



ASSEMBLÉE NATIONALE

TROISIÈME SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente du budget et de l'administration

**Étude des crédits des organismes relevant de la ministre
déléguée à l'Administration et à la Fonction publique**

Le mardi 15 avril 1994 — No 8

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) téléphone: 418-643-2754
G1R 5P3 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

Organisation des travaux	CBA-291
Déclarations d'ouverture	
Mme Monique Gagnon-Tremblay	CBA-291
M. Roger Bertrand	CBA-293
Mme Monique Gagnon-Tremblay	CBA-294
Discussion générale	
Carrefour-transit	CBA-295
Cadres intermédiaires qui deviennent professionnels	CBA-299
Réduction d'effectifs sans réduction des dépenses	CBA-300
Moyens alternatifs de réduire les effectifs et les salaires	CBA-302
Impartition des centres de traitement informatique	CBA-303
Suites données aux recommandations du Vérificateur général	CBA-306
Amélioration de la qualité des services aux citoyens	CBA-307
Efficacité du programme Formacadres	CBA-309
Adoption des crédits	CBA-312

Autres intervenants

M. Jean-Guy Lemieux, président

M. Ghislain Maltais

* M. Claude-R. Beausoleil, Office des ressources humaines

* Témoin interrogé par les membres de la commission

Le vendredi 15 avril 1994

**Étude des crédits des organismes relevant de la ministre
déléguée à l'Administration et à la Fonction publique**

(Dix heures huit minutes)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît! La commission du budget et de l'administration est réunie afin d'entreprendre l'étude des crédits budgétaires des programmes 1 à 5 des organismes... S'il vous plaît, M. le député de Limoilou! La commission du budget et de l'administration est réunie afin d'entreprendre l'étude des crédits budgétaires des programmes 1 à 5 des organismes relevant de la ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique pour l'année financière 1994-1995.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

La Secrétaire: Oui. M. Benoit (Orford) est remplacé par M. Houde (Berthier); M. Gautrin (Verdun) est remplacé par M. Vallières (Richmond); et M. Maciocia (Viger) est remplacé par M. Gauvin (Montmagny-L'Islet).

Organisation des travaux

Le Président (M. Lemieux): Merci, Mme la secrétaire. Relativement à l'organisation des travaux, une période de deux heures a été allouée pour l'étude des programmes 1 à 5 de la ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique, soit de 10 heures à 12 heures. Et, avant de passer à l'étude des crédits, la commission doit déterminer son mode de fonctionnement, à savoir: est-ce que nous allons procéder à l'étude programme par programme, selon l'ordre du livre des crédits, ou procéder à une discussion d'ordre général avec vote des crédits à la fin, par sujet? Est-ce que, M. le député de Portneuf, vous avez une suggestion à nous faire relativement à notre processus de déroulement?

M. Bertrand: Oui, M. le Président. En ce qui regarde, je dirais, un examen détaillé des crédits, je n'aurais des questions peut-être un peu plus pointues que pour un seul des éléments qui apparaît au programme 3 et qui concerne la Gestion du personnel mis en disponibilité. Quant au reste, je vous avoue ne pas avoir de questionnement très fondamental, au contraire. J'aurais souhaité, par voie de conséquence, qu'on puisse avoir, sur un certain nombre de sujets, une discussion d'ensemble. Étant entendu que Mme la ministre est en poste, quand même, depuis tout récemment, donc, ce ne serait peut-être pas très efficace d'aller dans les détails de chacun des programmes ou des éléments de programme.

Le Président (M. Lemieux): Alors, je suis entièrement d'accord, M. le député de Portneuf. Alors, nous allons procéder, selon votre bon vouloir, par sujet, effectivement. Mais permettez-moi de vous rappeler préalablement que, quelle que soit l'évolution de nos travaux, je vous en avise, quelques minutes avant la fin de la séance, soit vers 11 h 55, je procéderai à la mise aux voix des cinq programmes. Alors, je vous remercie. Alors, est-ce qu'il y a une déclaration d'ouverture, Mme la ministre déléguée?

Déclarations d'ouverture

Mme Monique Gagnon-Tremblay

Mme Gagnon-Tremblay: Bien, peut-être quelques minutes, M. le Président, pour...
(10 h 10)

Le Président (M. Lemieux): La parole est à vous, madame.

Mme Gagnon-Tremblay: ...présenter, entre autres, les responsables qui m'accompagnent et aussi, peut-être, faire un bref survol des activités des différents organismes. Entre autres, j'aimerais vous présenter, bien sûr, les responsables des organismes sous ma responsabilité, qui m'accompagnent, aujourd'hui, à l'occasion de l'étude de ces crédits. D'abord, M. Michel Sanschagrin, qui est le président de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances; ensuite, M. Claude Beausoleil, qui est président de l'Office des ressources humaines, et, finalement, M. Michel Paquet, qui a été nommé par l'Assemblée nationale président de la Commission de la fonction publique, il y a quelques mois. Tout comme moi, ils seront disposés à répondre avec plaisir aux questions que les membres de votre commission leur poseront dans quelques minutes.

La CARRA — je voudrais vous parler peut-être un peu de la CARRA, au début — administre 26 régimes de retraite — vous comprenez que je ne les connais pas à fond, chacun — auxquels participent 556 000 employés des secteurs public et parapublic, qui ont versé, en 1993-1994, des cotisations de 1 000 000 000 \$. Son rôle est important et exigeant. En 1993-1994, la CARRA a versé plus de 1 200 000 000 \$ en prestations à quelque 105 000 retraités. De plus, elle a administré 8500 nouvelles rentes et procédé à 13 000 rachats de services. En 1993-1994, la CARRA a aussi reçu 200 000 appels téléphoniques concernant surtout des demandes de renseignements et de rachats de services, ce qui représente, vous en conviendrez, un volume non négligeable.

Le bilan des activités de la CARRA pour 1993-1994 est très positif. Elle a, entre autres choses, pris des mesures pour accroître la personnalisation des services qu'elle rend aux participants des divers régimes qu'elle administre. Ces mesures auront permis une fiabilité accrue de ses décisions, de même qu'une relation de qualité avec les clientèles qu'elle dessert. De plus, la CARRA a apporté des modifications législatives qui visent à ne plus remettre en cause l'admissibilité à la retraite une fois que celle-ci est acquise et qui permettent le remboursement de la valeur des droits à une personne atteinte d'une maladie devant entraîner le décès.

Par ailleurs, la CARRA a produit et expédié, en 1993-1994, quatre brochures appelées «Ma retraite», décrivant les dispositions de chacun des régimes, que ce soit le régime de retraite de certains enseignants, des fonctionnaires, des employés du gouvernement et des organismes publics; 560 000 brochures, en versions française et anglaise, ont ainsi été envoyées aux participants de ces régimes. La CARRA a aussi pris des mesures pour respecter les objectifs de l'opération réalignement en déposant son plan triennal, tout en satisfaisant aux paramètres de réduction des effectifs établis par la loi 198.

En plus d'avoir élaboré sa propre planification stratégique des technologies de l'information, ce qui permettra un traitement plus fiable des données, tout en réduisant les coûts de développement et d'entretien de ces systèmes, la CARRA a aussi produit, en concertation avec son personnel, un document décrivant sa mission, sa vision des résultats à atteindre en 1998 et ses valeurs de gestion.

En 1994-1995, la CARRA révisera le processus de réexamen et d'appel de ses décisions de façon à assouplir les procédures et à réduire les délais pour les personnes qui se prévaudront de ces dispositions. Elle mettra également en place un programme de révision systématique des rentes, au troisième anniversaire suivant leur mise en paiement, pour refléter les corrections finales ou données de participation et, ainsi, assurer la stabilité des revenus de ses retraités. La CARRA poursuivra aussi ses efforts de réalignement, notamment en préconisant un nouveau mode de financement des dépenses d'administration des régimes sous sa responsabilité, dans un but d'efficacité et de saine gestion. De plus, la CARRA prévoit compléter, en 1994, l'expédition des états de participation à 200 000 participants, ce qui s'ajoutera aux 150 000 états de participation expédiés au domicile des bénéficiaires en 1993.

Quant à l'Office des ressources humaines, comme les membres de notre commission le savent, l'Office a, au cours des dernières années, apporté soutien et conseil aux ministères et organismes pour faciliter l'application de la politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Les résultats de cette démarche sont éloquentes, puisqu'une quarantaine d'organismes et de ministères se sont déjà engagés dans une démarche de qualité. La qualité des services donnés aux citoyens et citoyennes fait donc partie des priorités de l'Office, et ça s'avère d'autant plus pertinent que la fonction

publique doit effectuer des changements majeurs dans ses façons de faire afin de donner à la population un service de qualité au coût le plus bas possible.

Lors de l'audition de l'Office devant cette commission il y a quelques semaines, son président, M. Beausoleil, vous avait, notamment, entretenu de la problématique des mises en disponibilité et des transitions de carrière des cadres. Dans ces deux cas, des explications et des données vous ont alors été transmises, ce qui vous a permis d'apprécier le rôle actif joué par l'Office, tant auprès des personnes concernées qu'auprès des ministères et organismes dans la gestion de leur personnel en surplus. En témoignent l'encadrement étroit des personnes en disponibilité dans le Carrefour-transit, le remplacement rapide dans d'autres emplois de la fonction publique, ainsi que les efforts consentis pour régulariser la situation des personnes en surplus avant la date ultime de leur mise en disponibilité et leur mutation au Carrefour-transit.

En ce qui a trait à la représentativité des membres de groupes cibles, elle s'est accrue depuis la mise sur pied des programmes d'accès à l'égalité. Je tiens à réitérer, pour le bénéfice des membres de cette commission, que, malgré les compressions actuelles d'effectifs, l'accès à l'égalité reste pour le gouvernement et pour l'Office une priorité et, à ce titre, il sera encouragé par tous les moyens à notre disposition. Je dois dire, bien sûr, que ce sera un peu plus difficile, cependant.

Je me permets aussi de souligner le travail remarquable et soutenu accompli par l'Office quant au développement du personnel d'encadrement. En effet, les programmes d'accueil et de perfectionnement élaborés à l'intention des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs, et qui sont dispensés par l'ENAP, de même que d'autres activités organisées par l'Office contribuent à faire de ces serveurs de l'État des agents dynamiques et créateurs dans un contexte de changement. Dernièrement, à l'occasion de la signature du protocole d'entente avec l'ENAP, j'ai d'ailleurs rappelé aux tenants du développement des ressources humaines qu'ils pouvaient compter sur moi comme une alliée indéfectible.

Pour ce qui est de la Commission de la fonction publique, elle a poursuivi, en 1993-1994, les activités reliées aux mandats qui lui sont confiés par la Loi sur la fonction publique, soit l'exercice d'une mission de surveillance sur certains aspects de la gestion des ressources humaines du gouvernement et l'audition des appels soumis par des fonctionnaires à l'encontre de certaines mesures administratives et disciplinaires, ainsi qu'en matière de promotion. Par ailleurs, compte tenu qu'une partie significative des appels et des plaintes porte sur la tenue des concours de recrutement et de promotion, et qu'il y a eu une diminution du nombre de concours en 1993-1994, on a donc assisté à une diminution de la quantité des appels et des plaintes reçus par rapport à l'année précédente.

En outre, la Commission a réalisé, en 1993-1994, une enquête portant sur les mouvements de personnel survenus à la Commission des normes du travail depuis

le 1er octobre 1992. Le rapport de cette enquête devrait être disponible dans les prochains jours. De plus, en 1993-1994, la Commission a poursuivi le Programme de vérification des nominations et des promotions dans 26 ministères et organismes. Ce programme vise à vérifier, dans chaque cas, l'application de la loi et de ses règlements sur huit sujets relatifs au recrutement et à la promotion des fonctionnaires. Durant la dernière année, de telles vérifications ont été complétées dans 12 ministères et organismes; elles ont porté sur 236 nominations et 83 promotions à la suite de concours, sur 53 promotions sans concours et sur 66 concours. Également, la Commission a entrepris, en 1993-1994, une démarche Revue organisationnelle quant à sa mission, ses orientations, ses valeurs référentielles et ses moyens d'action.

Quant aux perspectives pour cette année, la démarche de réflexion entreprise en 1993-1994 devrait déboucher sur des mesures concrètes, notamment sur les sujets suivants: une gestion plus efficace des rôles d'audience, l'augmentation des ressources consacrées aux études thématiques, l'expérience de conciliation dans les appels provenant des fonctionnaires non régis par une convention collective, l'adaptation du programme de vérification à l'évolution de la conjoncture, soit la décroissance des effectifs.

Bien, M. le Président, ce sont là les principaux sujets que je voulais évoquer dans ces remarques. Je suis maintenant, bien sûr, disposée à répondre, en collaboration avec les gens qui m'accompagnent, à toutes les questions pertinentes.

Le Président (M. Lemieux): Merci, Mme la présidente du Conseil du trésor. M. le député de Portneuf.

M. Roger Bertrand

M. Bertrand: M. le Président, je peux assurer Mme la ministre que les questions seront certainement pertinentes. Ha, ha, ha!

J'aimerais simplement, peut-être, très brièvement, étant donné qu'on a deux heures seulement pour l'examen des crédits, prendre quelques minutes seulement pour expliquer la logique d'ensemble dans laquelle je souhaiterais que nous puissions travailler. Au fond, de quoi est-il question, ici? Il est question des crédits affectés au domaine de la planification d'ensemble des ressources humaines et qui incluent certains volets, des fois, un peu sensibles dans les périodes à travers lesquelles on passe, par exemple, les procédures ou les dispositions relatives à la mise en disponibilité, au rythme avec lequel on procède également à la réduction des effectifs, à toute la question de l'application de la loi 198, bien sûr, et, également, les effets que ça peut avoir sur le jeu des crédits.

(10 h 20)

Je dois vous dire qu'il est assez intéressant de remarquer que les crédits des programmes relevant de la

ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique augmentent, cette année, de 6 %, M. le Président, par rapport à une augmentation moyenne, pour l'ensemble du gouvernement, de l'ordre de 2,9 %. Alors, on cherche où est la différence et on la trouve à un endroit en particulier — ça explique presque la totalité — qui est, justement, l'arrivée et le fonctionnement du Carrefour-transit pour 8 000 000 \$, à peu près. On peut s'interroger, éventuellement — et on ira dans le détail, tout à l'heure — sur la justification même de devoir investir 8 000 000 \$ dans un mécanisme qui ne m'apparaît pas être absolument indispensable, même pour rencontrer les objectifs que le gouvernement lui-même s'est donnés. On y reviendra plus en détail un peu plus tard.

