



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente du budget et de l'administration

Consultation générale sur l'opportunité de maintenir
ou de modifier la Loi sur la fonction publique (5)

Le jeudi 25 octobre 1990 — No 39

Président : M. Jean-Pierre Saintonge

QUÉBEC

Débats de l'Assemblée nationale

Table des matières

Mémoires déposés	CBA-1681
Auditions	CBA-1681
M. Jean-P. Vézina président de la Société de l'assurance automobile	CBA-1681
M. Gaston Ouellet vice-président d'Alcan	CBA-1696
M. Jocelyn Jacques président de l'Office des ressources humaines	CBA-1705
M. Pierre-André Paré Contrôleur des finances	CBA-1718
M. Claude Legault président-directeur général de la Régie des rentes	CBA-1731
M. Benoît Morin secrétaire général du Conseil exécutif	CBA-1738
M. Robert Després président de DRM inc.	CBA-1754
M. Daniel Johnson président du Conseil du trésor et ministre délégué à l'Administration et à la Fonction publique	CBA-1762

Intervenants

- M. Jean-Guy Lemieux, président
- M. Denis Lazure
M. Georges Farrah
M. Jacques Léonard
M. Jacques Chagnon
M. Michel Després
M. Michel Bourdon
M. François Beaulne
M. Rémy Poulin
- * M. Alain Bélanger, Société de l'assurance automobile du Québec
- * Mme Nicole Charette, Office des ressources humaines
- * Mme Francine Roy, idem,
- * M. Pierre Sarault, Conseil exécutif
- * M. Bernard Angers, ministère du Revenu
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Abonnement: 250 \$ par année pour les débats des commissions parlementaires
70 \$ par année pour les débats de la Chambre
Chaque exemplaire: 1,00 \$ - Index: 10 \$
(La transcription des débats des commissions parlementaires est aussi
disponible sur microfiches au coût annuel de 150 \$)

Chèque rédigé au nom du ministre des Finances et adressé à:
Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1080, Conroy, R.-C. Édifice "G", C.P. 28
Québec, (Québec)
G1R 5E6 tél. 418-643-2754
Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Le jeudi 25 octobre 1990

**Consultation générale sur l'opportunité de maintenir
ou de modifier la Loi sur la fonction publique**

(Dix heures huit minutes)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît!

La commission permanente du budget et de l'administration poursuit ce matin ses consultations sur l'étude de l'opportunité de maintenir en vigueur ou de modifier la Loi sur la fonction publique. M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

Le Secrétaire: Non, M. le Président, il n'y a pas de remplacement pour la séance.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le secrétaire. Permettez-moi de vous faire état de l'ordre du jour. Nous entendrons en premier lieu M. Jean-P. Vézina, président de la Société de l'assurance automobile du Québec puis suivra vers 11 h 10 M. Gaston Ouellet, vice-président d'Alcan, à 12 heures, M. Jocelyn Jacques, président de l'Office des ressources humaines. Nos travaux seront suspendus vers 13 heures, 13 h 15, pour reprendre à 15 heures avec M. Pierre-André Paré, contrôleur des finances, à 16 heures avec M. Claude Legault, président-directeur général de la Régie des rentes du Québec. À 17 heures, nous entendrons M. Benoît Morin, secrétaire général du Conseil exécutif, pour suspendre nos travaux à 18 heures et reprendre à 20 heures avec M. Robert Després, président de DRM Inc., pour terminer à 21 heures avec M. Daniel Johnson, président du Conseil du trésor et ministre délégué à l'Administration et à la Fonction publique. Est-ce que l'ordre du jour est adopté?

M. Lazure: Oui, adopté.

Mémoires déposés

Le Président (M. Lemieux): Merci. Maintenant, j'aimerais vous faire un dépôt des mémoires suivants qui n'ont pas été entendus. Étant donné que nous tenons aujourd'hui la dernière séance d'auditions publiques relatives à ce mandat, je voudrais déposer les mémoires reçus dans les délais prescrits au secrétariat de la commission, à la suite de l'avis public du 13 juin 1990, mais qui, à la demande de leurs auteurs, n'ont pas été entendus par la commission. Il s'agit du mémoire de la Commission des droits de la personne, du mémoire du Conseil du statut de la femme, du mémoire de M. Clermont Gignac, du ministère des Approvisionnements et Services, du mémoire de M. Jean-Marie Desbiens, du mémoire de M. Camil Genest, du mémoire de

M. Ghislain Pouliot, et du mémoire de M. Michel Robichaud. Ces documents sont déposés.

Nous avons reçu, d'autre part, deux mémoires après les délais. Il s'agit des mémoires de la Fédération des entreprises d'aide temporaire et de M. Luc Fournier. Ces mémoires seront également déposés.

Auditions

Je demanderais maintenant au président de la Société de l'assurance automobile du Québec de bien vouloir prendre place à la table des témoins avec les gens qui l'accompagnent. Pour fins de l'enregistrement du **Journal des débats**, je demanderais au président de la Société de l'assurance automobile du Québec de bien vouloir s'identifier, d'identifier les gens qui l'accompagnent, s'il vous plaît.

M. Vézina (Jean-P.): M. le Président, Jean Vézina, président de la Société de l'assurance automobile du Québec. J'ai, à ma gauche, M. Alain Bélanger qui est directeur des ressources humaines à la société et, à ma droite, Mme Thérèse Bélanger qui est conseillère en ressources humaines chez nous.

Le Président (M. Lemieux): Nous sommes prêts à vous entendre, M. Vézina. Vous avez 20 minutes pour l'exposé de votre mémoire. Suivra une période de 40 minutes d'échange avec les parlementaires. Nous vous écoutons immédiatement.

M. Jean-P. Vézina

M. Vézina: M. le Président. Je remercie le président et les membres de cette commission pour leur invitation. Comme la Société de l'assurance automobile est essentiellement une entreprise de services et qu'aucun autre organisme au Québec, privé ou public, n'a plus de clients que la Société, il nous est apparu tout à fait souhaitable d'exprimer notre point de vue et, surtout, notre vécu au sein de la Loi sur la fonction publique, qui a comme objectif principal le même que le nôtre, de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit.

Il est sans doute important, M. le Président, avant d'entrer dans le vif du sujet, de rappeler le statut juridique et le cadre de fonctionnement de la Société de l'assurance automobile. On pourra mieux comprendre par la suite nos commentaires et nos suggestions visant, si possible, à améliorer la Loi sur la fonction publique et surtout, visant à améliorer son

application dans des situations qui sont différentes de celles qui prévalent généralement dans les ministères et organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale.

Créée en 1977, la Société de l'assurance automobile du Québec est une corporation, au sens du Code civil, et jouit des droits et privilèges d'un mandataire du gouvernement. Elle est gérée par un conseil d'administration composé de 11 membres, dont un président et un vice-président du conseil, tous nommés par le gouvernement. Le président est aussi directeur général de l'organisme. Le ministre des Transports est responsable des activités de la société devant l'Assemblée nationale depuis octobre 1980.

La mission de la société est essentiellement dans la réduction des risques inhérents à l'usage de la route. Cette mission s'articule autour de trois mandats précis, qui sont complémentaires. Le premier, qui est celui qui coiffe toute l'action de la société, consiste à promouvoir la sécurité routière. En effet, l'objectif de l'amélioration du bilan routier nous apparaît comme une condition préalable sur laquelle repose la crédibilité de l'entreprise. Cet objectif permet également d'encadrer, selon une orientation précise, les gestes quotidiens posés par nos employés.

Le deuxième mandat consiste à gérer la majeure partie du Code de la sécurité routière: gestion du dossier du conducteur, notamment l'accès à la conduite, le permis de conduire, le système des points d'inaptitude, les examens médicaux, etc., et gestion du dossier transporteur, vérification mécanique des véhicules, contrôle routier, etc.

Enfin, le troisième mandat **qui**, historiquement, est la base de la création de la société, consiste à indemniser toutes les victimes de la route ayant subi des dommages corporels. En ce sens, la Société est une compagnie d'assurances qui est d'ailleurs la plus importante compagnie d'assurances au Québec. En termes d'actifs, la Société de l'assurance automobile est devenue la deuxième plus importante entreprise sous contrôle québécois. Seule Hydro-Québec a des actifs plus élevés.

La Société jouit de la pleine autonomie financière puisqu'elle prélève, au moment du renouvellement de l'immatriculation et des permis de conduire, des contributions d'assurance de 449 000 000 \$ en 1989. En outre, elle touche des revenus de placements sur les fonds investis dans la réserve actuarielle et dans la réserve de stabilisation; 440 000 000 \$ en 1989. Enfin, elle charge des frais d'administration pour les services qu'elle rend, 56 000 000 \$ en 1989. La Société gère donc des sommes considérables auxquelles il faut ajouter la perception de sommes très élevées qu'elle effectue au nom du gouvernement: les droits d'immatriculation et de permis - 368 000 000 \$ en 1989 - la taxe de vente sur les contributions d'assurance - 41 000 000 \$ en 1989 - et sur les transac-

tions des véhicules entre particuliers - 35 900 000 \$ en 1989. Sans compter les revenus de placements, c'est donc 1 000 000 000 \$ que la Société a perçus en 1989, et la transaction moyenne était de l'ordre de 150 \$.

J'ai cru bon de vous donner cette vision chiffrée pour bien faire comprendre que le premier service que la population attend de la Société, c'est d'être assurée d'une couverture adéquate par un régime où les sommes perçues ne sont pas arbitraires et que les sommes font l'objet d'un contrôle absolu et d'une gestion éclairée.

La culture de la Société. La Société est un organisme public dispensant des services essentiels dans un contexte de monopole. Cette situation fait en sorte que les besoins qu'elle est appelée à combler ne peuvent être satisfaits d'aucune autre manière. Par conséquent, elle doit placer le service à la clientèle au centre de ses principales préoccupations et en faire l'élément premier de sa culture organisationnelle. La Société a donc opté pour le parti pris du client, dont elle s'efforce quotidiennement de satisfaire et d'anticiper les besoins. Ce parti pris du client entraîne nécessairement le parti pris du personnel, car les relations des employés avec la clientèle sont **grandement** influencées par les relations de l'entreprise avec son personnel. À l'égard du client, la Société cherche à lui offrir un service de qualité, facilement accessible, simple, rapide et courtois. La Société met toute sa confiance en ses employés. Elle met d'abord l'accent sur la formation et sur le développement d'un sentiment d'appartenance de l'employé à l'organisme, et sur la participation aux objectifs communs. Elle favorise la capacité d'innover des employés et les associe aux orientations de la corporation afin qu'ils partagent la motivation et le sens du défi qui sont nécessaires au développement et à la crédibilité de l'entreprise.

À ce chapitre, soulignons que la Société s'est dotée d'une politique de service à la clientèle, où elle affirme clairement sa volonté corporative de viser à satisfaire les besoins de ses clients. Elle y reconnaît l'apport de ses employés aux réalisations antérieures, et les invite à poursuivre les efforts **qui** sont investis dans le succès de l'organisation. Pour favoriser la mise en œuvre des orientations contenues dans sa politique de service à la clientèle, la direction de la Société a pris plusieurs engagements. Un de ces engagements porte sur la recherche constante de la qualité.

La Société a, en effet, choisi de s'engager résolument sur la voie de la gestion de la qualité. Ce concept se fonde notamment sur les principes de conformité aux spécifications, de prévention des erreurs, d'excellence dans le service bien rendu du premier coup, de mesure et de responsabilité de chaque employé. Enfin, la Société a fait de la concertation avec ses partenaires nationaux et avec les intervenants du

milieu et ce, dans tous ses domaines de responsabilité, un choix délibéré qu'elle perçoit comme une base essentielle pour la réussite de ses mandats.

En résumé, les orientations que nous nous sommes données sont les suivantes. Premièrement, assurer un service de qualité qui satisfasse encore davantage les besoins des clients et présenter une excellente compréhension des motifs à la base des interventions de la Société; deuxièmement, assurer à l'ensemble du personnel de la Société le soutien et l'environnement adéquat pour lui permettre d'assumer avec empressement ses fonctions auprès des clients; troisièmement, garantir une gestion efficace, au meilleur coût, intégrant harmonieusement les contrôles qu'impose la situation particulière de la Société comme organisme d'État dans un secteur monopolistique; enfin, rechercher la concertation avec l'ensemble des partenaires, autant dans le domaine des services aux accidentés et du transport que dans celui de la sécurité routière.

Pour s'acquitter de ces mandats, la Société compte sur d'importantes ressources humaines, financières, matérielles et informatiques, qu'elle s'applique à gérer de la manière la plus efficiente possible. La Société dispose d'un effectif régulier totalisant 1976 personnes et d'un effectif occasionnel totalisant 770 années-personnes, répartis au siège social et dans 8 centres administratifs et dans 49 centres de service à travers tout le Québec. Son personnel régulier et occasionnel, composé de 55 % de femmes, est assujéti aux dispositions de la Loi sur la fonction publique et appartient à une trentaine de corps d'emploi. L'équipe de gestion comprend 55 cadres supérieurs et 112 cadres intermédiaires. Les conditions de travail sont régies par neuf conventions collectives ou ententes intervenues entre le gouvernement du Québec et les syndicats ou associations professionnelles représentant les employés.

Par ailleurs, la Société compte sur un réseau de partenaires pour la réalisation de ses mandats: les commerçants-recycleurs, les écoles de conduite, les mandataires, tels les caisses populaires Desjardins, les corps policiers et associations de toutes sortes. La Société est un organisme qualifié dans le jargon gouvernemental de non budgétaire, c'est-à-dire que son budget annuel n'émane pas d'une décision de l'Assemblée nationale. Le budget est approuvé par le conseil d'administration. Le début de l'année financière, contrairement à celle des ministères, est fixé au 1er janvier de chaque année. Les traitements, honoraires, allocations, indemnités et autres dépenses de la Société sont à la charge de cette dernière.

L'administration des ressources matérielles est une opération importante à la Société, qu'il s'agisse de l'approvisionnement, de la gestion des stocks, de la gestion documentaire et, bien sûr,

de la gestion immobilière. À ce chapitre, il convient de rappeler qu'un des éléments qui retient l'attention actuellement est sans contredit le regroupement des activités de la Société, dans la région de Québec, dans un nouveau siège social. La Société est non seulement maître d'oeuvre de ce projet de construction, mais elle agit également comme entrepreneur général. Il s'agit d'un projet de 50 000 000 \$.

Au niveau de la gestion des ressources informatiques, la Société est reconnue comme un chef de file au Québec. Sans la mécanisation des opérations, qui permet d'accorder à tous les citoyens et citoyennes du Québec, des services identiques dans toutes les régions du Québec, le parti pris du client n'aurait été qu'un voeu pieux.

M. le Président, j'espère, avec ce bref résumé, convaincu les membres de cette commission que la Société souscrit, de façon tangible, à l'objectif principal de la Loi sur la fonction publique. Nous en faisons notre pain quotidien, notre motivation de tous les instants. "Vous avez toute notre attention", ce n'est pas qu'un slogan; c'est une attitude, une culture que nous tentons de vivre collectivement.

Cet objectif ne peut s'inscrire qu'en misant sur notre principale ressource, la ressource humaine. Nous accordons donc beaucoup d'attention à la formation et au perfectionnement des employés.

Somme toute, M. le Président, nous avons acquis la certitude que, ce qui motive les employés, c'est de se sentir utiles, valorisés dans leurs fonctions, participant concrètement à des objectifs collectifs. La responsabilité des employés ne va pas sans l'attribution de pouvoirs. Les gens sans pouvoir sont les plus irresponsables. Cela semble évident mais, malheureusement, ne transparaît pas toujours dans les politiques et programmes des organismes centraux. J'y reviendrai.

Appréciation globale de la Loi sur la fonction publique. Globalement, la Société est d'avis que des progrès importants ont été réalisés avec l'entrée en vigueur de la Loi sur la fonction publique. Il n'était certes pas inutile de confirmer la raison d'être de tout organisme public: fournir au public les services de qualité auxquels il a droit. L'intention du législateur de vouloir rendre l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées, et de favoriser l'application d'un régime d'imputabilité nous apparaît également être la seule orientation acceptable.

D'une part, nous constatons qu'il y a eu effectivement une délégation de certaines activités dans les ministères et les organismes - exemples, la tenue de concours, la détermination du niveau des emplois - bien que, pour les emplois de cadres supérieurs, il faille obtenir au préalable un avis du Conseil du trésor.

D'autre part, l'Office des ressources humaines et le Conseil du trésor ont mis en oeuvre des politiques, programmes, directives et procédures pour favoriser l'accès de tous les citoyens et citoyennes à la fonction publique.

Mentionnons également que les efforts du législateur s'imposaient pour clarifier le partage des rôles des divers intervenants en ressources humaines, qu'il s'agisse du Conseil du trésor, de l'Office des ressources humaines, de la Commission de la fonction publique ou des ministères et organismes.

Nous ne pouvons que souscrire aux grandes orientations de la Loi sur la fonction publique. Mais la Société est d'avis que, dans son application, l'esprit de loi n'est pas toujours respecté et que certaines orientations ne sont demeurées, du moins en plusieurs circonstances, que de bonnes intentions.

L'objectif principal de la loi. Prenons d'abord, M. le Président, cet objectif principal de la loi: fournir au public les services de qualité auxquels il a droit. Est-ce qu'on comprend véritablement ce que cela veut dire pour une entreprise comme la nôtre, qui offre des services au comptoir à travers tout le Québec: aux automobilistes, aux victimes de la route, mais également aux entreprises?

Pour fournir un tel service, il faut d'abord être disponibles, en nombre suffisant et aux heures qui conviennent aux clients. Je vous rappelle que nos centres de services sont situés en très grande majorité dans des centres d'achats, notamment. Il est impensable pour nous de fermer nos bureaux à l'heure du midi; c'est ce que nous faisons il y a à peine quelques années. Il est impensable, à l'heure de la fermeture des centres de services, de renvoyer tous les clients qui sont déjà dans nos bureaux; c'est aussi ce qu'on faisait il y a quelques années. Par ailleurs, la clientèle se présente à nos bureaux, surtout les vendredis et les derniers jours du mois. Il est primordial de compter sur un personnel qualifié, permanent et occasionnel, à temps complet et à temps partiel, travaillant à l'intérieur d'horaires de travail suffisamment souples pour répondre adéquatement à la demande de services.

Or, à chaque nouvelle convention collective, le texte devient de plus en plus précis, laissant peu de place à une application souple en fonction de particularités. C'est ainsi que la convention collective de travail des fonctionnaires prévoit, entre autres, que l'employé occupant un emploi à temps partiel est assuré d'une semaine minimale de travail de 14 heures. La convention prévoit aussi que l'employeur peut modifier la répartition des heures de travail selon certaines conditions. Toutefois, l'organisation est tenue d'aviser l'employé concerné, au moins 15 jours à l'avance, de l'entrée en vigueur de la nouvelle répartition d'heures de travail. Certaines périodes d'achalandage dans nos centres de services sont identifiées, mais d'autres sont imprévisibles.

L'obligation d'une semaine minimale de 14 heures, de même qu'un préavis de 15 jours, sont des contraintes à l'organisation d'un service efficace à la clientèle.

Heureusement que nous avons, jusqu'à maintenant, réussi à convenir, de façon non formelle, d'accommodements. Pour maintenir un service de qualité, nous avons dû recruter des employés occasionnels. Dans la majorité des cas, il s'agit d'emplois à caractère régulier, à temps partiel, dont l'horaire est ajusté aux périodes de pointe. Or, les modifications récentes apportées aux directives régissant les occasionnels nous laissent de moins en moins de marge de manoeuvre. Je comprends qu'il est nécessaire d'assainir la gestion de cette catégorie d'employés, car il est anormal de se retrouver avec des employés dits "occasionnels" qui accumulent jusqu'à 5 ans et même plus de service continu. Malheureusement, on tente de corriger la situation en adoptant des normes universelles qui ne tiennent pas compte des particularités d'un organisme comme le nôtre, qui doit fournir quotidiennement des services de qualité au public et, pour ce faire, doit ajuster les horaires de travail hebdomadairement et mensuellement.

De la même façon, et pour répondre sans doute à une problématique réelle vécue dans la plupart des ministères, les organismes centraux ont fait preuve, ces dernières années, de beaucoup d'imagination pour mettre au point des programmes visant à diminuer les effectifs: prime favorisant la retraite par anticipation, prime qui, M. le Président, dans un premier temps, était versée même à des employés qui avaient déjà droit à une pleine retraite. Alors, il n'y a plus personne qui voulait prendre sa retraite; tous attendaient d'être payés pour sortir. Traitement différé avec la possibilité de "partir" maintenant et de rembourser plus tard. Congés de toutes sortes: année sabbatique, congé pour partir une entreprise, congé pour s'occuper d'un enfant à la suite d'une paternité, etc. Nous avons même dû intervenir, à la Société, contre un individu qui s'était prévalu de son congé de paternité pour aller s'engager chez un fournisseur, à salaire plus élevé. Plus récemment, un professionnel demandait à la Société de l'engager comme contractuel, alors qu'il prenait un congé sans solde de son ministère. Le ministère nous affirmait que cela se pratiquait.

Le Président (M. Lemieux): Qu'est-ce que vous avez dit? Le ministère vous...

M. Vézina: Nous affirmait que c'était une pratique...

Le Président (M. Lemieux): C'était une chose courante.

M. Vézina: ...peut-être pas répandue, mais qu'il y avait des précédents. Si cet objectif de

diminution des effectifs convenait et convient toujours à la situation vécue par certains ministères, comment concilier un tel objectif avec le développement d'une entreprise en pleine expansion? Pouvait-on donner des primes à des employés pour quitter la Société alors qu'il fallait les remplacer le lendemain? Peut-on accepter d'accorder un congé immédiatement, dans le cas de traitement différé, alors qu'il est impossible de s'assurer que l'employé reviendra ensuite travailler pour la Société au cours des quatre années suivant la période du congé?

Notre mandat nous interdit de payer des cadeaux qui bénéficieraient à d'autres organismes ou à d'autres ministères. Devant la prolifération de ces programmes de départ, nous passons beaucoup de temps, lorsque l'application des programmes nous laisse une marge de manoeuvre, à expliquer à nos employés que nous ne pouvons pas appliquer, au sein de la Société, telle ou telle mesure. C'est ainsi, par exemple, que nous avons refusé de payer des employés pour qu'ils prennent leur retraite, à moins de circonstances bien particulières. Cela crée des frustrations, puisque le programme était appliqué bien différemment ailleurs. Malgré cette marge de manoeuvre, nous avons de plus en plus d'employés qui bénéficient de congés avec ou sans solde. Gérer l'absentéisme est devenu une tâche importante des gestionnaires et des directions des ressources humaines et présente, chez nous comme ailleurs, sur le plan des coûts de recrutement et de formation, des montants non négligeables.

M. le Président, nous croyons, par ailleurs, que vouloir en faire trop crée une mauvaise image et entraîne la démotivation des troupes. Autrement dit, la prolifération des programmes d'absence ou de départ laisse l'image que la fonction publique mène à tout, à la condition d'en sortir, et que l'élément le plus motivant pour le personnel de la fonction publique, c'est d'être présent le moins souvent possible. Bien sûr, je caricature, mais hélas, c'est une bonne caricature qui explique pour beaucoup la morosité parfois présente chez certains fonctionnaires.

L'imputabilité. Les gestionnaires de la Société sont imputables devant le conseil d'administration, sauf on ce qui concerne la gestion des ressources humaines, puisque nous devons rendre des comptes, en cette matière, au Conseil du trésor. Le conseil d'administration évalue la gestion en regard de l'atteinte des résultats en cours d'exercice financier, alors que le Conseil du trésor l'évalue en regard du respect d'une procédure, en cours de réalisation d'une activité. L'article 78 de la loi stipule que l'effectif de la Société est déterminé par le Conseil du trésor alors que les traitements, honoraires, allocations et indemnités sont à la charge de la Société.

Les gestionnaires sont donc confrontés à une double réalité dans le quotidien de leur gestion, soit l'existence de deux systèmes d'imputabilité poursuivant des objectifs totale-

ment différents. Plus encore, le conseil d'administration de la Société approuve le budget opérationnel en décembre, de chaque année puisque l'année financière de la Société est celle du calendrier. Forcément, en approuvant le budget, le conseil d'administration approuve l'effectif, mais ce n'est qu'en avril, quatre mois après, que le Conseil du trésor nous informe de l'effectif total autorisé et de la répartition entre l'effectif régulier et occasionnel. Par ailleurs, comment peut-on autoriser un effectif en ignorant totalement les orientations, l'évolution des clientèles et "l'output" de l'entreprise? Voilà un processus qui échappe à tout rationnel et qui, de plus, n'a aucun impact sur le budget de l'État.
(10 h 30)

Pour nous conformer aux directives, nous fournissons des bilans de gestion des ressources humaines au Conseil du trésor et nous questionnons sur la pertinence et le suivi de ces bilans. Que veut-on vérifier au juste? Que fait-on des données recueillies? Pourtant, la Société dispose de ressources et de moyens et a mis en oeuvre des politiques et des programmes qui sont conformes à l'esprit et à la lettre de la Loi sur la fonction publique.

À titre d'exemple, M. le Président, nous n'avons pas hésité à nous doter d'une politique pour gérer le recours à la promotion sans concours, afin de limiter cette procédure à des cas exceptionnels. Je n'ai pas besoin de vous dire, M. le Président, que ce programme de promotion sans concours est devenu totalement abusif. Nous avons également une politique sur la substitution des postes de niveau professionnel, afin d'assurer un bon équilibre entre les catégories d'emplois.

La déréglementation en gestion des ressources humaines. La loi prévoit que le dirigeant d'organisme doit gérer ses ressources humaines dans le cadre de politiques générales en matière de gestion des ressources humaines. Cet énoncé vient confirmer l'intention du législateur de déréglementer la majorité des activités en cette matière. Il confie la responsabilité d'établir les politiques et d'évaluer leur **réalisation** au Conseil du trésor. Dans les faits, nous constatons qu'il y a eu publication d'un grand nombre de politiques et de directives, qui sont d'ailleurs regroupées dans un beau recueil en **huit** volumes pour faciliter leur mise à jour.

Toutefois, ces énoncés de politique **sont** généralement suivis ou encadrés par des programmes et des directives qui limitent la marge de manoeuvre **initialement** attribuée au dirigeant d'organisme. Citons, à titre d'exemple, trois cas qui ont fait l'objet de moult directives, procédures, orientations, contre-orientations: la décentralisation du fichier des occasionnels, les opérations d'évaluation des emplois de complexité supérieure et enfin, le dossier des cadres intermédiaires. Dans ces trois cas, les délais et la confusion ont entraîné coûts et démotivation des

ressources.

En ce qui concerne les cadres intermédiaires, la finalisation du dossier d'intégration s'éternise à cause de l'impact financier de l'opération et de son ampleur au niveau de l'ensemble de la fonction publique. On aurait dû prévoir les impacts avant d'entamer le processus. C'est le cas aussi en ce qui concerne la détermination des emplois de complexité supérieure. Nous n'étions pas et nous ne sommes toujours pas d'accord sur la notion même d'emplois de complexité supérieure, mais nous n'avons pas été consultés. Enfin, les consultations pour la création ou les mises à jour des directives de classification tendent à une normalisation plutôt qu'à une adaptation au vécu des organisations.

La Société investit beaucoup dans la formation de ses ressources, y compris les occasionnels. Après un certain temps, ceux qui demeurent en emploi en viennent à démontrer une compétence certaine. Il devient donc intéressant, efficient et rentable de pouvoir confirmer ces ressources par des emplois permanents. Cependant, compte tenu du principe de l'égalité d'accès de tous les citoyens et citoyennes à la fonction publique, la loi édicte que les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours. Les employés occasionnels doivent donc, à nouveau, faire la démonstration de leur compétence, dans le cadre de processus de concours qui ne tiennent pas toujours compte de la réalité du milieu de travail. Nous sommes donc confrontés à des délais et des coûts, nous perdons plusieurs de ces ressources en cours de processus, et nous devons réinvestir dans la formation de nouveaux employés.

Si, par ailleurs, nos employés occasionnels arrivent à se qualifier sur des concours de recrutement, nous apparaissions alors suspects et nous devons répondre à des séries de questions et de remises en question, notamment de la part de la Commission de la fonction publique. On nous soupçonne, semble-t-il, de favoriser indûment les employés occasionnels, alors qu'il nous semble tout à fait normal que des employés qui accomplissent déjà une tâche depuis trois, quatre ou cinq ans, aient une longueur d'avance sur des candidats provenant de l'extérieur. Pourtant, sur les 100 nouveaux postes permanents comblés au cours de 12 derniers mois, nous constatons que seulement un tiers de ceux-ci l'ont été par des employés occasionnels. Ce résultat nous amène à remettre en question le processus d'embauche, puisque la société ne s'est pas contentée de ressources inefficaces au cours des dernières années. Je comprends qu'il y a un prix à payer pour assurer l'égalité d'accès de tous les citoyens, mais est-ce qu'il doit être aussi grand et aller de façon aussi importante à l'encontre de principes d'efficacité universelle reconnus en matière de gestion?

En conclusion, M. le Président, nous affirmons, une fois de plus, que nous souscrivons

d'emblée aux grands principes énoncés dans la loi, mais qu'il nous apparaît maintenant nécessaire de mieux articuler leur application, notamment en départageant les responsabilités, en définissant les règles de fonctionnement, l'imputabilité, en soustrayant les organismes non budgétaires de l'application des dispositions de l'article 78, en ce qui concerne l'approbation de l'effectif. Quant à nous, de la Société, nous jugeons que si nous sommes capables de gérer efficacement des services de grande qualité au public, c'est grâce, avant tout, à la compétence et à la motivation de notre personnel. Nous pouvons, je pense, accepter la responsabilité complète de la gestion de nos employés dans le cadre de la Loi sur la fonction publique. Je vous remercie.

Le Président (M. Lemieux): M. Vézina, je viens de recevoir votre texte. Je le trouve très intéressant. J'aurais aimé avoir une partie de la soirée pour le digérer. Je dois vous féliciter pour votre approche que je considère vraiment non mielleuse, claire, nette, précise et pragmatique. Et combien la commission souhaiterait davantage voir des gestionnaires comme vous qui viennent ici, non pas pour, je dirais, protéger leurs arrières ou leurs acquis, ou s'enfermer dans une politique du silence, mais carrément faire état des problèmes que, je pense, ensemble, collectivement, par concertation ou autrement, on peut régler. Je crois que votre exposé est à l'image de ce dont vous nous faites état à la page 4, un parti pris pour le client.

La première question. N'ayant pas votre mémoire, moi et mon collègue des Îles-de-la-Madeleine nous sommes réunis hier soir avec le député de Limoilou pour, peut-être, présumer de certaines questions qu'on pourrait vous poser et la première est la suivante. On aimerait peut-être que les réponses soient brèves, si c'est possible de le faire. Croyez-vous que vous auriez pu réaliser les objectifs que vous avez atteints, si vous aviez été dans un ministère plutôt que dans une société ou une régie? Je vois votre directeur des ressources humaines qui dit non, mais ce n'est pas à lui que je pose la question. Je voudrais le savoir de vous.

M. Vézina: Sûrement pas.

Le Président (M. Lemieux): Pourquoi?

M. Vézina: Parce que, je vous l'ai dit tout à l'heure, contrairement à un ministère, une société comme la nôtre a des objectifs très précis. La loi nous dit quoi faire et nous dit non seulement quoi faire mais comment le faire. Et on n'a pas le choix. La clientèle est là, elle a besoin du service, donc il faut être présent au moment où elle a besoin du service. Je vous disais tout à l'heure qu'on avait 49 centres du services qui sont dans des centres d'achats. Les

habitudes des gens, c'est de venir le midi, par exemple. Ce qu'on a fait, c'est qu'on a tenté effectivement de créer chez-nous un degré d'appartenance et on s'est donné comme culture qu'on n'existait qu'en fonction du public.

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Vézina: Et on n'existe vraiment que pour ça. Alors, à partir de ça, je pense qu'on a été capables de se donner des marges de manoeuvre, ce qu'un ministère a plus de difficulté à obtenir qu'un organisme comme le nôtre.

Le Président (M. Lemieux): Ça rejoint un peu la deuxième question...

M. Vézina: Mais le législateur, M. le Président, a voulu ça comme ça. Il faut quand même être honnête. Le législateur a créé une société, ou une régie à l'époque, justement pour lui donner plus de possibilités.

Le Président (M. Lemieux): Vous savez, sans présumer de ce que vous alliez dire ce matin, notre deuxième question rejoint un peu ce que vous venez de dire. Et c'était la suivante: Est-ce que votre marge de manoeuvre pour gérer vos ressources est plus grande que celle des sous-ministres, comme dirigeants d'organismes? Si oui pourquoi? Et cette autonomie, est-ce qu'elle vous est fondamentale à l'efficience et à l'efficacité?

M. Vézina: La marge de manoeuvre pour gérer la Société est nettement plus grande que celle d'un sous-ministre. La marge de manoeuvre pour gérer les ressources humaines, c'est la Loi sur la fonction publique.

Le Président (M. Lemieux): Donc, vous avez les mêmes contraintes.

M. Vézina: Donc, j'ai aussi ce problème-là. La seule marge de manoeuvre que j'ai peut-être en plus sur la ressource humaine, c'est que, même si j'ai un gel d'effectif permanent, je suis obligé de répondre à des services et que la clientèle est là. J'évolue avec une clientèle. Il y a 35 000 victimes d'accident par année. Bien, nécessairement, je comble par des contractuels à un moment donné.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce qu'il est plus facile pour vous d'instaurer un système d'imputabilité au sein de votre organisme que, d'après vous, dans un ministère?

M. Vézina: Je n'aime pas beaucoup, M. le Président, que vous continuiez à me questionner en faisant des comparaisons avec les ministères. Je peux vous dire que, chez nous, il y a un système d'imputabilité, et que nos directeurs, effectivement, ont une reddition de compte. On

vient de passer à travers une opération que certains organismes comprennent bien, c'est la vérification intégrée.

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Vézina: Je suis sûr que je soulève énormément de questions par rapport aux autres organismes. Au moins, dans la vérification intégrée, ce qu'on nous a dit, c'est qu'il y avait chez nous un préjugé favorable vis-à-vis la clientèle, d'une part, et, d'autre part, que nos cadres avaient des orientations et des redditions de compte. Donc, qu'il y avait une imputabilité.

Le Président (M. Lemieux): Je vais vous poser peut-être une question plus concrète. Comment réussissez-vous à rendre un service adéquat aux citoyens à travers la hiérarchie, dans les bureaux d'enregistrement, par exemple?

M. Vézina: Dans les bureaux d'enregistrement?

Le Président (M. Lemieux): C'est-à-dire au niveau de... lorsqu'on a à aller chercher... Je dis les bureaux d'enregistrement...

M. Vézina: D'immatriculation?

Le Président (M. Lemieux): D'immatriculation, oui.

M. Vézina: Les bureaux d'immatriculation?

Le Président (M. Lemieux): Oui, je m'excuse d'immatriculation.

M. Vézina: Les centres de services, que nous appelons chez nous...

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Vézina:... qui donnent l'immatriculation, mais qui vont bien au-delà de l'immatriculation des véhicules et des permis de conduire, qui donnent aussi un accès aux victimes de la route. Qui gèrent aussi la réadaptation dans les centres régionaux. Comment est-ce qu'on réussit? Tout simplement en identifiant bien les besoins de la clientèle, et à quel moment ces besoins sont requis. Écoutez, quoi qu'on fasse, même avec l'étalement des permis d'immatriculation, les gens viennent les derniers jours de la semaine et viennent aussi la dernière semaine du mois. Alors, on s'est mis à gérer les pointes. Et non seulement on a fait ça, mais on est en train d'établir même une gestion des files d'attente.

Le Président (M. Lemieux): Une gestion des files d'attente?

M. Vézina: Pour être sûr que le client,

quand il entre dans un centre de service...

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Vézina: ...que tout de suite, d'abord, il est reçu. On lui fait état, tout de suite, s'il lui manque un document. Il n'a pas besoin d'attendre pour retourner chez-lui s'il lui manque un document. Et on lui signifie que son temps d'attente, au moment où il entre, va être de 10 minutes. Et on le fait asseoir. On ne le fait pas mettre en ligne dans une file d'attente où l'employé est stressé derrière le comptoir parce qu'il y a 10 personnes en avant de lui, et que le client est stressé, lui aussi, parce qu'il n'a pas pris la bonne ligne. C'est un peu comme à la banque. Alors, on le fait attendre dans une salle d'attente, et à un moment donné, son nom apparaît sur un écran. À ce moment-là, la clientèle est beaucoup moins stressée, la clientèle sait combien de temps elle va attendre, et notre personnel est aussi beaucoup moins stressé. Sans compter que, dans une région comme Montréal, notre clientèle n'a pas besoin de prononcer les noms des différentes ethnies, ce qui est toujours un peu stressant, d'avoir la bonne prononciation et tout ça. Alors, ce qu'on fait, on essaie de voir et de s'adapter aux besoins de la clientèle au moment où ce besoin est ressenti. C'est tout.

Le Président (M. Lemieux): Je vais vous poser une autre question, une question de 1000 \$, comme on dit. Que vous apparaît-il important de faire pour qu'un fonctionnaire de première ligne puisse changer sa mentalité quant au service au public, c'est-à-dire passer de l'utilisation de directives - c'est souvent le problème - à plus de créativité et d'imagination?

M. Vézina: Bien, moi, je ne voudrais pas qu'il change parce que ce n'est pas ça qu'on voit chez nous. Le fonctionnaire, chez nous, qui est en première ligne, il est là pour servir le client. Il connaît très bien l'organisme qui l'emploie, il est capable de répondre aux clients bien au-delà...

Le Président (M. Lemieux): Il a la marge de manoeuvre voulue?

M. Vézina: Absolument, et il est capable de répondre bien au-delà. On se dit, nous, que les gens en première ligne sont sujets à se faire questionner, non seulement sur le service que le client attend, mais sur toutes sortes de choses. Je vais vous donner un exemple. Le client arrive au comptoir et dit: Coudon, madame, ou coudon, monsieur qui est derrière le comptoir, est-ce qu'on doit s'attacher à l'arrière? Est-ce légal ou non légal? Si l'employé ne le sait pas, il dit: Ah! Je ne le sais pas. D'abord, premièrement, il passe pour quelqu'un d'incompétent. Il dit: Il travaille pour un organisme et il ne le sait pas. Si, lui, ne

le sait pas, qui doit le savoir? Alors, il faut que nos employés puissent savoir quels services ils rendent dans une chaîne de production et il faut, en plus, qu'ils soient au courant des grandes orientations de l'entreprise et des changements qui sont apportés aux lois que nous administrons. Alors, ils deviennent des transmetteurs d'informations et, en plus, ils se sentent beaucoup plus valorisés. Ils se sentent dans le coup, ils savent qu'ils ont des objectifs à poursuivre, etc.

Je vous disais, tout à l'heure, qu'un des mandats que nous avons, c'est l'amélioration du bilan routier. L'amélioration du bilan routier, c'est peut-être plus un mandat d'un ministère que d'une société parce que, améliorer le bilan routier, c'est très large comme vocation. Ce n'est pas précis comme les autres mandats que nous avons, mais on s'est dit que ça devait être le mandat premier qui devait coiffer toute notre action. Pourquoi? Parce que si on devait aller devant le public pour augmenter les contributions de 10 %, 15 % ou 20 % par année, les gens ne nous croiraient pas crédibles et que, même si on était efficaces dans toutes les autres actions, si, d'abord, on n'avait pas ça, on ne serait pas crédibles.

Je pense que nos employés, maintenant, savent que chaque geste qu'ils posent, c'est un geste qui contribue à l'amélioration du bilan routier, même quand ils font de l'immatriculation, même quand ils font de l'émission de permis, parce qu'on fait ça en fonction d'objectifs précis. Ce n'est pas pour emmerder les gens qu'on fait de l'immatriculation, c'est pour un contrôle du parc.

Le Président (M. Lemieux): M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Farrah: M. le président, au nom de ma formation politique, je veux vous souhaiter la bienvenue et vous féliciter pour l'excellent mémoire que vous nous avez présenté. Une question fort simple pour débiter, M. le Président. Êtes-vous d'accord avec l'imputabilité externe?

M. Vézina: L'imputabilité quoi?

M. Farrah: Externe; que vous pourriez venir devant une commission parlementaire pour répondre à certaines questions, eu égard à la gestion de votre organisme.

M. Vézina: Encore une fois, chez nous, c'est tellement "visière levée" qu'il n'y a aucun problème. Le rapport annuel fait état de tout ce qu'on fait et on fait des conférences de presse continuellement. Alors, moi, si le gouvernement me dit, à un moment donné, ou si le législateur me dit qu'il y a l'imputabilité externe et qu'on vient devant une commission, moi, je n'ai rien à cacher.

M. **Farrah**: O.K. Vous n'auriez pas d'objection à cela?

M. **Vézina**: Non, je n'ai pas d'objection.
(10 h 45)

M. **Farrah**: C'est intéressant. J'ai remarqué aussi, dans votre mémoire, que vous parliez d'un haut degré d'appartenance des employés à la Société, donc, possiblement, d'une plus grande valorisation des employés. J'aimerais que vous me disiez de quelle façon s'applique la gestion de l'excellence. Comment implantez-vous la notion d'excellence, chez vous, parce que divers organismes qui sont venus devant nous, notamment les syndicats où on parlait d'excellence, eux, n'étaient pas d'accord, par exemple, avec des primes d'excellence. Ils aiment mieux, peut-être, récupérer la masse qui était reliée à cela, puis la répartir équitablement entre tout le monde. Alors, moi, je ne pense pas que c'est bénéfique pour des employés ou pour une société d'État, ou peu importe quelle société privée ou publique. Alors, chez vous, de quelle façon vous exploitez cela ou gérez vous l'excellence?

M. **Vézina**: Ça a été une longue discussion chez nous. D'abord, l'excellence chez nous, on la favorise avant tout sur le travail bien accompli. Je pense que la motivation de l'employé, ce n'est pas de lui donner des journées de congé, puis ce n'est pas de le payer; la motivation de l'employé, c'est qu'il sache qu'il a fait une bonne job, puis il a fait une job qui fait que les gens sont satisfaits de lui parce qu'il a posé les bons gestes. Et l'excellence, dans ce cas-là, c'est bien plus de le valoriser par une mention d'honneur. On a un journal **Raconte** chez nous, qui raconte, justement, ce qui se passe dans la Société. Je pense que ça a beaucoup plus de valeur qu'une journée de congé de se voir cité dans le journal **Raconte** comme ayant fait un bon coup. C'est bien plus comme ça qu'on valorise notre monde. On est capable de dire aux gens chez nous que c'est mal fait, puis on est capable de dire pourquoi c'est mal fait, mais on est capable aussi, et surtout, de dire que c'est bien fait puis de valoriser ça dans le sens que je viens de dire. Moi, je ne crois pas tellement aux primes puis aux congés. Je suis anti-absentéisme, de toute façon.

M. **Farrah**: D'autre part, parce que ça laisse présager que votre canal de communication doit être quand même excellent au niveau de la hiérarchie, au niveau de la structure.

M. **Vézina**: Ça, il faudrait demander à mon monde.

M. **Farrah**: En tout cas, parce que j' imagine que le "feedback"... Parce que, pour que quel-qu'un soit valorisé, il faut quand même qu'il y ait des échanges, il faut aussi qu'il ait un

"feedback" sur sa tâche s'il fait mal ou s'il fait bien.

M. **Vézina**: Oui. M. le député, je pense qu'encore une fois, on est **capable** d'exiger de la qualité de nos employés si on les valorise. On ne peut pas exiger de la qualité, ça fait que... je disais tout à l'heure que pour **être** responsable, il faut des pouvoirs; si on n'a pas de pouvoir, on n'est pas responsable. Alors, on tente de donner des pouvoirs à nos employés et de ne pas les contrôler à l'excès, parce que les contrôler à l'excès, ça coûterait trop cher de toute façon. Ce n'est pas ça; c'est les valoriser par rapport, justement, aux objectifs communs. Et on a une politique stratégique chez nous, qui va jusqu'à la fin. On a une politique de la clientèle qui a été lue par tous les employés. Par exemple, dans nos centres de services, à toutes les semaines, de 8 h 30 à 10 heures, le mercredi matin, on fait de la formation. On fait de la formation sur le travail qu'ils ont à faire, mais on fait de la formation aussi sur des orientations, sur la motivation, sur le travail bien fait, etc. Alors, c'est plus comme ça qu'on arrive à valoriser.

Par exemple, chaque année, on émet une plaque au centre de services qui a le plus "performé" au cours de l'année. Bien, je peux vous dire que la compétition est drôlement forte, que les gens se retroussent les manches puis, chaque année, on ne sait pas qui va remporter la palme; c'est fantastique comme effet. Et à ça, tout le personnel concourt. