... Je pense qu'on avait convenu...

La Présidente (Mme Bleau): Oui, oui. Je vais dire ce qui était convenu, M. le député.

M. Gautrin: Parfait.

La Présidente (Mme Bleau): Alors, il y a cinq minutes accordées à M. le président et il y aura 15 minutes de chaque côté qui seront accordées aux députés. Alors, on vous cède la parole, M. le président.

Remarques finales

M. Claude-R. Beausoleil,
président de l'Office

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, Mme la Présidente, je voudrais, dans un premier temps, si vous me le permettez, remercier les membres de la commission permanente du budget et de l'administration de nous avoir donné, d'avoir donné à l'Office des ressources humaines l'opportunité de faire état un peu du bilan de ses activités, de ses préoccupations au cours des dernières années et, surtout, de nous avoir permis de réfléchir sur la façon dont l'Office s'est acquitté de sa tâche par rapport à l'ensemble des recommandations que cette même commission avait faites lors des audiences qui se sont tenues en 1990.

J'ai été agréablement surpris de voir l'intérêt que pouvaient susciter parmi les membres de la commission les grands dossiers que nous avons et de voir surtout l'emphase avec laquelle les membres de la commission insistent sur la gestion qui, en fait, est la gestion peut-être la plus fondamentale de l'administration publique, qui est celle de ses ressources humaines. Et ça, ça me réjouit de voir l'intérêt et c'est en même temps un stimulant pour nous de continuer dans cette veine-là, pour les personnes responsables à l'Office des ressources humaines, l'ensemble de mes collaborateurs qui ont pu bien observer le souci que les membres de la commission ont de s'assurer que les règles du jeu relativement à la gestion des ressources humaines sont respectées dans une optique d'équité et de transparence et que les citoyens sont ainsi bien servis.

Dans un deuxième temps, Mme la Présidente, permettez-moi, en terminant, d'apporter un témoignage tout à fait particulier à l'équipe de l'Office des ressources humaines qui m'a appuyé dans cette réflexion au terme de la lettre que Mme la secrétaire nous avait envoyée récemment nous invitant à y participer. Je ne vous cache pas que c'est grâce à cette expertise interne que j'ai pu vous apporter des éléments de réflexion que, j'ose croire, vous aurez trouvés valables. Et je pense que, ce faisant, cette équipe d'hommes et de femmes passionnés dans leur travail, soucieux d'en faire un service et un produit de grande qualité... Parce que c'est un produit qui s'adresse à la ressource humaine. Ce que nous gérons, ce sont des êtres humains avec leurs forces et leurs faiblesses, et c'est peut-être le grand défi que nous avons dans notre organisation, et d'ainsi continuer avec ces gens-là, avec ces femmes-là et ces hommes-là, à apporter un support à nos collègues, sous-ministres, dirigeants d'organismes, gestionnaires, professionnels de tous ordres et, surtout aussi, à apporter un support à l'ensemble des membres de l'Assemblée nationale qui ont besoin aussi de notre expertise pour pouvoir faire évoluer les règles qui vont régir, dans un avenir prévisible, l'ensemble de la fonction publique et aussi des réseaux.

Nous avons pris bonne note d'observations fort

judicieuses auxquelles nous n'aurions peut-être pas pensé si nous n'avions pas eu l'occasion de vous entendre ici durant ces trois derniers jours, et je tiens à vous remercier bien sincèrement de nous avoir écoutés. Merci, Mme la Présidente.

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

M. Roger Bertrand

M. Bertrand: Merci, Mme la Présidente. J'aimerais, premièrement, exprimer mes plus sincères remerciements aux représentants et représentantes de l'Office, à ses officiers, bien sûr, pour nous avoir donné toutes ces explications et avoir eu la patience, également, de répondre à nos questions qui, je dois l'avouer, se faisaient un peu insistantes à certaines occasions. Je voudrais qu'ils sachent, ils et elles sachent que l'intention du porte-parole de l'Opposition n'était certainement pas de blesser qui que ce soit ou de porter ombrage à qui que ce soit, mais bien d'essayer de mieux comprendre et de voir, derrière la multitude des informations qu'on met sur la table et qui nous viennent aussi d'un peu partout, au fond, ce qui était le vrai là-dedans. Bon.

Je remercie donc très certainement les représentants de l'Office pour leur disponibilité, leur engagement également, parce que je pense que, dans les présentations qui ont été faites, par l'intermédiaire du président, on voit que l'Office des ressources humaines est très certainement prompt et probablement prêt aussi à relever un défi absolument gigantesque et qui interpelle directement l'ensemble de la fonction publique actuellement.

Est-ce que, dans les conditions actuelles et les contraintes qu'on leur impose, et l'Office des ressources humaines et l'ensemble des ministères et organismes, ils pourront relever ce défi-là? Personnellement, j'en doute, mais ça fera certainement l'objet d'un autre débat. Mais je ne disconviens pas de l'excellente attitude et de l'excellent esprit, également, dans lequel les gens de l'Office des ressources humaines cherchent à travailler.

J'ai fait référence, d'entrée de jeu, au début des travaux de cette commission, à certaines préoccupations que j'entretiens à l'égard de ce qui se passe actuellement, à l'égard ou à l'encontre de la fonction publique. J'ai directement qualifié d'agressifs un certain nombre de gestes qui ont été posés, au cours des dernières années, et de choses qui ont été dites, également, concernant la fonction publique, qui m'apparaissent être, à plusieurs égards, malheureux.

Nous avons un gouvernement qui, dans sa conception même de la façon de gérer les choses publiques, a essayé de nous faire croire qu'avec moins d'État et avec plus de privé on relancerait rapidement l'économie, le développement, sur un plan social notamment, parce qu'on aurait les moyens de soutenir nos programmes sociaux à ce moment-là et que, par, donc, moins d'État et plus de privé, on remettrait le Québec sur les

rails de la prospérité. Je constate que c'est à peu près exactement le contraire, ce qui s'est passé. Jamais le chômage n'a été aussi persistant, aussi élevé. Jamais les taxes n'ont été aussi élevées. Jamais le déficit n'a été aussi élevé. Jamais la démotivation n'a été aussi grande au sein de l'appareil de l'État.

Alors, cette approche, je dirais, réductionniste quant à la conception du rôle de l'État, je pense que nous aurons l'occasion d'y revenir en d'autres lieux et sur d'autres scènes, mais je pense que ça explique le degré de démotivation qu'on peut observer actuellement au niveau du public et du parapublic avec également cette insistance sur des approches d'impartition, de privatisation. Là, ça a l'air d'être des beaux concepts, mais, quand on regarde des choses concrètes, le président de l'Office nous disait lui-même, il y a deux jours, que l'impartition dans le domaine de la recherche ne signifiait certes pas des économies. Et c'est exactement le constat que nous faisons dans beaucoup d'autres secteurs d'activité, alors qu'on recherche à réduire la pression sur les budgets et les finances publiques d'une façon qui ne réduira en rien, justement, les besoins du gouvernement en matière de finances, parce qu'on devra, de toute façon, financer des activités à l'externe plutôt qu'à l'interne.

(17 h 10)

Alors, toutes ces questions-là, l'approche même de ce gouvernement qui se traduit par la loi 198, par cet accent sur l'impartition et la privatisation, rendent d'autant plus important le travail de l'Office; les questionnements, également, du Vérificateur général dans plusieurs secteurs d'activité relevant, dans l'ensemble, de la gestion des ressources humaines et à l'intérieur desquels, évidemment, l'Office doit jouer un rôle particulièrement important. Alors, le défi me semble immense actuellement, un très grand défi pour remobiliser l'ensemble des employés et faire en sorte qu'on puisse, au Québec, relever ces défis qui nous confrontent.

Au terme de ce que j'ai entendu, je demeure inquiet, Mme la Présidente, et cette inquiétude va révéler autant d'indicateurs, je pense, sur lesquels je souhaiterais que l'Office puisse travailler au cours des prochains mois et probablement des prochaines années. Par exemple, je note ce manque d'indicateurs, je pense, évident pour permettre non seulement à l'Office, mais aussi au gouvernement de piloter avec un minimum d'éclairage à travers les soubresauts des transformations que nous traversons actuellement. Malgré mes questions qui, je l'avoue, étaient parfois instantanées, l'Office, je me rends bien compte, n'a que peu d'indicateurs et peu de façons de mesurer sa progression et la progression de la fonction publique dans cette transformation-là. Je pense qu'au cours des prochains mois et des prochaines années l'Office devrait mettre une priorité sur ce développement d'indicateurs, et même de façon à pouvoir mesurer non seulement ce qui est quantitatif, mais également qualitatif. Je pense que c'est important qu'on puisse également savoir où on va à ce niveau-là.

Je regrette également certains gestes qu'a dû poser l'Office, comme le disait lui-même le président, suite aux contraintes qu'on a imposées à l'Office des ressources humaines, certains gestes qui m'apparaissent être très dommageables à notre patrimoine sur le plan, notamment, de la recherche et du développement; non seulement à ce niveau-là, mais également, compte tenu des objectifs que nous avons, je crois, à l'égard du secteur public, à l'effet de favoriser le plus possible l'égalité des chances en emploi. Bon. Alors, quand, suite aux restrictions qui sont imposées, l'Office, semble-t-il, n'a d'autre choix que de sabrer dans des compétences un peu uniques qu'on a recrutées vraiment difficilement et qui représentent la relève, en plus de constituer des facteurs d'équilibre, d'un meilleur équilibre eu égard à l'accès aux emplois, je pense que c'est regrettable. Moi, ce que je souhaite, c'est que, certainement du point de vue de la recherche-développement, la diffusion qu'on sent actuellement dans différentes unités suite à la réorganisation n'empêche pas l'Office de marquer des points et de retrouver la vigueur qu'elle avait et la reconnaissance également qu'on lui témoignait de toutes parts en ce qui regarde, justement, la recherche de l'excellence, cette démarche vers une meilleure qualité dans l'ensemble de la fonction publique.

En ce qui regarde Carrefour-transit, très brièvement, je suis loin d'être en accord avec ce genre de mécanisme, même si maintenant j'ai la conviction de le comprendre un peu mieux. Je ne suis pas sûr également qu'on puisse justifier bien, bien longtemps ces différences qu'on fait entre le personnel cadre et le personnel non-cadre. Il me semble qu'on traite les employés sur deux plans: si on est cadre, là, on peut procéder par la voie A pour se remplacer; si on est du personnel non-cadre, bien là, à ce moment-là, on isole quand même les gens dans un environnement. Sans le vouloir, je pense qu'on les stigmatise un peu aussi. Ils deviennent des «red circles», comme on dit dans des termes connus, je pense, dans le domaine du travail. Et je ne pense pas que ce soit une approche très, très valorisante.

Alors, c'est, encore là, Carrefour-transit, l'existence d'un organisme qui découle de l'opération de réalignement, et une opération qui risque de coûter cher. On parle là — on l'a vu tout à l'heure en regardant brièvement les crédits pour la présente année ou la prochaine année — d'un budget de 8 500 000 \$. C'est uniquement les coûts directs, ça. Il y a beaucoup d'autres coûts également, j'en suis sûr, que doivent, justement, supporter les autres organisations qui sont touchées par cet exercice, en plus, bien sûr, des coûts humains que ça représente.

Alors, voilà, Mme la Présidente, c'étaient mes principaux commentaires. Encore une fois, j'aimerais remercier, bien sûr, les représentants de l'Office et l'ensemble du personnel pour leur disponibilité. Merci.

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

M. Henri-François Gauthrin

M. Gauthrin: Mme la Présidente, je voudrais, moi aussi, remercier le président de l'Office et les personnes qui l'ont accompagné, pour l'extraordinaire performance, au caractère un peu sportif, que vous avez donnée. Ce n'était pas facile de répondre à nos questions. Vous ne saviez pas, comme vous l'avez fait remarquer à un moment, dans quelle direction nous allions. D'ailleurs, on a pu aller dans différentes directions. Je dois vous dire en un mot: Chapeau! vous vous êtes très bien défendu. Et je voulais donc vous remercier pour l'information que vous nous avez donnée et remercier l'ensemble du personnel qui est derrière vous, parce qu'ils ont fait une contribution importante, je pense.

Je dois dire que je ne partage pas le point de vue, et je pense qu'il ne s'en étonnera pas, du député de Portneuf. Il est loin de notre part de vouloir aggraver la fonction publique. Nous avons une confiance totale dans la fonction publique et dans la qualité à l'heure actuelle de notre fonction publique. Nous sommes convaincus qu'elle saura s'adapter et relever le défi de la modernité, c'est-à-dire être en mesure de changer son mode de fonctionnement pour s'adapter au XXI^e siècle. Nous avons confiance, nous de notre côté, dans la fonction publique. Et, lorsque j'entends — je sais qu'il n'était pas au gouvernement à l'époque — le député de Portneuf parler d'agression, j'ai toujours souvenance, en 1982, de la coupure de 20 % dans les salaires des fonctionnaires. Alors, sa formation politique, quand on parle d'agression envers la fonction publique, n'a pas grand-chose à dire à ce sujet-là.

M. le président, vous avez bien clarifié, à mon sens, le rôle majeur que votre organisme joue, un rôle majeur qu'il joue à la fois dans l'organisation de la fonction publique, dans la manière dont vous développez les politiques de ressources humaines, faire en soi de la motivation, des politiques de recrutement qui sont extrêmement importantes pour la qualité de cet instrument qui est fondamental pour le développement du Québec et qui est notre fonction publique.

Vous me permettez de diverger aussi d'opinions avec le député de Portneuf; je ne crois pas que la politique d'impartition soit un mauvais choix. Je crois en la politique d'impartition; ça permet de développer et d'aller chercher des ressources un peu partout, à l'endroit où elles sont le plus disponibles. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne doit pas maintenir un minimum de gens à l'intérieur de l'Office. Je favorise, moi, personnellement, la politique d'impartition que vous mettez de l'avant.

Vous avez abordé — et je voudrais terminer sur un certain nombre de points — vous nous avez rassurés sur ce qu'était Carrefour-transit. C'est sûr que beaucoup de choses ont été dites. On a pu ironiser. On a ici utilisé le terme «Carrefour-transit». Autrefois, on utilisait le terme «club MED» où toutes sortes d'ironies ont été

sorties sur cet organisme. Je pense que vous l'avez géré avec responsabilité, et des résultats dont vous nous avez fait part démontrent à quel point, dans une situation difficile, vous êtes capable de faire en sorte que les personnes qui sont touchées par le réaligement de la fonction publique y font face et sont traitées avec dignité et avec honneur. Et, je dois dire, encore là, que je tiens à vous féliciter pour le travail que vous faites.

Sur les points qui, peut-être, nous inquiètent un peu, bien sûr on est en faveur des politiques de délégation — je pense qu'on en a beaucoup parlé, pas aujourd'hui, mais hier — sur l'importance de déléguer vos pouvoirs, de responsabiliser le gestionnaire dans les différentes organisations. Nous partageons tout à fait l'approche que vous avez à ce niveau-là, et on ne peut pas faire autre chose que de vous féliciter que vous utilisiez pleinement le pouvoir de délégation qui a été prévu dans la loi.

(17 h 20)

On peut néanmoins s'inquiéter un peu des outils que vous avez pour mesurer jusqu'à quel point ce qui a été délégué est effectué correctement, autrement dit la politique d'imputabilité. On a beaucoup parlé d'imputabilité. Évidemment, il y a une imputabilité envers les élus, c'est ce que vous faites. Actuellement, vous êtes en exercice d'imputabilité devant ce que nous sommes, c'est-à-dire les élus. Il y a aussi une forme d'imputabilité de celui à qui vous avez délégué l'autorité envers vous. Et je me pose certaines questions quant aux outils ou aux moyens que vous avez pour vérifier si ce que vous avez délégué se fait complètement dans la satisfaction des politiques et de la rigueur que vous avez quand cela est fait par vous.

Je terminerai, Mme la Présidente, en disant que j'ai trouvé ce premier exercice... enfin, c'est un mandat d'initiative, mais c'est aussi un exercice d'imputabilité extrêmement instructif, extrêmement instructif. Et c'était important qu'on commence avec l'Office des ressources humaines. J'ai dit, d'entrée de jeu, et je pense que vous l'avez constaté, que ce n'était pas ici un tribunal d'inquisition. Il n'était aucunement — et je pense que l'Opposition l'a joué aussi de cette manière-là — question, ici, d'aller chercher la petite bête pour le petit point, parce que, dans toute organisation et dans toute action humaine, il y aura, évidemment, un ou deux points qui ne marchent pas correctement. Ce n'était pas notre but. Parfois, on l'a soulevé pour avoir un peu d'information. Ce n'était pas du tout ce qu'on cherchait. On voulait comprendre et vous donner la chance de pouvoir dire à nous qui, dans le fond, sommes ici parce qu'on représente la population, dire à la population comment vous fonctionnez, comment vous utilisez ce qui est, dans le fond, les fonds publics et comment vous remplissez votre mission. Je dois dire que j'en sors extrêmement satisfait. Et je termine, Mme la Présidente, en vous félicitant une fois de plus de vous être prêt à cet exercice et de la manière dont vous l'avez rempli. Merci.

La Présidente (Mme Bleau): À mon tour, je voudrais vous remercier, M. le président, ainsi que les gens qui vous accompagnent. Je vous félicite pour votre patience, votre compréhension. Merci aussi à toutes les personnes qui ont été si attentives à l'arrière de vous.

Alors, nous ajournons nos travaux au mardi 29 mars, à 10 heures, afin d'entreprendre un autre mandat. Je vous remercie.

(Fin de la séance à 17 h 23)