D'autre part, quand on regarde l'ensemble de l'évolution des effectifs et de la rémunération, on constate une diminution, quand même, de tout près de 3000 employés — 3000 emplois — telle que prévue cette année, accompagnée d'un gel de la rémunération, à toutes fins pratiques, ou des taux salariaux et, malgré tout, une augmentation du budget de 2,9 %. Alors, eu égard même aux objectifs du gouvernement d'utiliser la réduction des effectifs pour en arriver à réduire les dépenses, je me questionne personnellement sur la valeur de la stratégie, puisqu'on voit les dépenses gouvernementales, quand même, augmenter globalement, malgré, donc, un gel des salaires et une diminution des effectifs.

Ça fait toute une différence, ça, M. le Président, de l'ordre d'à peu près 5 % à 6 % dans les autres dépenses. Et ce n'est pas les dépenses de transfert vers, par exemple, les réseaux qui expliquent ça. On est à peu près dans la moyenne gouvernementale de l'ensemble des crédits; on la retrouve donc dans d'autres dépenses et ce n'est pas, encore là, au niveau du service de la dette qu'est la différence. Elle se retrouve dans des dépenses du genre — si on se réfère aux crédits par supercatégorie de dépenses, là — Loyers, plus 5 %, Équipement, plus 5 %, de même qu'à la catégorie Autres dépenses, 8 % d'augmentation. Bon!

La question fondamentale qu'on peut se poser: Est-ce que la stratégie de réduction des dépenses, telle qu'en parle, d'ailleurs, la ministre, lorsqu'elle nous dit — en ce qui regarde l'étude, dont, M. le Président, vous nous parliez hier — que les coûts, disons, de mise à la retraite anticipée seraient très élevés, alors que l'objectif du réaligement vise aussi à réduire les dépenses et non seulement à réduire le personnel... Or, ce qui se passe, dans le moment, c'est qu'on réduit le personnel, on gèle les salaires et les dépenses continuent à augmenter. Donc, on va essayer de fouiller ça un petit peu au cours des quelques minutes qui nous sont réservées. Voilà, M. le Président, pour l'essentiel, mes remarques préliminaires.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député de Portneuf. Mme la présidente du Conseil du trésor, est-ce que vous avez des commentaires?

Mme Monique Gagnon-Tremblay

Mme Gagnon-Tremblay: Écoutez, les commentaires préliminaires que je pourrais avoir concernant le dépôt des crédits, j'en ai parlé hier avec le député de Labelle, mais peut-être que, pour l'information du député de Portneuf, je pourrais compléter. Je dois vous dire que, bien sûr, il y a une légère croissance des dépenses cette année, mais ça a été voulu.

Dans «Vivre selon nos moyens», on se souviendra que le gouvernement s'est donné une stratégie de cinq ans. En 1993-1994, nous avons non seulement atteint l'objectif qu'on s'était donné quant aux dépenses, mais nous avons aussi atteint l'objectif que nous nous étions donné quant aux effectifs comme tels. Donc, l'objectif a été atteint. Je dois dire que c'est en bonne partie, par contre, grâce à mon prédécesseur qui était au Conseil du trésor auparavant, puisque je suis arrivée en janvier. Mais l'objectif a été atteint. Donc, on est sur la bonne voie, et, comme je le répète toujours, on s'est donné un plan de cinq ans.

Pour 1994-1995, le gouvernement a décidé de miser sur un de ces trois objectifs. Rappelez-vous que, dans «Vivre selon nos moyens», il y avait l'objectif économique, l'objectif budgétaire et l'objectif des services publics. Le gouvernement a décidé d'agir sur un de ces objectifs, qui est, entre autres, d'agir sur l'emploi. Nous avons mis 400 000 000 \$ dans des mesures de relance de l'emploi, ce qui signifie 1 % du taux de croissance, d'augmentation de la croissance économique. Donc, bien sûr que c'est un choix que le gouvernement a fait.

Par contre, c'est que, en même temps, nous nous sommes donné un plan d'action, qu'on retrouve à partir de la page 21 des «Renseignements supplémentaires», un plan d'action qui va nous permettre de refaire le rattrapage au cours des trois prochaines années. Et, si on regarde ce plan d'action, on maintient toujours notre plafonnement de 1 % de la croissance annuelle des dépenses et, aussi, c'est qu'au niveau, par exemple, des grands secteurs, que ce soit de la santé, des services sociaux, que ce soit l'éducation, la sécurité du revenu, il y aura un plafonnement de 1 % de la croissance annuelle des dépenses dans ces secteurs-là.

Et je rappelle également qu'au niveau de l'ensemble des autres ministères, il y a une réduction annuelle d'au moins 5 % des dépenses qu'on devra atteindre au cours des prochaines années. Si on ne le fait pas cette année, on devra le récupérer au cours des autres prochaines années. La récupération est tout à fait importante et, pour s'assurer qu'il y aura récupération, il y a des moyens que nous prenons. Premièrement, nous allons déposer un projet de loi qui obligera tous les ministères à déposer un plan d'action pluriannuel qui va nous démontrer comment on va atteindre ces objectifs-là, quels sont les moyens qu'on va prendre pour le faire, quels sont les moyens qu'on va prendre pour réviser les programmes existants, la pertinence des programmes, donc, en somme, comment on va pouvoir arriver à

atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés en 1997-1998.

Donc, c'est un peu ça qui sous-tend toute la philosophie du gouvernement lors du dépôt des crédits, dans ses crédits cette année. Et, comme je vous le dis, c'est que nous maintenons le cap. Parce qu'il ne faut pas oublier que nous avons entrepris des démarches. Il y a des démarches qui sont entreprises, que ce soit, par exemple, au niveau de la fonction publique avec le réaligement, avec, par exemple, la réaffectation. Pensons, par exemple, aussi, aux effectifs. Comme je vous le dis, nous avons atteint notre objectif et nous nous sommes quand même fixé un objectif qui est assez important cette année.

Pensons, par exemple, à tout le système de la santé. Avec «Défi qualité-performance», en collaboration avec les régies régionales de la santé, bon, tous les secteurs de la santé et des services sociaux devront entreprendre des démarches pour revoir leur façon de faire, voir comment est-ce qu'on pourrait faire des économies, que ce soit au niveau, par exemple, des fusions de conseils d'administration ou autres, dans nos pratiques régulières. Et ça, ça va rapporter des fruits, des résultats, mais peut-être pas à court terme, peut-être pas pour cette année. Et c'est la raison pour laquelle nous avons misé sur les trois prochaines années, parce qu'on aurait pu mettre en péril certaines démarches qui étaient déjà amorcées ou qui sont à amorcer. Pensons, par exemple, au niveau du système d'éducation. Là encore, il y aura des exercices à entreprendre; on va devoir revoir, également, nos façons de faire.

Pensons, par exemple, aussi, aux ententes-cadres qui ont été signées avec certains syndicats — et nous sommes, d'ailleurs, prêts à en signer d'autres avec d'autres syndicats — ententes-cadres qui ont pour objet de voir comment on peut donner des services de qualité à moindre coût. Nous nous sommes donné des conventions collectives, il y a plusieurs années, qui sont rigides, il faut bien l'avouer. Mais ces conventions collectives ont été signées de bonne foi, de part et d'autre. Aujourd'hui, les besoins sont différents d'il y a 30 ans: on a des besoins nouveaux, on a des pathologies nouvelles, bon. Il faut faire face à ces nouvelles réalités et ce n'est pas parce qu'on s'est donné des programmes il y a 30 ans qu'on ne doit pas, par exemple, les revoir, les réévaluer. Et c'est ce qu'on est en train de faire. Et c'est la même chose avec les conventions collectives: on veut collaborer avec les syndicats pour voir comment on pourrait se donner un peu plus de flexibilité, un peu plus de marge de manoeuvre. On s'est donné des rendez-vous et si, lors de ces rendez-vous, on n'est pas capables d'atteindre des résultats, bien, à ce moment-là, le gouvernement devra arbitrer, devra prendre ses décisions.

Le Président (M. Lemieux): Merci, Mme la présidente du Conseil du trésor. M. le député de Bertrand... de Portneuf, pardon!

M. Bertrand: De Portneuf. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Vous allez m'excuser. Lorsque je signale le député de Bertrand, j'ai toujours à l'image votre ex-collègue, Jean-Guy Parent. Alors, vous comprenez? Alors, M. le député de Portneuf.

Discussion générale

Carrefour-transit

M. Bertrand: M. le Président, j'aimerais aborder, de façon un peu plus pointue, le sujet du personnel mis en disponibilité et des mécanismes que le gouvernement s'est donnés, notamment en ce qui regarde Carrefour-transit. D'après les informations que nous possédons, depuis le 1er avril 1993, il y aurait eu environ 325 mises en disponibilité. Il y aurait eu, également, 174 personnes qui auraient été placées. Et, grosso modo, si j'oublie les détails, il resterait environ 150 personnes à replacer.
(10 h 30)

Ce qu'on constate quand on analyse les données disponibles, c'est que le taux de réussite des replacements est très fort au début. Pour une personne, par exemple, qui est là depuis moins de deux mois, à 90 %, ces personnes-là, aujourd'hui, sont déjà remplacées. Donc, ça va assez bien. Mais il y a une baisse importante et très substantielle du taux de réussite, disons, en termes de remplacement, à partir du deuxième mois, de deux mois et plus, puisque, à ce moment-là, on passe à 34 %, 44 %, 33 %. Rendu entre huit et 12 mois, on est même à 10 % seulement du personnel qu'on a réussi à replacer.

Alors, je m'interroge, Mme la présidente, d'abord, sur l'efficacité du processus, je dirais, pour les cas chroniques ou les cas, peut-être, plus difficiles. Je crois comprendre qu'il y a peut-être un phénomène tout à fait naturel qui joue. Dans un premier temps, je dirais, les candidatures les plus alléchantes repartent très vite. Mais, au fond, le Carrefour-transit, c'est fait aussi pour aider des personnes qui ont des difficultés de remplacement. Est-ce que, eu égard à cette donnée, ce n'est pas un premier indice que Carrefour-transit, au fond, son efficacité est bien relative par rapport aux cas plus difficiles qui devraient être réglés, normalement, par un tel mécanisme?

Mme Gagnon-Tremblay: Je dois vous dire, M. le Président, que, personnellement, je suis très fière de Carrefour-transit. Parce que, si on regarde, par exemple, dans d'autres entreprises, dans des entreprises privées, qu'est-ce qui se produit et qu'est-ce que Carrefour-transit a réussi à faire depuis sa création, je trouve qu'on a relevé un défi majeur.

Je vais vous donner certaines données, par exemple. Tout à l'heure, vous aviez 325; moi, ce que j'ai,

j'ai 342 personnes mises en disponibilité depuis le 1er avril 1993. De ces 342 personnes, 212 ont été relocalisées de façon permanente; c'est 62 %. C'est quand même significatif. Et, tout à l'heure, vous le mentionniez, bien souvent, ça prenait deux ans avant de relocaliser quelqu'un. Une personne était mise en disponibilité, on la laissait dans chacun des ministères, on la payait à ne rien faire et, au bout de deux ans ou trois ans, on réalisait que cette personne-là n'avait pas travaillé et qu'elle avait été payée à ne rien faire. Ça n'existe plus maintenant et on reclasse ces personnes-là à l'intérieur de 1,9 mois, c'est-à-dire près de deux mois, environ.

Donc, de ces 212 personnes qui ont été relocalisées de façon permanente, 157 l'ont été sur des emplois vacants, 48 par supplantation, sept démissions ou les retraités, par exemple. Des 130 personnes en placement prioritaire, il y en a 80 qui sont en assignation ou en recyclage. Parce que vous savez que, quand les personnes arrivent à Carrefour-transit, premièrement, il y a un avis de mise en disponibilité par le ministère. Et, à partir du moment où on met la personne en disponibilité, qu'on reçoit l'avis de la mise en disponibilité, souvent, cette personne-là — c'est quoi, c'est 60 jours? — elle est remplacée avant d'arriver à l'Office des ressources humaines.

Et je dois vous dire qu'il y a des raisons qui motivent ce remplacement rapide. Vous savez que plusieurs ministères, tous les ministères, d'ailleurs, ont banqué des postes vacants. On savait quand même que l'exercice s'en venait, on savait qu'on devrait faire des efforts au cours des prochaines années et il y a un taux de postes vacants assez impressionnant qui n'ont pas été comblés, justement — je pense que c'est 6 %, si ma mémoire est fidèle — pour s'assurer qu'on pourrait remplacer ces personnes-là. C'est bien sûr que ça ne passe pas tout sur ce remplacement, parce que les postes vacants, on en a besoin aussi pour réduire nos dépenses, mais c'est un pourcentage. Et il y a aussi, bien sûr — comment pourrais-je dire? — des départs, il y a aussi des attritions, il y a...

Donc, si on regarde l'ensemble, je dois dire que ça se fait relativement bien jusqu'à maintenant. Bien sûr qu'il y a eu des fusions de ministères, que ce soit, par exemple, Communications ou Culture, ou quoi que ce soit, avec d'autres ministères et le Trésor. Et on verra, là... On ne le sait pas tout à fait, jusqu'à maintenant; on veut y aller de façon assez graduelle pour ne pas se retrouver, là, avec certains problèmes. Mais, jusqu'à maintenant, ça va assez bien, et, s'il y a des difficultés, on prendra les moyens nécessaires pour les résoudre.

Alors, je reviens, finalement, à la question des préavis. Comme je le disais, en plus des personnes en disponibilité qui auront été relocalisées, 177 autres personnes ont été remplacées avant le terme de la période des préavis et, au 31 mars 1994, 83 personnes ont reçu un avis de mise en disponibilité: il y en a 57 dans la région de Québec, 16 dans la région de Montréal et 10 dans d'autres régions. Donc, ces personnes qui sont mises en disponibilité, qu'on ne réussit pas à réaffecter

dans d'autres ministères ou ailleurs, lorsqu'elles arrivent à Carrefour-transit, on s'en occupe, chose qu'on ne faisait pas auparavant. Maintenant, on s'en occupe. Ces personnes-là sont accueillies, ces personnes-là sont évaluées, ces personnes-là sont encadrées et, si ces personnes ont besoin, par exemple, de recyclage, ont besoin d'une formation quelconque, à ce moment-là, on s'en occupe.

Bien sûr qu'il pourrait y avoir certains problèmes. Je pense, par exemple, à la mobilité, je pense aux 50 km qu'on prévoit dans les conventions collectives et tout ça. Et c'est pour ça, tout à l'heure, que je disais que nous aurons besoin de souplesse, parce que, si, bien sûr, on conserve notre rigidité actuelle, on aura certaines difficultés.

M. Bertrand: Est-ce que la ministre peut me dire, avec ses plus récentes données, quel est le taux de réussite, actuellement, chez les personnes qui sont là depuis, par exemple, trois, quatre, cinq mois jusqu'à plus de 12 mois, maintenant? Est-ce qu'on est encore dans quelque chose comme le tiers ou 33 %? Encore une fois, j'insiste, M. le Président, c'est un mécanisme qui devrait être particulièrement efficace pour les cas plus difficiles de remplacement.

Mme Gagnon-Tremblay: À ce sujet-là, M. le Président, si vous le désirez, peut-être que M. Beausoleil pourrait compléter ma réponse.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que je peux ajouter une question, une sous-question subsidiaire à ça? Quelle est l'attitude des ministères et est-ce que ça vise seulement les ministères? Et, aussi, quelle est l'attitude des organismes face à une référence que l'Office pourrait faire d'une personne provenant de Carrefour-transit? Parce qu'on a l'impression parfois que, dans certains ministères et organismes, les dirigeants d'organismes, ce n'est pas, pour eux, un des problèmes prioritaires, mais un problème, vraiment, qui vient en dixième, onzième, douzième ou treizième de sortir quelqu'un du Carrefour-transit. Est-ce qu'il y a une sensibilisation qui est très intense et poussée à cet effet-là? Ma question s'ajoute à celle du député de Portneuf.

M. Bertrand: Et je complète en disant à la ministre que j'ai au moins un exemple très concret, si jamais elle veut avoir des illustrations patentes.

Mme Gagnon-Tremblay: Comme c'est M. Beausoleil qui gère le tout, alors, si vous le permettez, je lui passerais la parole pour qu'il puisse répondre à vos questions.

Le Président (M. Lemieux): Auriez-vous l'amabilité de bien vouloir citer votre nom et votre fonction pour l'enregistrement du *Journal des débats*?

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, M. le Président, mon nom est Claude Beausoleil. Je suis le président de l'Office des ressources humaines.

M. le Président, pour répondre à la question du député de Portneuf, et avec l'autorisation de Mme la ministre, permettez-moi, peut-être, de répondre en deux temps à deux questions qui m'ont été posées. Le député de Portneuf parlait d'un taux de réussite. Ce que nous pouvons citer comme chiffre présentement, pour compléter ceux que Mme la ministre vient d'évoquer, c'est que nous pouvons dire, au moment où nous nous parlons, après un an d'expérience pour le cadre de gestion des personnes mises en disponibilité, que nous avons actuellement un taux de placement, d'assignation et de recyclage qui se situe aux alentours de 85 %. Donc, je pense que c'est quand même un signe significatif d'une forme de réussite, à l'effet de replacer, dans les ministères et organismes, l'ensemble des personnes qui ont été mises en disponibilité à Carrefour-transit.

En ce qui a trait à certaines particularités, je ne vous cache pas que, présentement, il y a environ huit personnes qui sont à Carrefour-transit depuis bientôt un an, et ce sont des personnes qui assument des responsabilités excessivement pointues. J'en ai pour preuve un certain nombre de cuisiniers qui nous ont été référés, il y a bientôt un an, à Carrefour-transit. Et il nous est difficile, actuellement, de replacer ces personnes-là dans des emplois de cuisinier. Or, qu'est-ce que nous avons fait, M. le Président, avec ces personnes-là et qui s'inscrivent, justement, dans nos activités de support et d'accompagnement d'employés de façon personnalisée? Ce que nous avons pu faire avec ces gens-là, c'est évaluer la possibilité de les reclasser dans d'autres corps d'emplois dont les exigences s'assimilent à celles de l'emploi dans lequel ils se trouvent, de manière à pouvoir leur donner une nouvelle classification et, à ce moment-là, les référer dans des ministères et organismes. Et, à cet égard-là, je ne vous cache pas que, au moment où nous nous parlons, nous envisageons, dans les prochains jours, de replacer à tout le moins six de ces personnes-là.

Donc, c'est à la lumière des besoins ministériels, du reclassement, de l'accompagnement qu'on pourra, justement, travailler comme nous le faisons actuellement sur les personnes qui ont peut-être besoin — et j'en conviens — d'une attention plus particulière compte tenu du temps que ces personnes-là sont chez nous, à Carrefour-transit. Alors, voilà quelques éléments, à mon avis, M. le Président, qui nous amènent à développer de nouveaux créneaux, à développer de nouvelles expertises pour, effectivement, rendre ce cadre de gestion le plus conforme aux objectifs gouvernementaux.

Quant à la deuxième question, M. le Président... (10 h 40)

Le Président (M. Lemieux): Brièvement, s'il vous plaît, M. le président de l'Office, parce que je sens le député de Portneuf impatient.

M. Beausoleil (Claude-R.): C'est parce que je voudrais répondre à la deuxième.

Le Président (M. Lemieux): Oui, allez-y, allez-y, s'il vous plaît.

Une voix: Ça s'en vient!

Le Président (M. Lemieux): Ça s'en vient? Ça va.

M. Beausoleil (Claude-R.): Quant à l'accueil qui est réservé par l'ensemble des sous-ministres et des dirigeants d'organismes à ce nouveau cadre de gestion, d'une façon générale, M. le Président, c'est un accueil excessivement favorable à la volonté des personnes impliquées, des responsables des ressources humaines dans les ministères et organismes de rencontrer les objectifs du gouvernement du Québec en matière de gestion des personnes mises en disponibilité.

Il va de soi que les premiers mois d'expérience ont été relativement plus faciles, puisque, comme vous le savez, il est humain d'accepter de recevoir des personnes qui sont affectées sur des postes vacants et que ça vient moins affecter la situation de personnes qui viennent en supplantation. Cependant, nous nous rendons compte qu'au fur et à mesure que le cadre de gestion évolue, au fur et à mesure que l'Office des ressources humaines sensibilise et accompagne les personnes — en collaboration très étroite, d'ailleurs, avec les ministères — les gens sont beaucoup plus sensibles à la réalité des personnes mises en disponibilité et l'accueil devient de plus en plus favorable, et la collaboration est de plus en plus étroite, M. le Président.

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

M. Bertrand: Oui, M. le Président. Vous nous parlez d'un certain nombre de cas difficiles, effectivement, qui peuvent le rester longtemps de par les raisons que vous avez expliquées. Mais est-ce que vous n'avez pas connu, également, des cas, en principe, faciles à replacer, mais que vous ne pouviez pas replacer par la résistance d'un organisme, en particulier, à accepter ces personnes-là? Pour être plus explicite, je fais référence à un certain nombre d'avocats que vous aviez sur la liste.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, M. le Président, à propos du dossier spécifique que vient d'évoquer le député de Portneuf, je tiens à lui souligner que j'ai eu l'occasion, hier après-midi, en collaboration avec le directeur général, responsable du volet de la mise en disponibilité, de rencontrer les autorités de l'organisme auquel vous faites allusion, auquel des avocats ont été référés depuis un certain nombre de mois. Et je puis vous confirmer que nous avons annoncé à cet organisme que le mécanisme de révision... Le comité avisé se réunira vendredi, le 22 avril prochain, pour entendre les motifs pour lesquels il y a, actuellement, des problèmes dans l'organisation pour ne pas accueillir, d'une façon spécifique, les avocats qui ont été

soumis à la supplantation dans cet organisme. Donc, le problème est en train de se régulariser compte tenu des efforts que nous faisons auprès des organismes.

J'aimerais ajouter, M. le Président, à cet égard, que la loi de la fonction publique — l'esprit de la loi de la fonction publique — stipule que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est le premier responsable de la gestion des ressources humaines des personnes dont il a la responsabilité. Donc, le pouvoir de l'Office des ressources humaines, présentement, pour développer, pour favoriser le cadre de gestion des personnes mises en disponibilité, c'est un pouvoir moral, c'est un pouvoir de persuasion, et il n'a aucun pouvoir légal. Et, malgré cela, nous voyons quand même que les résultats sont probants dans la manière dont nous assumons nos responsabilités et dans la façon dont nous proposons des solutions aux dirigeants d'organismes et aux sous-ministres, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Êtes-vous en train de dire que, si vous aviez le rapport de force du Conseil du trésor, ce serait plus facile?

M. Beausoleil (Claude-R.): M. le Président, je n'ai fait aucun jugement de cette nature et permettez-moi de...

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

M. Bertrand: M. le Président, est-ce qu'on pourrait demander à la ministre ou au président de tenir la commission informée du résultat de ses démarches à l'égard de l'organisme délinquant, si je peux le qualifier ainsi pour l'instant?

Le Président (M. Lemieux): M. Beausoleil, subsidiairement à ça, je me suis payé les galées de la commission parlementaire à laquelle je n'ai pas pu assister — parce que j'étais en convalescence — et vous disiez, relativement aux interrelations dans la gestion des ressources humaines, ceci: Le président — en parlant de vous — affirme que les règlements et les directives concernant la gestion des ressources humaines totalisent neuf volumes d'environ trois pouces d'épaisseur chacun.

Ce que j'aimerais savoir: Si vous aviez une plus grande marge de manœuvre, est-ce que ce serait beaucoup plus facile? Ce n'est pas un problème, d'avoir à gérer ça, du fait de toute la réglementation, des directives et ainsi de suite, conventions collectives qui existent, qui font en sorte que vous avez peu de marge de manœuvre et que, actuellement, l'Office, ayant cédé ses délégations, n'a plus de rapport de force versus les ministères et organismes qu'il doit desservir, et ça lui cause sérieusement un problème à cet effet-là? Là où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie, M. Beausoleil, vous le savez. Et, si vous aviez encore entre les mains les délégations que vous aviez lors de la tenue des concours de cadres — lorsque vous aviez à tenir les

concours de cadres, vous aviez beaucoup plus de pouvoirs que vous en avez actuellement — est-ce que c'est exact que vous auriez plus de facilité?

M. Beausoleil (Claude-R.): M. le Président...

Le Président (M. Lemieux): Vous hésitez avant de répondre?

M. Beausoleil (Claude-R.): Je n'hésite pas. C'est que c'est l'esprit. J'essaie de...

Le Président (M. Lemieux): Moi, je vous connais bien, mais, quand je vous vois hésiter comme ça, ça m'inquiète!

M. Beausoleil (Claude-R.): M. le Président, la loi de la fonction publique, qui a été adoptée par le Parlement, prévoit un principe, qui se développe, d'ailleurs, dans toutes les administrations publiques modernes, à l'effet de rendre imputables, de rendre responsables les premiers gestionnaires des organisations, que ce soient des...

Le Président (M. Lemieux): Mais ce n'est pas un reproche à vous, parce que je sais le travail que vous faites, puis je sais l'effort que vous faites. J'en suis conscient, puis j'en entends parler, à part ça!

M. Beausoleil (Claude-R.): Oui. Mais il va de soi que ce type de décentralisation des pouvoirs, de responsabilisation des individus en matière de gestion de ressources humaines amène des frottements, amène des situations qui peuvent occasionner des situations comme vous pouvez évoquer. Mais c'est l'esprit de la loi que nous avons adoptée.

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

M. Bertrand: M. le Président, encore deux questions sur la problématique du personnel mis en disponibilité et les mécanismes qu'on a mis en place. Et j'en réfère au livre des crédits, là. On constate, parmi les organismes relevant de la ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique, une augmentation quand même substantielle — tant au niveau des employés que du budget pour ces organismes — augmentation qui, essentiellement, est imputable à ce qui se passe, justement, au niveau de l'Office des ressources humaines, avec 21,5 % d'augmentation, année sur année, du budget.

Et l'explication de ça semble être la suivante, M. le Président: c'est que, justement, Carrefour-transit coûte 8 200 000 \$, si je comprends bien, et il y a une augmentation aussi de 80 employés. Je ne sais pas s'ils sont tous imputables à Carrefour-transit, mais c'est relativement important, d'après ce que je peux déduire de ce qui est au livre des crédits. C'est pas mal cher

pour faire fonctionner un mécanisme semblable. Combien ça coûte par employé ou par personne qui est remplacée, surtout une personne qui reste, peut-être, jusqu'à un an dans le circuit? Ça fait relativement cher!

Est-ce qu'il y aurait eu moyen d'atteindre les objectifs du gouvernement quant à la réduction des effectifs, soit par l'attrition, soit par des mesures incitatives, soit par tout autre moyen qu'on peut imaginer? Est-ce qu'il y aurait eu un moyen beaucoup plus efficace et économique de parvenir à nos fins pour éviter, justement, d'avoir à dépenser, quand même, une somme colossale, toutes proportions gardées: 8 200 000 \$?

Le Président (M. Lemieux): Si c'est possible, est-ce qu'il pourrait y avoir une analyse coûts-bénéfices du travail du Centre intersectoriel de mobilité? Est-ce que c'est possible que ça puisse se faire? Allez-y, M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: M. le Président, juste pour indiquer des moyens qui auraient pu être pris, mais à l'intérieur de la façon courante de fonctionner: attrition — des suggestions que la ministre a eues de certains endroits — partage de travail, réduction du temps supplémentaire, gestion plus locale, aussi, du remplacement, si on s'en était vraiment occupé, qui auraient pu, justement, éviter d'avoir à dépenser autant d'argent.

Le Président (M. Lemieux): Mme la ministre.

Mme Gagnon-Tremblay: C'est sûr, M. le Président, que ce sont des facteurs que nous évaluons et que nous évaluerons au cours des prochaines semaines, des prochains mois. Je pourrais vous dire, cependant, que la somme de 8 000 000 \$ qui est mentionnée dans le livre des crédits, ce sont des prévisions basées sur l'expérience 1993-1994. La même chose, par exemple, parce qu'on passe de 100 ETC à 150 ETC. Ce sont toujours des prévisions; les postes ne sont pas nécessairement accordés. Ce sont des prévisions parce que, je vous le répète, nous avons fusionné des ministères et nous voulons nous assurer que nous pourrions avoir les moyens nécessaires pour réaffecter ce personnel.

Je dois vous dire, aussi, qu'il ne faut pas oublier que, si ça coûte plus cher au niveau de l'Office des ressources humaines, ça coûte moins cher dans les ministères. Parce que, auparavant, les ministères devaient défrayer les salaires des personnes qui étaient mises en disponibilité dans leurs propres ministères et qui ne faisaient rien. Tandis que, là, maintenant, dès qu'on envoie l'avis de mise en disponibilité et que la personne est transférée à l'Office des ressources humaines, c'est l'Office des ressources humaines qui prend à sa charge les salaires, la responsabilité salariale de ces personnes. Donc, ça signifie que, oui, il y a peut-être une augmentation de 8 000 000 \$ à l'Office des ressources humaines pour compenser pour ces personnes qui nous proviennent des autres ministères, mais, en même temps, il y a un gel dans les autres ministères, il y a une réduction

des sommes affectées au personnel dans chacun des autres ministères.

(10 h 50)

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Portneuf, oui.

Cadres intermédiaires qui deviennent professionnels

M. Bertrand: Dernière question sur cet aspect: Est-ce que la ministre est au courant d'un certain nombre de pratiques dans certains ministères à l'effet qu'on transforme, actuellement, des postes de cadres intermédiaires en postes de professionnels pour réaliser la compression? Ce qui fait qu'on a un certain nombre de personnes qui, aujourd'hui, devenant professionnelles, sont payées beaucoup plus cher que normalement un professionnel pourrait l'être. Et, deuxièmement, ça signifie, M. le Président, que la contrainte de 20 % qui s'applique normalement sur les cadres, au fond, c'est la catégorie des employés professionnels qui va l'absorber. En les rendant professionnels, ça signifie qu'on devra réaliser l'essentiel d'une partie de la compression des cadres chez les professionnels. Est-ce que la ministre est au courant de ce phénomène, et quelle ampleur a-t-il?

Mme Gagnon-Tremblay: Bien, c'est sûr, M. le Président, que, quand on a un objectif de réduire de 20 % le taux d'encadrement — les cadres — sur une période de trois ans, à ce moment-là, on aurait le choix de mettre à pied ces personnes-là. Alors, à un moment donné, il y a toute une réaffectation, il y a des gens qui vont peut-être devenir professionnels, mais qui vont avoir — comment pourrais-je dire? — des responsabilités peut-être supérieures aussi. Parce que, si on aplatit et si on réduit le taux d'encadrement, ça signifie qu'on veut — comment pourrais-je dire? — que ces gens-là prennent des responsabilités aussi, aient à répondre. Donc, ça signifie que ces personnes-là auront également des charges supplémentaires, des responsabilités supplémentaires qui compenseront pour les sommes, les différences, par exemple, entre leur emploi antérieur par rapport à ce qu'ils deviennent par la suite dans leur affectation nouvelle.

M. Bertrand: M. le Président, on doit convenir quand même qu'il s'agit là d'un processus qui a deux effets pervers. Le premier, c'est de faire absorber une partie de la compression qu'on veut faire sur les effectifs, de 20 %, au fond, par les autres catégories de personnel, notamment les professionnels. C'est ça, l'effet. Ça veut dire que l'effet ne sera pas de 12 % sur les catégories de non-cadres; ça va être, peut-être, supposons, pour fins de discussion, 13 %. Parce qu'on fait, de façon un peu artificielle, porter une partie de la compression sur les professionnels dans ce cas-là. Bon.

Le deuxième effet, c'est qu'il va en coûter plus cher à l'État pour faire assumer, désormais, des responsabilités par ces nouveaux, entre guillemets,

professionnels qu'étaient les anciens cadres intermédiaires. Et ça ne me surprend pas, à un moment donné, M. le Président, de voir, effectivement — malgré une diminution des effectifs de la fonction publique au global — augmenter le budget, quand même, de 2,9 % cette année ou les crédits. Ça peut s'expliquer, entre autres choses, par des effets semblables.

Le Président (M. Lemieux): Et leurs salaires sont protégés, effectivement.

M. Bertrand: Bien oui! Qu'est-ce qu'on règle, là? On a un problème budgétaire, on veut le régler, mais on voit un certain nombre d'effets qui nous amènent à manquer notre coup.

Mme Gagnon-Tremblay: M. le Président, ce n'est pas la règle générale; il peut arriver qu'il y ait des exceptions. Il ne faut jamais perdre de vue que le gouvernement s'est donné un objectif de réduire de 20 % les cadres sur une période de trois ans, mais aussi de 12 % les autres catégories sur une période de cinq ans. Et ça doit correspondre à des réductions de coût salarial. Donc, dans ce sens-là, on ne peut pas dire que c'est un transfert massif. Il peut arriver, par contre, des exceptions, certains cas où ça va arriver. Mais il ne faut jamais perdre de vue, aussi, qu'il y a le 12 %.

Et peut-être que, pour compléter davantage ma réponse, M. Beausoleil pourrait apporter quelques commentaires à ce sujet-là.

M. Beausoleil (Claude-R.): À cet égard-là, M. le Président, l'Office des ressources humaines est appelé à gérer, il va de soi, ce qu'on appelle communément la transition de carrière, c'est-à-dire soit des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires qui se voient contraints de réorienter leur façon de travailler par les contraintes organisationnelles. Il n'en demeure pas moins que ces gens-là possèdent des expertises, des contenus excessivement intéressants, importants, puisque la plupart de ces personnes-là assumaient, avant leur promotion ou avant leur affectation comme cadres supérieurs ou cadres intermédiaires, des fonctions de contenu avec une expertise. Donc, cette même expertise-là, elle est effectivement mise au profit des organisations puisque, comme on le sait, ce cadre prévoit que les personnes demeurent à l'intérieur des organisations. Donc, elles sont utilisées en fonction des expertises que ces personnes-là présentent.

D'autre part, il va de soi qu'il y a toute une mécanique, aussi, de volontariat qui s'est instaurée dans les ministères et organismes, à l'effet de proposer aux gens de recevoir un nouveau classement. Je veux dire, la formule évolue au fil des ans et je ne vous cache pas que, particulièrement durant la dernière année, on a vu des résistances au changement s'atténuer dans la plupart des ministères et organismes, lorsqu'un cadre supérieur ou un cadre intermédiaire redevient professionnel. Maintenant, il y a de plus en plus de gens, voyant la

réduction des niveaux hiérarchiques, des niveaux d'encadrement, qui se disent: Bien, moi, j'accepterais volontairement de recevoir un nouveau classement, puis d'être affecté à des fonctions de type professionnel versus celles que la personne assumait antérieurement.

M. Maltais: M. le Président, est-ce qu'on a une idée du volume? Combien est-ce qu'il y a de cas semblables qui ont pu se produire depuis...

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, M. le Président, en date du 1er avril 1994, si vous me le permettez, il y a 187 cadres supérieurs qui ont été identifiés en transition de carrière. Il y a 130 dossiers qui ont été réglés de la façon suivante: 21 de ces personnes ont eu un nouvel emploi de gestion, 104 de ces personnes-là se sont vu attribuer, effectivement, un nouveau classement sur une base volontaire et il y a eu cinq départs de la fonction publique. Et nous avons, présentement, 57 dossiers qui sont actifs, dont 41 qui sont en instance d'être placés de façon prioritaire à l'intérieur des ministères et organismes. Et il y a aussi des cadres supérieurs, en fonction de certaines ententes ad hoc que nous pouvons prendre avec les ministères et organismes, qui sont à l'essai sur un emploi de même niveau, de manière à laisser le temps à l'organisation d'évaluer la possibilité de les affecter d'une façon permanente. Alors, voilà, M. le Président, les éléments au niveau des cadres supérieurs.

En ce qui a trait aux cadres intermédiaires, au 1er avril, il y a 134 cadres intermédiaires qui ont été identifiés en transition de carrière. Sur 134, il y a 109 dossiers qui sont présentement réglés, dont 17 qui ont été affectés à de nouvelles fonctions d'encadrement intermédiaire, et 92 personnes qui se sont vu attribuer un nouveau classement. Et, présentement, nous avons 25 dossiers actifs, dont 17 qui sont en placement prioritaire, pour faire le parallèle avec ce que nous faisons, M. le Président, au niveau des cadres supérieurs.

Le Président (M. Lemieux): Si vous permettez, M. le député de Portneuf, une petite remarque. Moi, si j'étais dans une organisation et que je voyais ça, je serais frustré un petit peu. Je me mets comme professionnel qui fait bien son travail, puis qui travaille sur des dossiers très spécifiques, qui voit arriver un cadre intermédiaire qui revient professionnel et qui gagne à peu près 7000 \$ à 10 000 \$ de plus que lui de salaire. Je vous dis qu'au niveau organisationnel, dans ma structure, j'aimerais plus ou moins ça.

Je ne vous dis pas que c'est généralisé. Mais, quand Mme la présidente du Conseil du trésor nous dit que c'est l'exception, ce qui m'inquiète — je pense au rapport de la Commission de la fonction publique, je pense au rapport du Vérificateur général — lorsqu'on a écrit la loi — et j'étais présent lorsqu'on a écrit cette loi-là sur la promotion sans concours — ça devait être l'exception. Le VG nous a dit, dernièrement: C'est devenu la règle.

C'est simplement pour attirer votre attention là-dessus, d'être très, très vigilants pour que, justement, l'exception ne devienne pas la règle, comme ça a été le cas dans la promotion sans concours où, à un moment donné, on n'a plus eu de contrôle. Les gestionnaires — je ne dis pas qu'ils avaient tort — dans une certaine mesure, ont utilisé largement la promotion sans concours pour faire en sorte, je dirais, de récompenser, peut-être à juste titre, certains de leurs fonctionnaires. Mais c'est devenu la règle à un moment donné. Ça a été dénoncé. Alors, on avait plus ou moins de contrôle, et les coûts ont été faramineux. On devrait regarder ça à un moment donné. Alors, c'est simplement le commentaire que je veux apporter: Qu'on soit prudents pour que l'exception ne devienne pas la règle!

M. le député de Portneuf.

(11 heures)

M. Bertrand: J'enchaîne, M. le Président. Je suis particulièrement content des explications que nous donne la ministre, de même que le président de l'Office, parce que ça m'aide à commencer à comprendre comment il est possible que des budgets puissent continuer à augmenter, malgré les réductions d'effectifs, malgré les gels de salaire, à un rythme de 2,9 % par année. Il faut se souvenir que, à ma connaissance, du moins, pour autant que je puisse m'en souvenir, le total de ce qui est dépensé en salaires et traitements au gouvernement peut représenter à peu près 50 % de la masse totale des dépenses. Ça veut dire, ça, que, si, malgré un gel et une réduction d'effectifs, les dépenses continuent à augmenter quand même de 2,9 %, c'est qu'elles augmentent probablement de plus que ça dans les autres dépenses, probablement de 5 % à 6 %. Et, on regarde dans les autres catégories de dépenses — j'ai donné des exemples tout à l'heure — on parle, effectivement, de 5 % à 6 % d'augmentation. Conclusion: la stratégie qui est prise par le gouvernement pour arriver à mieux contrôler l'évolution des dépenses ne fonctionne pas, est un échec jusqu'à présent.

Réduction d'effectifs sans réduction des dépenses

Et je vais vous donner un exemple pour illustrer, d'une autre façon que l'illustration qu'on vient d'avoir, de quelle façon ça fonctionne, un exemple que le président de l'Office des ressources humaines connaît très bien. Étant donné les objectifs qui sont impartis à l'ensemble des organismes et des ministères, l'Office des ressources humaines a dû abolir, carrément, la vice-présidence recherche et développement, il y a quelques mois. Ce qui a signifié, dans ce cas-là, la mise à pied d'une dizaine de personnes qui travaillaient au sein de cet organisme-là, dont six ou sept professionnels. En passant, tous des jeunes, toutes des femmes ou à peu près. Politique d'égalité des chances: je me pose des questions, à ce moment-là. Mais, en tout cas, ça, c'est une autre question. Je ne voudrais pas qu'on perde de temps, non plus, sur ce volet.

Et, en même temps, l'Office nous dit: Effectivement, on va être obligé de compenser, d'une certaine façon, la perte d'expertise qui se produit dans ce cas-là, en allant en mandat ou en commandite pour faire faire cette recherche-développement-là. Et il était question, ou, enfin, j'ai eu vent d'une demande, par exemple, au Trésor, de l'ordre de 350 000 \$. Bon! Alors, quels sont les liens, exactement? C'est un autre exemple, là, que la stratégie du gouvernement pour mieux contrôler ses dépenses ne fonctionne pas, M. le Président.

Mme Gagnon-Tremblay: Je suis en désaccord avec ces propos-là, M. le Président, parce que, premièrement, il ne faut jamais oublier que la masse globale est contrôlée; nous sommes à 0,2 % cette année. Alors, ce qui arrive, c'est qu'il peut arriver, dans certains cas, qu'un ministère comme tel peut faire une réaffectation ou quoi que ce soit, mais la masse salariale globale est de 0,2 %. On contrôle notre masse globale en dépit de la progression des échelles, en dépit de la sécurité d'emploi. Est-ce que ça signifie, ce que vous me dites, actuellement, que le gouvernement devrait enlever la sécurité d'emploi aux cadres? Alors, nous travaillons à l'intérieur des règles du jeu, à l'intérieur des conventions collectives actuelles, et, si ça suppose que vous voulez qu'on enlève la sécurité d'emploi aux cadres... Mais, actuellement, je le répète, la masse globale est de 0,2 %, et ça, malgré même les progressions d'échelle. On contrôle notre masse salariale; il ne faut pas l'oublier, ça.

M. Bertrand: M. le Président, ce que je dis à la ministre, c'est que, pour arriver à ses fins, la stratégie que le gouvernement a prise de réduire à tout prix les effectifs au niveau du personnel d'encadrement ou des cadres supérieurs, de même que des autres catégories de professionnels ou de personnel ne semble pas produire de résultats, du moins jusqu'à maintenant. C'est tout ce qu'on dit. On ne remet absolument pas en question la sécurité d'emploi, que ce soit pour une catégorie de personnel ou pour une autre, pour la raison très simple: c'est que ce que nos gens ne feront pas désormais à l'interne, avec l'expertise qu'ils ont, c'est d'autres qui devront le faire, en commandite, ou par contrat, ou par impartition. C'est ça qui se joue dans le moment, M. le Président. La stratégie du gouvernement ne fonctionne pas.

Le Président (M. Lemieux): Mme la présidente du Conseil du trésor.

Mme Gagnon-Tremblay: M. le Président, comment peut-on dire que la stratégie du gouvernement ne fonctionne pas, alors qu'en vertu de la loi 198, qui imposait une diminution de 20 % des cadres sur trois ans, de 12 % des autres sur cinq ans, nous avons maintenant atteint 60 % de l'objectif en deux ans? Cet objectif-là est atteint, actuellement. Comment peut-on dire que la stratégie du gouvernement ne fonctionne pas?

M. Bertrand: Pour une raison très simple, M. le Président. Votre stratégie, votre objectif ultime est de réduire les dépenses gouvernementales — on connaît le discours — en fonction de la capacité de payer, comme si la capacité de payer du gouvernement était différente de celle de l'ensemble de la société et des gens qu'on taxe. Mais enfin! Ça aussi, c'est un autre débat qu'on pourrait ouvrir, et je ne l'ouvrirai pas ici. Votre objectif, c'est de réduire les dépenses gouvernementales en utilisant un moyen qui est la réduction des effectifs. On voit une réduction des effectifs, une diminution des taux salariaux, ou, enfin, une stabilisation, un gel, et on continue à voir les dépenses augmenter. C'est simplement que ces dépenses-là doivent être assumées, de toute façon, autrement, par d'autres moyens. Et c'est là que la politique, notamment, d'impartition du gouvernement ne peut pas fonctionner. On le voit bien dans cette illustration-là. Bien sûr, l'objectif du gouvernement, en ce qui regarde la réduction d'effectifs, semble fonctionner, mais l'objectif fondamental, qui est la réduction des dépenses, ça ne fonctionne pas.

Le Président (M. Lemieux): Mme la présidente du Conseil du trésor.

Mme Gagnon-Tremblay: M. le Président, l'objectif du gouvernement, c'est d'offrir des services à la population, des services de qualité à moindre coût. Et, pour ça, bien sûr qu'il faut prendre les moyens nécessaires. Je disais, tout à l'heure, qu'au niveau de la croissance des dépenses au niveau salarial, au niveau des salaires, nous avons atteint notre objectif, c'est-à-dire que nous avons 0,2 % et l'objectif qu'on prévoit au cours des prochaines années, c'est croissance zéro. Et nous avons atteint, actuellement, 60 % de l'objectif de la loi 198 au niveau de la réduction des effectifs. Et tout ça se fait à l'intérieur des règles actuelles, tout ça se fait à l'intérieur des conventions collectives actuelles. Alors, on ne peut pas dire que ça ne fonctionne pas, loin de là.

Moi, je suis très fier des résultats obtenus. Puis, on ne peut pas, bien sûr, d'un autre côté, continuer d'offrir des services à moindre coût sans, bien sûr, affecter quelqu'un, ou sans — comment pourrais-je dire? — revoir aussi des programmes. On ne peut pas, d'une part, nous demander de conserver les mêmes services, puis de réduire le déficit ou, encore, l'inverse. Alors, on a des choix à faire. Le gouvernement les a fait, ces choix, et on l'a vu dans «Vivre selon nos moyens», on l'a vu dans les crédits qui ont été déposés. Mais dire que ça ne fonctionne pas... Après un an, on a atteint notre objectif; en 1993, je le répète, l'objectif des dépenses a été atteint, l'objectif des effectifs a été atteint.

En 1994, nous nous donnons d'autres objectifs et on devra, bien sûr, au cours des trois dernières années, atteindre l'objectif. Comme je le mentionnais, dans tous les ministères, dans l'ensemble des ministères, c'est 5 % de taux de croissance; dans les réseaux, 1 %. Mais, au niveau de la masse salariale, c'est zéro de croissance,

M. le Président. Et ça, il faut prendre les moyens actuels pour le faire.

M. Bertrand: Oui, mais les dépenses continuent à augmenter quand même.

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

M. Bertrand: Enfin. Est-ce qu'on connaît l'évolution des effectifs et des budgets? Est-ce qu'on a une donnée, là-dessus, disponible, éventuellement dans les autres organismes que les organismes gouvernementaux, tels qu'ils apparaissent au livre des crédits? Si on avait, effectivement, à faire le total, tous organismes confondus, de l'évolution des budgets, bien, disons, pour l'instant, de l'évolution des effectifs, est-ce qu'on ne verrait pas un certain transfert, simplement, d'effectifs de la fonction publique et de ce qui est comptabilisé à l'intérieur du livre des crédits vers d'autres organismes?

Mme Gagnon-Tremblay: Premièrement, en fonction de la loi 198, vous savez que tous les ministères n'ont pas à déposer de plan, sauf qu'ils doivent s'en donner un, plan, pour atteindre les objectifs au cours des prochaines années. Quant aux réseaux santé, éducation, les plans ont été déposés récemment à l'Assemblée nationale. Quant à tous les autres organismes, il y a une obligation de déposer des plans et ces plans-là seront déposés incessamment. Ces plans-là seront déposés, et c'est là qu'on va voir quels moyens ont pris ces organismes pour réduire leurs effectifs au cours des prochaines années.

M. Bertrand: M. le Président, je passerais à un autre sujet avec votre permission.

Le Président (M. Lemieux): Ça va, M. le député de Portneuf, oui.

Moyens alternatifs de réduire les effectifs et les salaires

M. Bertrand: Un sujet qui est un peu dans la ligne, aussi, de ce qu'on a discuté en ce qui concerne Carrefour-transit, dans le sens suivant. Il y a des personnes, dans le moment, qui vous mettent sur la table des voies alternatives plutôt qu'uniquement celles qu'a prises le gouvernement, actuellement. Par exemple, en ce qui concerne le ministère de l'Environnement et de la Faune, on a un certain nombre de fonctionnaires qui ont fait à votre collègue de l'Environnement des propositions de réduire leur semaine de travail de cinq à quatre jours afin de sauver des emplois occasionnels, sachant très bien, en plus, qu'ils subiront une baisse de salaire, tout en renonçant, en plus, aux heures supplémentaires. C'est un peu l'exemple de mesures qui pourraient nous permettre de nous dispenser d'investir 8 000 000 \$ dans Carrefour-transit. Alors, j'adresse donc ma question à la

présidente du Conseil du trésor et également ministre responsable. Est-ce que le Conseil du trésor a reçu une demande dans ce sens-là et quelle serait la réaction de la ministre si elle recevait une telle demande?

Mme Gagnon-Tremblay: Écoutez, il y a différentes propositions qui sont soumises, mais, pour nous, ce qui est important, c'est l'atteinte des résultats. Or, si les propositions qui nous sont soumises sont, par exemple, des propositions qui pourraient apparaître temporaires, on règle le problème, par exemple, temporairement. Mais, cependant, il ne faut jamais oublier qu'on a un objectif de réduction des effectifs, puis un objectif de réduction du taux de croissance des dépenses au niveau salarial. Donc, si, par exemple, ces propositions-là qui nous sont faites ou ces recommandations-là sont dans le but, par exemple, de régler un problème temporairement, mais que ça ne le règle pas de façon globale, à ce moment-là, on ne pourra pas aller dans ce sens-là. Je dois vous dire qu'il y a quelques propositions qu'on regarde attentivement, mais, pour le moment, on n'est pas encore prêt à faire des recommandations dans ce sens-là.

(11 h 10)

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

M. Bertrand: M. le Président, donc, il y a une certaine flexibilité possible, et la préoccupation de la présidente ou de la ministre déléguée, c'est qu'il y ait, dans les mesures qui pourraient être appliquées, une certaine permanence, je dirais, que ça ne soit pas rien qu'un feu de paille. On peut le comprendre.

Mme Gagnon-Tremblay: Comme je vous le dis, c'est en autant qu'on est capable d'atteindre les résultats; il faut atteindre des résultats. Alors, moi, qu'on s'y prenne d'une façon ou d'une autre, en autant qu'on a des résultats, mais des résultats pas temporaires, qu'on obtienne les objectifs qu'on s'est fixés.

Je dois vous dire, aussi, comme vous l'avez mentionné au tout début, que je suis arrivée depuis le mois de janvier. J'ai travaillé beaucoup sur les crédits, mais ma priorité, au cours des prochaines semaines, des prochains mois, bien sûr, est celle de toute la fonction publique et de toute la réaffectation, et tout ça. Et je mettrai toutes les énergies qu'il faut, au cours des prochaines semaines, pour être encore plus au fait de ce qui se passe véritablement, et voir si on peut réagir dans certains cas, entre autres.

M. Bertrand: Alors, au cours des prochaines semaines. Est-ce que je dois conclure que vous anticipez les élections pour ce printemps? Ha, ha, ha!

Mme Gagnon-Tremblay: Écoutez, de toute manière, j'ai toujours eu l'habitude de travailler très rapidement, que ce soit au niveau des semaines ou des mois, et j'anticipe de travailler non seulement encore

plusieurs mois, mais encore plusieurs années. Parce que, vous savez, ça prend vraiment — comment pourrais-je dire? — il faut qu'une personne soit là longtemps pour être capable de poser les gestes nécessaires pour améliorer, finalement, les programmes ou améliorer nos façons de faire. Alors, je pense que le fait d'être là pendant un certain temps, comme je l'ai été pendant cinq ans à l'Immigration, ça prouve qu'on a été capable de faire des changements majeurs. Et j'ose espérer que je serai là encore pendant de longues années.

M. Bertrand: Bien sûr, M. le Président, et d'un côté ou de l'autre de la Chambre, d'ailleurs. Voilà!

Impartition des centres de traitement informatique

M. le Président, j'aimerais aborder un peu la question de l'impartition sous deux angles et, parce que la ministre est quand même en place depuis peu de temps, bien sûr, peut-être lui donner des exemples de ce que ça signifie dans le concret, dans certaines situations un peu pénibles pour le monde. Quand on parle de motiver la fonction publique, de lui donner confiance, d'en faire des partenaires dans des défis que le Québec a à relever, il reste quand même que l'orientation du gouvernement crée des situations un peu dramatiques.

Je vous cite un exemple au niveau de la gestion informatique à la SAAQ, un cas précis d'un M. Denis Lacasse qui a quitté un emploi permanent à Desjardins, il y a à peu près un an et demi, pour être embauché, le 20 juillet 1992, par la SAAQ. Alors, sa fonction consistait à faire des branchements logiques. Bon! Demandez-moi pas ce que c'est dans le détail, je ne le sais pas. Mais, en tout cas, c'est un travail qui, semble-t-il, est assez courant dans le domaine de l'informatique. Alors, le 24 septembre, on lui dit que son emploi va prendre fin le 8 octobre 1993. Ce monsieur-là étant donc embauché le 20 juillet, un emploi qui prend fin le 8 octobre, ça veut dire qu'il aura été à peu près un an et trois mois à l'emploi, donc, de la SAAQ.

Le 10 février, ce monsieur est appelé par une compagnie qui s'appelle Systematix, une compagnie dans le domaine de l'informatique, qui a eu, justement, le contrat avec la SAAQ. Ils téléphonent à M. Lacasse pour lui offrir un emploi pour faire des branchements — imaginez-vous, à peu près le même travail! — des branchements logiques, me dit-on. Alors, je constate donc que M. Lacasse a été, dans un premier temps, mis à pied faute d'ouvrage et qu'il est engagé simplement par la même firme pour faire à peu près le même travail: branchements logiques, branchements physiques, enfin, c'est dans le même secteur, d'après ce qu'on m'explique.

Qui plus est — et je dois vous dire que cette dernière information n'est pas totalement vérifiée encore; je n'ai pas eu le temps, je vous l'avoue franchement — on me dit, maintenant, que M. Lacasse aurait perdu son emploi, puisqu'il y a eu des pressions à

l'intérieur pour que, effectivement, on engage plutôt une personne... pressions qu'on peut imaginer, soit du syndicat ou d'ailleurs. Ce qui fait que l'organisme repart en concours de sélection ou en processus de dotation. Ça peut, peut-être, être même par mutation, mais le score final, c'est que le M. Lacasse en question, il n'a plus de job et que ça va coûter la même chose qu'avant pour faire le travail qui doit être fait, de toute façon.

C'est un peu une illustration de ce dans quoi nous sommes, comme dynamique, quand on décide d'orientations très générales où il faut impartir, dans le domaine des services informatiques, à tout prix, mais où, finalement, on devra aller acheter ces services-là, probablement pour plus cher parce qu'il y a une composante de profit là-dedans, quand même. Je m'interroge, M. le Président, sur, encore là, la pertinence de l'orientation du gouvernement, à la fois au niveau des coûts — ça ne coûtera pas moins cher au gouvernement — puis au niveau, également, de l'expertise dont se prive à l'interne la fonction publique dans différents secteurs et, troisièmement, je dirais, de la motivation à l'égard des employés à travailler avec un employeur en qui on a confiance et pour qui on est intéressé, effectivement, à faire des choses correctement. Bon.

Le Président (M. Lemieux): Mme la présidente du Conseil du trésor.

Mme Gagnon-Tremblay: Mais, au départ, il faudrait poursuivre la réflexion et dire: Est-ce qu'il y a eu des économies? Je pense que c'est ça qui est l'objectif du gouvernement. L'étude sur la privatisation ou encore l'impartition des centres informatiques découle d'une démarche qui est logique, qui est rationnelle et qui est rigoureuse. Le gouvernement n'a pas l'intention d'impartir ou de privatiser quoi que ce soit s'il n'y a pas d'économies à faire. Et c'est la raison pour laquelle on a fait une étude, puis on poursuit nos démarches dans ce sens-là. Si, en bout de ligne, la fonction publique ou les gens sont en mesure de nous démontrer qu'il n'y aura pas d'économies ou encore qu'on est capable de nous proposer autre chose pour être capable d'économiser, il n'est pas question, à ce moment-là, qu'on impartisse ou qu'on privatise.

Et c'est sûr que, si on décidait, par contre, d'impartir ou de privatiser, il y aura réduction, bien sûr, de personnel. On ne peut pas impartir ou privatiser, puis, à ce moment-là, garder le même personnel. Cependant, comme vous le savez, on a aussi le souci du respect des engagements qu'on a envers notre fonction publique et on devra s'assurer que ces engagements-là soient aussi respectés. Mais on ne peut pas ne pas conserver quelque chose, puis, en même temps, conserver le même nombre d'employés. Alors, c'est certain qu'on va retrouver, tôt ou tard, dans le secteur privé des gens qui provenaient de la fonction publique. Et Dieu merci si jamais, à un moment donné, le secteur privé peut être enrichi de ces personnes qui sont expérimentées.

Mais je dois vous dire, au départ — et je vous le répète — que nous sommes fiers de notre fonction publique. Nous sommes très fiers de notre fonction publique, qui est engagée, qui travaille bien et qui est une des bonnes fonctions publiques par rapport à bien d'autres. Et on n'impartira pas pour impartir, on ne privatisera pas pour privatiser, puis on ne veut pas, non plus, congédier des personnes pour congédier des personnes. Ne pensez pas que je me lève, le matin, en me disant: Combien de fonctionnaires, aujourd'hui, on devrait congédier? Ce n'est pas ça qui est mon objectif; loin de là.

Je sais que nous travaillons avec des personnes qui ont des familles, qui ont des responsabilités, et qu'il y a des inquiétudes. Et, à chaque fois que le gouvernement, bien sûr, veut faire des choses autrement — parce qu'on va devoir en faire, tout à l'heure — ça crée quand même — comment pourrais-je dire? — des problèmes. Ces personnes-là sont inquiètes, mais on doit les rassurer. Et c'est sûr que, si, par exemple, on s'en va sur la place publique, comme on l'a vu récemment, que ce soit par des syndicats ou quoi que ce soit, et qu'on dit que le gouvernement a pris des décisions et ne respecte pas tous ses engagements, ça va créer de l'incertitude, davantage. Mais, moi, je peux vous rassurer et vous dire que le gouvernement n'a pris aucune décision, actuellement. On attend un rapport, et c'est à ce moment-là qu'on décidera si on va plus loin, parce qu'on ne sait même pas encore si on va aller à la deuxième phase. On est toujours à la première phase, actuellement.

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

M. Bertrand: M. le Président, quant aux coûts que de telles opérations impliquent, moi, j'aime ça fonctionner avec des données concrètes, à un moment donné. Bien sûr, c'est un cas, mais, puisque la ministre n'est pas là depuis longtemps, peut-être qu'elle pourrait s'en inspirer dans ses décisions futures. Le M. Lacasse en question, quand il travaillait pour la SAAQ, il gagnait 33 000 \$ par année. Comme employé de la firme en question, son salaire était de 31 000 \$. Puis on sait très bien, là-dedans, qu'il y a des frais connexes et un certain nombre de choses qui font en sorte que le véritable coût, pour le gouvernement, n'est pas de 31 000 \$, mais de 31 000 \$, plus entre 20 % et 30 % à peu près; mettons 25 %, ça signifie 38 750 \$. Alors, on voit donc qu'il y a certainement, dans ce cas particulier, un coût un peu plus élevé. C'est ce même raisonnement qu'on peut faire, à l'échelle d'autres cas d'impartition, et j'invite la présidente à être excessivement prudente par rapport à ce mouvement.

Et je demande à la ministre déléguée à l'Administration: Est-ce qu'elle sait combien d'emplois, actuellement, ont été éliminés et remplacés par de la sous-traitance? Et est-ce qu'elle connaît les économies réelles que le gouvernement fait avec ses politiques d'impartition, au-delà des vœux pieux?

Mme Gagnon-Tremblay: Au départ, M. le Président, bien sûr que je ne pourrais pas me prononcer sur un cas particulier, le cas de M. Lacasse, là, d'autant plus qu'il faudrait quand même avoir le dossier complet pour être capable de dialoguer sur ce dossier. Parce qu'il peut arriver, aussi, qu'il y ait des cas comme ça; il y a des contrats qu'on peut donner pour deux ou trois mois, parce qu'il y a des travaux dont on va avoir besoin pour deux ou trois mois. On ne veut pas embaucher quelqu'un pour cinq ans, deux ans ou 10 ans, mais on a des travaux à faire pour un certain laps de temps. Mais je ne veux pas m'attarder sur le cas particulier de M. Lacasse, puisque je ne connais pas le cas de M. Lacasse.

(11 h 20)

Cependant, voici ce que je peux vous dire, aussi, quant à la deuxième question de mon collègue, lorsqu'il me pose la question: Combien il y a eu de sous-traitance ou quoi que ce soit? Vous comprenez que ça se fait à l'intérieur de chacun des ministères, ça aussi. Alors, je n'ai pas, à ce moment-ci, une liste complète, parce que, quand il y a de la sous-traitance à faire ou quand il y a des contrats à donner, ça se fait à l'intérieur de chacun des ministères. Alors, il faudrait questionner, à ce moment-là, les représentants de chacun des ministères, lors de l'étude des crédits, pour voir ce qu'on a donné comme sous-traitance dans les contrats. Mais, personnellement, je n'ai pas ici en main les chiffres pour vous donner cette réponse, M. le Président.

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

M. Bertrand: Je comprends, M. le Président, mais c'est quand même vous, la ministre déléguée et présidente du Conseil du trésor conjointement avec votre collègue des Finances, qui êtes, je pense, les premiers concernés dans les aspects un peu stratégiques de vos décisions qui peuvent vous permettre, effectivement, d'atteindre vos objectifs sur le plan budgétaire, O.K.? Et, si vous n'avez aucune idée de l'effet concret, pour l'ensemble des ministères, des mouvements qui ont été faits dans le cadre de l'impartition, moi, je me questionne. Ça veut dire qu'on pilote à l'aveugle quelque part, certain!

Mme Gagnon-Tremblay: Ce que le député de Portneuf ne comprend pas, M. le Président: je suis responsable des dépenses. Moi, ce qui est important, c'est que je contrôle les dépenses de chacun des ministères. Puis ça, on le fait! Et je peux vous dire, aujourd'hui, si les ministères ont atteint les objectifs ou atteindront les objectifs. Et je vais prendre les moyens nécessaires pour qu'ils le fassent; c'est ma responsabilité, comme c'est la responsabilité du ministre des Finances de s'assurer que le déficit ne soit pas dépassé. Mais, à partir de ça, je pense qu'il faut quand même laisser — il y a l'imputabilité, puis il y a des responsabilités — les marges de manoeuvre aux ministères. Si on

est obligé de les suivre par la main, puis de leur dire: Vous ne faites pas ci, vous ne faites pas ça... Il y a quand même des milliards de dollars en jeu. S'il fallait être partout pour être capable de prendre des décisions sur n'importe quel dossier, vous comprenez que c'est un non-sens.

Mais, cependant, ce qui est important — je parle de la privatisation ou de l'impartition, entre autres, des centres informatiques — oui, ça relève de ma responsabilité. Et j'ai pris les moyens nécessaires pour m'assurer qu'il n'y a rien qui sera fait tant et aussi longtemps qu'on n'aura pas l'assurance, d'une part, qu'il y a des économies à faire; d'autre part, qu'on respecte les engagements envers notre fonction publique; troisièmement, qu'on s'assure de la confidentialité des données. Alors, si ces trois objectifs sont atteints ou seront atteints, à ce moment-là, lorsque j'aurai le rapport, on prendra les décisions d'aller au niveau de la deuxième phase ou non. Mais il n'y a aucune décision de prise à ce moment-ci.

M. Bertrand: M. le Président, j'ai réclamé, au moins à deux reprises, qu'un débat public se tienne là-dessus avant que les décisions soient prises. J'aurais souhaité, effectivement, que la ministre, peut-être, ouvre un peu sur cette question-là. Malheureusement, ce n'est pas le cas. J'informe la ministre, ou je souhaiterais quand même la sensibiliser un peu par rapport à ce qui se passe dans le moment et à la phase dans laquelle vous êtes, où vous allez chercher de l'information, etc. Je pense qu'on doit se demander — et je ne suis pas sûr que le processus que vous avez enclenché va vous permettre de le savoir — si, vraiment, il y a une réduction de coûts escomptable et significative de l'impartition dans le domaine des services informatiques, en particulier. Est-ce que le service va être meilleur? Est-ce que ça procure au gouvernement un avantage stratégique dans la gestion de ses affaires? Et quelle sera la perte d'expertise qu'on aura à assumer? Est-ce que ça met le gouvernement dans une situation, je dirais, peut-être de vulnérabilité face à des fournisseurs? Est-ce qu'on risque, carrément, de se faire arnaquer, à un moment donné, parce qu'on n'aura plus la capacité interne de faire face à la musique?

Quand on parle d'impartition, est-ce qu'il est possible, aussi — c'est ce que nous aurait permis un minimum de débats — d'envisager de l'impartition interne? On a des systèmes de traitement informatique, au gouvernement, qui possèdent une expertise absolument extraordinaire. Pourquoi on ne leur demande pas la possibilité, effectivement, de... Est-ce qu'on leur a demandé leur avis? Pourquoi on ne leur demande pas, éventuellement, d'élaborer des scénarios d'impartition interne? Est-ce qu'une orientation stratégique prudente ne serait pas de consolider, d'abord, nos centres de traitement informatique et, ensuite, d'explorer des hypothèses d'impartition?

Une dernière suggestion à la ministre. Il semble que, dans certains milieux — et je termine là-dessus, Mme la présidente — la question de l'impartition des

centres de traitement est considérée comme dépassée, dans le sens suivant: on s'éloigne de plus en plus de la grande informatique, de l'ordinateur central, et ces approches-là sont même menacées dans leur existence. On discute de plus en plus, aujourd'hui, d'«insourcing», c'est-à-dire de retour de la fonction informatique à l'interne des organisations, ce qui permet, dans des organisations, des réductions de coûts, de développer la compétence interne et d'être plus flexible comme organisation.

Bref, avant de prendre des décisions, Mme la ministre, y a-t-il moyen qu'on se reparle?

Le Président (M. Lemieux): Mme la présidente.

Mme Gagnon-Tremblay: M. le Président, je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont fait le contraire de ce que disait M. le député de Portneuf. Je dois vous dire aussi que, si on a embauché une firme, qu'on a donné un contrat à une firme pour voir la possibilité soit de privatiser ou d'impartir, c'est parce que, en même temps, on développe une méthodologie pour être capables de savoir quel est le coût du secteur privé par rapport au secteur public. Ça nous prend une méthodologie pour savoir s'il y aura un coût ou non, c'est-à-dire s'il y aura un bénéfice ou non.

Je dois vous dire, aussi, que la consolidation interne fait partie de ce contrat-là. C'est une partie de ça. La firme n'a pas juste à vérifier, là, si on impartit ou si on privatise. La consolidation interne fait également partie de toute cette démarche. D'ailleurs, tous les syndicats concernés ont été consultés à maintes reprises, ont reçu déjà beaucoup de documents. Il y a des rencontres qui ont eu lieu récemment; il y a d'autres rencontres qui auront lieu la semaine prochaine, et les syndicats sont aussi associés à cette démarche. Mais on ne peut pas exclure les deux: vous avez la démarche de la privatisation et de l'impartition, et vous avez, à l'intérieur de ce même exercice, la démarche de consolidation à l'interne. C'est une fois qu'on aura l'ensemble de cette vision globale et qu'on aura l'ensemble du dossier — les recommandations — qu'on sera en mesure de décider. C'est pour ça qu'on est loin d'une décision, actuellement, parce qu'on n'a même pas encore les données qui nous permettent de prendre cette décision. Comme je le dis, c'est une démarche qui est logique, qui est rigoureuse et qui est rationnelle. Ce n'est pas quelque chose qui est fait à courte vue et, comme je le disais tout à l'heure, qu'on veut privatiser pour privatiser ou impartir pour impartir; ce n'est pas du tout ça!

M. Bertrand: Bon. M. le Président, est-ce que la ministre est ouverte à la possibilité — parce que c'est un peu inquiétant, là, quand vous nous parlez des décisions qui seront prises d'ici le 24 juin et, après ça, on rendra les données disponibles — qu'on puisse avoir l'occasion de se reparler avant que vos décisions soient prises? Je ne sais pas, ça pourrait être au niveau de la commission ou par un autre moyen que vous jugeriez approprié.

Mme Gagnon-Tremblay: Premièrement, M. le Président, je veux faire la remarque suivante. C'est que je n'ai pas dit que le gouvernement... Peut-être qu'on a pu interpréter mes paroles comme le 24 juin; je prétends que, d'ici le 24 juin... J'ai dit: Peut-être qu'au début de l'été je devrais recevoir le rapport. Alors, une fois que j'aurai reçu le rapport, bien sûr que je vais prendre le temps de l'examiner avant de poser quelque geste que ce soit. Alors, ça peut aller un peu plus tard que le 24 juin avant que le gouvernement prenne des décisions sur ce dossier plus précis.

Encore là, comme je vous le disais tout à l'heure, nous allons regarder, premièrement, toutes les recommandations. Je ne pense pas que c'est quelque chose qu'on va devoir faire en vitesse et qu'on va devoir faire à l'intérieur de quelques jours ou de quelques semaines. Je pense qu'on va devoir réévaluer chacune des recommandations, que ce soit au niveau de la consolidation interne, au niveau de la privatisation ou encore de l'impartition. À ce moment-là, on verra quel mécanisme on emploiera pour pouvoir informer les personnes concernées.

Mais, comme je vous dis, cependant — et je veux vous rassurer encore une fois — les syndicats, malgré leur inquiétude, ont été associés depuis le tout début. Il y a une pile de documents, je dirais presque d'un pied d'épaisseur, qui leur ont été remis. On ne fait rien en cachette. Ils sont associés à toutes les démarches; on leur parle régulièrement, on le fera encore la semaine prochaine, de sorte qu'on soit très ouverts. Parce qu'on ne veut rien cacher là-dedans; il n'est pas question de cacher quoi que ce soit. On ne veut rien cacher, et on a avantage à prendre les meilleures décisions possible dans ce dossier-là. C'est pourquoi je vous dis qu'il n'y aura pas de décisions de prises à l'aveuglette, ou encore en catimini, ou encore à toute vitesse. On va prendre le temps qu'il faut.

Le Président (M. Lemieux): Oui, M. le député de Portneuf.

Suites données aux recommandations du Vérificateur général

M. Bertrand: M. le Président, j'aimerais aborder, toujours dans l'optique, éventuellement même, d'aider la ministre à rencontrer ses objectifs budgétaires... Le rapport du Vérificateur général de 1992-1993 affirmait que, si le gouvernement s'occupait davantage de l'adéquation entre le niveau des emplois et la valeur des tâches, il pourrait neutraliser, en tout ou en partie, l'une des causes de l'augmentation de la masse salariale. On peut très bien comprendre la préoccupation, M. le Président, d'un gouvernement pour la bonne gestion des deniers publics. Mais, si, justement, le gouvernement mettait en application les recommandations du Vérificateur plutôt que de faire payer les employés de l'État de la façon dont on le fait dans le moment, il semble qu'on pourrait rencontrer une bonne partie des objectifs.

Est-ce que la présidente du Conseil et la ministre déléguée a pris en considération les recommandations du Vérificateur, et est-ce qu'il y a eu des études pour savoir combien on économiserait si on suivait ses recommandations?

(11 h 30)

Mme Gagnon-Tremblay: Oui. J'en ai parlé, hier, M. le Président. Le Secrétariat a entrepris une démarche de renouvellement de la classification et de ses règles de gestion. Cette démarche a fait suite à un diagnostic démontrant le besoin et l'urgence de procéder à une révision, même avant la demande du Vérificateur. Le système de classification et les règles afférentes ayant un impact majeur sur les coûts des services publics, la révision s'inscrivait, bien sûr, dans le contexte de la rationalisation.

Nous en sommes, à ce stade-ci, à l'élaboration d'orientations et d'objectifs devant concrétiser le nouveau cadre de la classification et de ses règles de gestion. Il est à prévoir que l'ensemble du processus de révision de la classification et de ses règles de gestion devra se faire progressivement, bien sûr, dû à l'ampleur de la démarche. Et on espère que l'approche permettra d'amener des changements mesurés et progressifs qui répondront, bien sûr, aux attentes des gestionnaires.

M. Bertrand: Il s'agit quand même, M. le Président, d'un exercice qui est, je dirais, assez large, assez vaste et...

Mme Gagnon-Tremblay: Et qui est déjà enclenché.

M. Bertrand: ...assez exigeant, probablement, là. Quelles sont les économies que le Conseil du trésor ou l'Office anticipent?

Mme Gagnon-Tremblay: Je pense que, actuellement, c'est difficile de vous donner les économies, puisqu'il faut terminer le cadre qu'on est en train de se donner. Et, actuellement, les orientations ne sont pas tout à fait précisées; on est en consultation, actuellement, pour préciser davantage les orientations. Donc, à ce moment-ci, je ne suis pas en mesure de vous donner les bénéfices reliés à ça. Mais on y travaille d'une façon intense, actuellement.

M. Bertrand: Parce que juste réaliser l'objectif, c'est énorme en termes de...

Mme Gagnon-Tremblay: Oui, oui.

M. Bertrand: ...coûts d'expertise, probablement.

Mme Gagnon-Tremblay: C'est un gros travail, c'est un gros travail.

M. Bertrand: Oui, c'est ça. Mais vous pensez pouvoir rentrer dans votre argent?

Mme Gagnon-Tremblay: Bien, écoutez, on l'espère; non seulement rentrer, mais permettre aussi de régler une situation, là, qui perdure. Et je pense que c'est important que l'on puisse revoir, renouveler la classification et aussi toutes les règles de gestion qui en découlent.

M. Bertrand: M. le Président, la planification des ressources humaines est également, je pense, dans le giron des responsabilités de la ministre déléguée. Le 23 mars dernier, justement, le Vérificateur général est venu nous dire, à la commission du budget et de l'administration, qu'il y avait peu de planification structurée de la main-d'œuvre dans les ministères et organismes. Il nous informait, également, que les nombreux éléments de planification que l'on retrouvait dans les politiques et directives n'étaient pas orchestrés au moment de sa vérification. Et il s'agit de constatations qui dataient déjà de 1991-1992, mais qui étaient reprises à l'occasion de la rencontre avec le Vérificateur général.

Ce que je me demande, c'est comment peut-on expliquer qu'il n'y ait, semble-t-il, rien de fait encore, actuellement, à cet égard, alors qu'à deux reprises le Vérificateur général a manifesté très clairement son désir de voir le Conseil du trésor agir là-dedans?

Mme Gagnon-Tremblay: Écoutez, ce qui arrive, c'est que la planification de la main-d'œuvre, bien sûr, elle relève de chacun des ministères et c'est important, aussi, que ces ministères-là se donnent des objectifs. Ce qui est important pour nous, c'est de s'assurer, bien sûr, qu'on atteigne tous nos objectifs. Mais il faut, bien sûr, que ça vienne de chacun des ministères. Il ne faut pas que ça vienne nécessairement de nous. Parce que, si on ne le fait pas à partir des ministères, à partir des objectifs, des orientations qu'on s'est donnés, à ce moment-là, ça pourrait être aussi un échec. Pour nous, ce qui est important, c'est de donner les grandes orientations et de nous assurer qu'ils prendront les moyens nécessaires pour le faire.

Mais, si vous le désirez, pour compléter ma réponse, M. Beausoleil pourrait vous donner certains renseignements.

M. Beausoleil (Claude-R.): M. le Président, pour compléter la réponse de Mme la ministre, à cet égard-là, effectivement, chaque ministère est le premier responsable de la planification des ressources humaines dans son organisation. Or, ce que le Vérificateur a aussi dit lors des audiences qui ont eu lieu le 23 mars dernier, c'est que, effectivement, dans le cadre des responsabilités dévolues à l'Office des ressources humaines dans une optique de support-conseil aux ministères et organismes en matière de planification de la ressource humaine, nous avons joué notre rôle durant les dernières années en déposant, il y a bientôt deux ans, un document, un rapport de recherche sur la planification stratégique des ressources humaines, qui est, en fait, comme vous le savez, un processus formel de révision. Donc, ce

rapport-là a été déposé, et a été aussi accompagné d'une opération de validation de ces éléments-là et d'un rôle-conseil.

Actuellement, M. le Président, nous travaillons de concert avec une vingtaine de ministères et organismes pour leur faciliter l'analyse de la façon dont on fait de la planification en ressources humaines. Donc, c'est un dossier de contenu, c'est un dossier continu, et nous maintenons nos rapports réguliers. Nous avons une équipe spécialisée, à l'intérieur de l'Office des ressources humaines, qui aide à développer une méthodologie d'analyse pour favoriser, justement, une meilleure adéquation de la main-d'œuvre en rapport avec les besoins organisationnels.

M. Bertrand: En complément, Mme la ministre. Ha, ha, ha!

Mme Gagnon-Tremblay: En complément, je pense que vous avez bien compris. Ça a été bien expliqué. Je n'ai rien à ajouter, M. le Président.

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

Amélioration de la qualité des services aux citoyens

M. Bertrand: M. le Président, la ministre se référerait tout à l'heure, effectivement, à la directive du Conseil du trésor concernant l'amélioration de la qualité des services aux citoyens — avec beaucoup de justesse et de pertinence, d'ailleurs — qui vise à améliorer l'efficacité des ministères et organismes dans la dispensation des services publics et qui prévoit que les sous-ministres et dirigeants d'organismes sont responsables de réaliser l'objectif de cette politique. Donc, chaque ministère et organisme doit préparer un bilan annuel à partir d'indicateurs précis sur l'implantation de la politique et en faire état dans son rapport annuel.

Je me demande, M. le Président, combien de ministères et d'organismes se sont pliés à cette politique et est-ce qu'on retrouve, effectivement, dans les rapports annuels ce qui est requis normalement?

Mme Gagnon-Tremblay: Oui, M. Beausoleil va répondre à cette question.

M. Beausoleil (Claude-R.): Alors, M. le Président, nous serons à même de déposer, dans les prochaines semaines, le dernier rapport annuel sur l'implantation de la politique relative à l'amélioration constante de la qualité à l'intérieur de l'ensemble des ministères et organismes. Quelques éléments préliminaires nous amènent à croire que la majorité des ministères et organismes ont amorcé un processus réel d'implantation de la politique sur la qualité. Il y a une quarantaine d'organismes qui en font un objectif prioritaire dans leur organisation, à travers, il va de soi, les autres

objectifs reliés au réaligement de l'État, aux revues de programmes, etc. Et les constats que nous allons pouvoir déposer bientôt nous amènent à croire que, cette dimension de la qualité totale, non seulement les ministères la développent, mais, aussi, ça fait partie, maintenant, dorénavant, de la culture organisationnelle.

L'année dernière, si on se rappelle bien, lorsque nous avons déposé le dernier rapport annuel sur la politique de la qualité, nous avons fait le constat que l'ensemble des employés de l'État estime que cette démarche fait maintenant partie de la préoccupation ministérielle ou organisationnelle, fait partie, dorénavant, d'une culture. Et on voit déjà certains ministères qui arrivent à des étapes particulièrement décisives dans le processus d'implantation de cette politique. Nous en sommes, comme je l'évoquais lors de la commission parlementaire du mois de mars dernier, M. le Président, à des étapes, dans plusieurs ministères et organismes, de balisage, ou de «benchmarking», qui est une période cruciale au niveau des organisations, là où on est à même de se comparer les uns par rapport aux autres — notre organisation par rapport aux autres organisations — de manière à pouvoir voir évoluer le niveau de qualité des services aux citoyens, M. le Président.

M. Bertrand: Oui, justement, sur cette question de...

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Portneuf, oui.

M. Bertrand: M. le Président, oui, sur cette question de «benchmarking», ou de disponibilité d'indices ou d'indicateurs, on a quand même regardé les rapports annuels — pas tous, mais un certain nombre — et ce qu'on constate, c'est qu'on ne retrouve justement pas d'indicateurs sur, par exemple, la nature et les types de services rendus, les délais de service, la satisfaction de la clientèle en regard des services offerts ou rendus, le traitement des plaintes, la productivité des ressources utilisées. Ça n'existe pas, sauf exception. Et ça fait trois ans que la politique existe, M. le Président, dans une chose aussi importante que la qualité des services aux citoyens, dont se réclamait la ministre tout à l'heure. Alors, qu'est-ce qui retarde? Qu'est-ce qui fait que le gouvernement se traîne les pieds là-dedans?

M. Beausoleil (Claude-R.): M. le Président, à cet égard, je tiens à souligner, peut-être, pour le bénéfice du député de Portneuf, que le gouvernement, les instances ministérielles et organisationnelles, nous faisons, d'une façon systématique, appel à la façon dont la qualité des services est produite à l'intérieur des ministères et organismes. Nous avons fait, il y a quelque temps, un sondage téléphonique sur la perception des communications gouvernementales et sur le taux, M. le Président, de satisfaction du citoyen à l'égard de certains ministères et organismes, et à l'égard de la fonction publique.

(11 h 40)

Et, dans ce cadre-là, les résultats nous donnent que, actuellement, particulièrement au niveau de la qualité, le taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la fonction publique, il est de 77,4 %, selon la dernière étude que nous avons faite, d'une façon globale. Et ce sondage-là, M. le Président, prévoyait aussi, pour chacun des ministères et organismes qui étaient impliqués dans le sondage, le taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la qualité des services qui étaient rendus.

Donc, il existe actuellement des mécanismes formels d'interrogation de la population sur le niveau de qualité des services. Je ne vous cache pas qu'il y a encore du progrès à faire à cet égard-là. Et, dans l'appropriation systématique des ministères et organismes de la démarche qualité, ces éléments-là seront de plus en plus présents comme indicateurs du taux de satisfaction des citoyens à l'égard de la qualité des services.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Portneuf. Mme la...

Mme Gagnon-Tremblay: Non. J'aurais un complément de réponse, mais peut-être...

Le Président (M. Lemieux): Oui, M. le député de Portneuf.

M. Bertrand: Est-ce qu'il serait possible, simplement, que le président de l'Office puisse nous déposer, justement, les données?

M. Beausoleil (Claude-R.): Ce rapport?

M. Bertrand: Oui, ce rapport-là.

M. Beausoleil (Claude-R.): Ça va me faire plaisir.

Le Président (M. Lemieux): Alors, la commission va en prendre note. Mme la ministre.

Mme Gagnon-Tremblay: Moi, ce que je voulais compléter, M. le Président, c'est qu'il ne faut pas ignorer qu'il y a des choses qui se font ou qu'il y a des choses qui ont été faites et qu'il y a des choses qui se font. Mais, en plus de ça, je vous reporte à la page 27 des «Renseignements supplémentaires» où vous retrouverez les initiatives 1994. Le gouvernement va présenter un projet de loi portant sur le mode de gestion du secteur public et l'imputabilité des gestionnaires, qui comporte notamment: «un énoncé des principes sur lesquels doit reposer la prestation des services; l'obligation, pour les unités qui donnent des services directement aux citoyens, d'établir des standards de qualité à respecter et de faire rapport annuellement; l'obligation pour les ministères et organismes de publier et de mettre à jour annuellement un plan stratégique pluriannuel comprenant un énoncé complet de leur mission, objectifs, priorités, les moyens mis en oeuvre pour atteindre leur cible

budgétaire, les résultats attendus de chaque programme et les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs; des assouplissements au plan de la gestion des ressources afin de permettre une plus grande autonomie administrative.

«Réexamen du régime actuel de rémunération des cadres afin de remplacer le régime de boni au rendement actuellement en suspens par un nouveau système de rémunération au rendement fondé sur l'atteinte des objectifs budgétaires et à la mise en place d'indicateurs mesurables quant à la performance de gestion. Expérimentation de la formule d'agences...»

M. Bertrand: M. le Président, si vous permettez...

Le Président (M. Lemieux): Oui, M. le député de Portneuf.

Mme Gagnon-Tremblay: Non, mais je veux dire qu'en plus le gouvernement va présenter, au cours de 1994-1995, ce projet de loi sur le mode de gestion — et ça répond à votre question — pour être capable de mesurer plus précisément les résultats. Mais ça ne veut pas dire, pour autant, qu'il n'y a eu rien de fait jusqu'à maintenant. Dans chacun des ministères — comme on le disait, chaque ministère est imputable — il y a eu des gestes de posés. Mais, en plus de ça, le gouvernement, au cours de 1994-1995, va présenter un projet de loi pour s'assurer, se donner tous les outils nécessaires pour atteindre les résultats. Et je vous réfère aux pages 27 et 28 des «Renseignements supplémentaires».

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

M. Bertrand: Oui, oui, c'est très bien, Mme la ministre déléguée. Je vous sou mets, cependant, M. le Président, simplement, que la ministre reprend plus ou moins, dans un libellé des fois un peu différent, des fois complété ou augmenté, l'essentiel de ce qui était déjà dans le C.T. 176753 du 9 avril 1991, il y a trois ans. Il n'y a rien de nouveau là-dedans. C'est encore des intentions, trois ans après qu'on a intimé à l'ensemble de l'appareil de l'État de bouger là-dedans.

Mme Gagnon-Tremblay: Oui, mais...

M. Bertrand: Et je vous le dis encore une fois, M. le Président, dans les rapports annuels, on ne retrouve pas, trois ans après, quelque indication que, justement, les ministères et organismes se conforment effectivement aux dispositions ou aux intentions du Conseil du trésor telles qu'exprimées.

Mme Gagnon-Tremblay: M. le Président, le député de Portneuf, pour avoir travaillé à la fonction publique, doit savoir qu'il y a des choses qui ne se font

pas en un mois, bon. Bien sûr que la politique a été créée, a été établie en 1991. Par contre, depuis ce temps-là, il y a eu des gestes qui ont été posés, mais nous croyons que nous devons en poser davantage. Et c'est pourquoi nous avons l'intention de déposer un projet de loi, pour nous donner les outils pour aller encore plus loin et pour nous assurer que les informations que nous demande le député de Portneuf, il pourra les avoir d'une façon systématique, un jour ou l'autre.

M. Bertrand: Bon, alors, M. le Président, on va attendre. On va attendre, effectivement, que les indices viennent et qu'on puisse être le moins rassurés sur la qualité des services aux citoyens.

M. le Président, j'aurais voulu aborder brièvement, mais je vais juste mentionner que, également, en matière de gestion des litiges, le Vérificateur général faisait, dans son rapport 1992-1993, si ma mémoire est bonne, des suggestions, justement, qui pourraient permettre des économies substantielles, quand même, par rapport aux objectifs du gouvernement et de la ministre sur le plan budgétaire. Mais, j'aimerais plutôt passer à un autre sujet. Ce n'était qu'une illustration additionnelle que je voulais présenter à la ministre, quant aux différentes façons de faire, qui permettraient, justement, un meilleur contrôle des dépenses, autrement que d'agresser la fonction publique de la façon dont elle l'a été depuis maintenant deux ans.

Efficacité du programme Formacadres

J'aimerais aborder la question du programme Formacadres, M. le Président. Je m'intéresse à cette question-là, puisque, à l'intention de la ministre, Formacadres est un programme qui vise, justement, à préparer une relève, à former des cadres pour l'administration publique. Et, d'après mes informations, il y avait, en date de ce jour, environ 122 finissants sur le programme Formacadres. Et, selon des données qui sont disponibles à l'Office, il y en avait, en date de l'an dernier, 115. Et, sur les 115 finissants, on retrouvait, M. le Président, la ventilation suivante: on retrouvait, sur ces 115 là, 72 finissants qui occupaient, ou qui occupent toujours, actuellement, probablement, un poste d'administrateur IV. Si je prends les extrêmes, il y a 15 % des personnes qui ont suivi la formation Formacadres, qui, aujourd'hui, ne sont plus dans le secteur public ou parapublic. Ils sont complètement sortis, partis dans le secteur privé ou sont redevenus professionnels, aussi, il y en a, ou ils sont dans le secteur public, mais n'occupent pas des postes d'encadrement. D'autre part, si on regarde, également, chez les hors-cadres, c'est-à-dire sous-ministres, sous-ministres adjoints, une seule personne, chez les 115 formées, s'est retrouvée, effectivement, dans un poste hors cadre; cette personne-là s'appelait Mme Gisèle Desrochers, M. le Président.

Je me questionne sur l'efficacité de ce programme-là, d'autant plus que le Vérificateur général, dans son rapport 1992-1993, nous indiquait qu'il en

coûtait 100 000 \$ par, au fond, diplômé de Formacadres en termes de coûts de formation. Bien sûr, ça représente plus de 10 000 000 \$; en dollars d'aujourd'hui, probablement, 12 000 000 \$. Mais, plus que ça, je m'interroge vraiment sur la valeur ajoutée de ce programme-là. On dépense quand même des sommes considérables. Le gouvernement vient de prendre entente avec l'ENAP pour un programme de formation, ou une composante de l'ordre de 1 700 000 \$. Il existe des écoles de formation, que ce soit les HEC ou les programmes des MBA, à profusion. Est-ce qu'on est bien sûr d'en avoir pour notre argent dans le cadre de ce programme-là? Ce qui était bon il y a 20 ans, en 1975, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de réexaminer ça, fondamentalement?

Mme Gagnon-Tremblay: En premier lieu, je dois vous dire, M. le Président, que toutes les recommandations du Vérificateur général sont prises au sérieux chez nous. Et je pense que c'est important qu'on réévalue ou qu'on revoie... Quand on nous soumet certaines interrogations, il est tout à fait normal que l'on puisse se pencher davantage sur le dossier. Je le mentionnais, tout à l'heure, au député de Portneuf: ce sera, disons, mon prochain travail au cours des prochains mois. Mais, cependant, comme la politique des Formacadres relève spécifiquement de l'Office des ressources humaines, je demanderais à M. Beausoleil de compléter ma réponse.

Le Président (M. Lemieux): M. Beausoleil, s'il vous plaît.

M. Beausoleil (Claude-R.): M. le Président, pour répondre aux préoccupations du député de Portneuf, permettez-moi de souligner que, depuis que ce programme existe, depuis 1975, le programme Formacadres a vu 120 finissants officiellement reconnus. Et, à cet égard-là, ces gens-là occupent actuellement, au moment où nous nous parlons, dans la fonction publique, des fonctions: la plupart, au niveau d'administrateur IV, il y en a 67; au niveau des cadres supérieurs III, il y en a 16; au niveau des cadres supérieurs II, il y en a 7. Et, au niveau des hors-cadres, M. le Président, comme le soulignait le député de Portneuf, il y avait Mme Desrochers qui était un produit de Formacadres et qui vient de quitter la fonction publique pour assumer des responsabilités dans le privé. Il est, à mon avis, tout à fait normal qu'un tel programme de formation de gestionnaires ait des résultats concrets à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Et, à cet égard-là, il y a présentement 82 % de ces finissants-là qui sont demeurés à l'intérieur de la fonction publique.

(11 h 50)

Quant au coût imputable et aux commentaires qu'en a faits le Vérificateur général dans ses rapports précédents, il va de soi que nous ne nous attarderons pas sur certaines divergences que nous avons, entre l'Office et le Vérificateur, quant au coût réel du programme; pour nous, ce coût-là est à 70 000 \$; pour le

Vérificateur, il est à 100 000 \$ par finissant. Cependant, permettez-moi de souligner que les finissants de Formacadres, quand même, ne représentent que 10 % de l'ensemble des promotions, bon an, mal an, à des niveaux d'administrateur IV à l'intérieur de la fonction publique.

Or, il y a eu, en 1989, M. le Président, un rapport qui a été demandé par le gouvernement, un rapport qui a été fait par une firme externe sur à la fois la pertinence du maintien de ce programme-là et, aussi, des recommandations quant à la façon d'atténuer les coûts. Et l'Office, à cet égard-là, a véritablement rationalisé l'ensemble des éléments d'activité que nous retrouvons dans ce programme de formation. À cet égard-là, rappelons-nous que, à l'origine, c'était un programme qui s'échelonnait sur cinq ans, qui a été ramené, en 1989, à trois ans, en fonction des recommandations qui ont été faites. Et, actuellement, l'Office des ressources humaines ramène ce programme-là sur 2,3 années environ, de manière, justement, à répondre aux observations du Vérificateur général, de manière à optimiser, si vous voulez, ce programme-là, tout en maintenant, cependant, la qualité des contenus de ce programme-là, la qualité du support qui est appuyé.

J'aimerais peut-être ajouter, en terminant, M. le Président, quelques réflexions qui ont été faites récemment et qui font partie du rapport que la commission de la relève a déposé en juin 1993. Ce rapport-là est issu d'une réflexion qui émane à la fois de personnes qui font partie de la fonction publique, mais qui font, aussi, partie de l'entreprise privée et de certaines entreprises qui ont eu l'occasion, dans le passé, M. le Président, d'accueillir dans leurs effectifs des Formacadres de l'appareil gouvernemental. Et, au terme de cette réflexion-là, les personnes présentes de l'entreprise privée, qui faisaient partie de la commission de la relève, autant des gens du péripublic et, aussi, des gens du gouvernement fédéral — où on retrouve quelques Formacadres, parmi ceux qui ont déjà quitté la fonction publique — ont confirmé l'excellence de ce programme en raison, particulièrement, des résultats reliés à l'expertise, en tant que gestionnaires, des personnes qui terminent ce programme-là.

Alors, voilà, grosso modo. L'Office, d'ailleurs, continue à faire des analyses de diminution, de rationalisation de coûts, de manière à atténuer l'impact financier, pour que, en fin de compte, nous puissions avoir le meilleur retour sur notre investissement. Nous estimons qu'il est important, pour une organisation comme celle du gouvernement, d'investir dans des programmes de développement, d'investir dans la formation, puisque ces gens-là auront à travailler de façon spécifique durant une vingtaine d'années après avoir obtenu, si vous voulez, leur statut de finissant. Donc, c'est un investissement que l'État consent et dont l'Office des ressources humaines vise à diminuer les coûts, M. le Président.

M. Bertrand: Il faut être conscient, M. le Président — avec votre permission — que, quand on regarde la ventilation des diplômés de Formacadres dans

les différents corps d'emplois, postes de cadres, et ce qu'on retrouve, par ailleurs, dans l'ensemble de la fonction publique, il ne semble pas y avoir, actuellement, de différence significative. Autrement dit, quelqu'un qui est passé par Formacadres n'a pas l'air de performer beaucoup plus que quelqu'un qui ne serait pas passé par Formacadres, quant à la capacité d'accéder à des postes d'encadrement supérieurs, de plus en plus élevés. Bon. D'autre part, on remarque qu'au niveau des hors-cadres c'est, à peu près, l'absence totale.

Donc, deux choses: je continue à me questionner sur l'utilité de ce programme-là et je souhaiterais que, effectivement, l'Office puisse produire à la commission, éventuellement — peut-être à un autre moment où on aura l'occasion de se rencontrer — un état de situation là-dessus ou une évaluation. Je pense que, encore là, il y a 10 000 000 \$ là-dedans, sur un certain nombre d'années, Mme la présidente et ministre déléguée.

Mais ce qui me préoccupe beaucoup plus, je vais vous dire, c'est comme s'il n'y avait pas d'espoir d'accéder à des postes hors cadres de sous-ministre adjoint ou de sous-ministre, éventuellement. On sait, au cours des dernières années... Puis, je ne ferai pas de charge facile, là, sur toute la problématique des nominations et la façon dont on a nommé les personnes. Ce n'est pas ça que je veux faire; ce serait trop facile, puis ce ne serait pas correct dans les circonstances. Ce que je veux dire, c'est comme si on avait, à un moment donné — par la façon dont, maintenant, sont dotés les postes hors cadres: sous-ministre adjoint et sous-ministre — annihilé ou très fortement réduit la possibilité pour des gens qui, par l'interne, peuvent monter administrateurs IV, cadres supérieurs IV, III, II, I et, éventuellement, accéder à des postes d'encadrement hors cadres. Et ça, c'est important parce qu'il y va, M. le Président, de la crédibilité même de la fonction publique qui va chercher une bonne partie de sa crédibilité chez, justement, les gens qui occupent les postes de hors-cadres, donc, de sous-ministres et de sous-ministres adjoints.

Moi, je souhaiterais que Mme la ministre et la présidence de l'Office soient particulièrement vigilantes par rapport à ce phénomène-là et essaient de trouver le moyen, soit en ajustant un peu les modes de nomination à des niveaux supérieurs, qu'on puisse donner un minimum d'espoir aux gens qui, par l'interne, aspirent aussi à accéder à des fonctions de très haut niveau. Alors, j'aimerais quand même entendre un peu la présidente là-dessus.

Le Président (M. Lemieux): Oui, mais, M. le député de Portneuf, préalablement, vous m'avez demandé 10 minutes de plus, eu égard à l'enveloppe de temps, après-midi. Alors, vous avez droit à huit minutes de plus, mais il me faut le consentement immédiatement; sans ça, je me dois d'adopter les crédits. Est-ce qu'il y a consentement? Il y a un consentement. Alors, nous allons terminer à 12 h 8 et, à 12 h 5, je vais adopter les crédits. Ça va?

Alors, Mme la présidente du Conseil du trésor, M. le député de Portneuf vous a demandé si vous auriez des commentaires relativement à l'accession à des postes hors-cadres de gens venant de l'interne.

Mme Gagnon-Tremblay: Je comprends les préoccupations du député de Portneuf. Comme je le mentionnais, moi aussi, je suis préoccupée par toute la fonction publique et je vais regarder plus précisément ce questionnement qui est soulevé par mon collègue.

M. Bertrand: M. le Président, je vais certainement voir si, par les faits, les engagements de la ministre sont effectivement respectés.

Mme Gagnon-Tremblay: Je ne vous dis pas que je vais changer le programme, mais je vous dis que je vais le regarder.

M. Bertrand: Bien sûr! Effectivement, je pense que je serais d'autant plus rassuré si la ministre ou ses hauts fonctionnaires passaient le même message au niveau du Conseil exécutif et du secrétariat concerné.

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

M. Bertrand: Peut-être, M. le Président, tout simplement une remarque pour terminer, qui ne se veut pas nécessairement une question. Et je souhaiterais que la ministre puisse peut-être avoir l'occasion, également, d'une minute ou deux pour conclure.

Ce que nous avons essayé de faire, ici, aujourd'hui, c'est de travailler le plus correctement possible, en tout cas, au niveau de l'Opposition, afin d'essayer de convaincre la nouvelle ministre déléguée et présidente du Conseil du trésor qu'il existe effectivement un tas de moyens, autres que ceux qui ont été utilisés jusqu'à présent, depuis au moins deux ans, par le gouvernement, pour parvenir à ses fins et réaliser un véritable équilibre budgétaire, et faire en sorte qu'on réduise la pression sur les contribuables.

On a parlé, peut-être, d'une meilleure gestion au niveau de l'attrition, de mesures incitatives, et je ne suis pas sûr du tout que ça coûterait si cher que ça — j'en réfère, M. le Président, au sujet que vous abordez hier au sein de cette commission — d'être à l'écoute également des suggestions de l'ensemble de la fonction publique. Il faut que ce soient des complices, d'une certaine façon, dans les virages qu'on a à faire: au niveau, par exemple, d'une meilleure gestion du temps supplémentaire, également, de formules de partage de travail, de différentes façons d'améliorer la gestion des litiges qui peuvent impliquer des économies, d'une meilleure adéquation entre les salaires et les tâches, qui peut représenter, également, énormément de perspectives d'économie.

Bref, autant de mesures qui me portent à croire, M. le Président, que Carrefour-transit n'était absolument pas nécessaire et que les 8 000 000 \$ qui sont investis

là-dedans, cette année, pourraient être économisés. Et c'est une des raisons pour lesquelles, sur cette question-là précise et sur cet élément de programme là, l'adoption sera certainement — comment dites-vous? — divisée. Nous l'adopterons, certainement, sur division. Merci.

Le Président (M. Lemieux): Mme la présidente du Conseil du trésor, pas de commentaires? M. le député de...

Mme Gagnon-Tremblay: Bon, le seul commentaire que je peux faire...

Le Président (M. Lemieux): Oui, madame.
(12 heures)

Mme Gagnon-Tremblay: ...c'est que nous sommes ouverts, bien sûr, à toute proposition, à toute recommandation, en autant, bien sûr, qu'on est capables d'atteindre nos objectifs à long terme. Alors, on est prêts à tout regarder, mais il ne faut pas que ce soit, non plus, un moyen pour détourner nos fins. Nous, ce qui est important, c'est de nous assurer qu'on arrive à nos résultats, aux résultats qu'on a prévus.

Le Président (M. Lemieux): Ça va, M. le député de Portneuf? Avez-vous d'autres questions ou si je peux adopter les crédits?

M. Bertrand: Ça va.

Adoption des crédits

Le Président (M. Lemieux): Alors, nous passons à l'adoption des crédits. Alors, est-ce que les crédits du programme 1, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, sont adoptés?

M. Bertrand: Adopté.

Le Président (M. Lemieux): Adopté. Est-ce que les crédits du programme 2, Commission de la fonction publique, sont adoptés?

M. Bertrand: Adopté.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que les crédits du programme 3, Office des ressources humaines, sont adoptés?

M. Bertrand: Sur division, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Adopté sur division. Est-ce que les crédits du programme 4, Contributions du gouvernement à titre d'employeur, sont adoptés?

M. Bertrand: Adopté.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que les crédits du programme 5, Régime de retraite des enseignants, sont adoptés?

M. Bertrand: Adopté.

Le Président (M. Lemieux): Adopté. Alors, les crédits budgétaires des organismes relevant de la ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique pour l'année financière 1994-1995 sont adoptés. Est-ce que vous avez quelques commentaires, M. le député de Portneuf, pour terminer?

M. Bertrand: Tout juste, M. le Président, pour remercier la ministre pour sa disponibilité, ses explications, et, également, les personnes qui l'accompagnent. C'est toujours un plaisir, malgré, des fois, des échanges peut-être un peu serrés, d'avoir l'occasion de travailler avec les représentants, notamment, de l'Office. Je vous remercie.

Le Président (M. Lemieux): Mme la ministre, présidente du Conseil du trésor, avez-vous quelques commentaires?

Mme Gagnon-Tremblay: Oui, M. le Président, je veux vous remercier et je veux remercier, également, le député de Portneuf pour sa collaboration. C'est la première fois que nous avons la chance d'échanger ensemble. Nous aurons sûrement l'occasion de le faire à nouveau et ça a été très agréable de le faire. Je vous remercie. Je veux remercier, aussi, tous mes collègues et tous les gens qui m'accompagnent. Ce sont des gens qui travaillent très fort, vous savez, des gens qui, lorsque arrive le temps des crédits, mettent les bouchées doubles. Et je veux, bien sûr, les remercier pour leur participation, ce matin.

Le Président (M. Lemieux): Merci, Mme la présidente.

La commission, ayant terminé cet examen, ajourne ses travaux jusqu'à lundi. Merci de votre collaboration.

(Fin de la séance à 12 h 3)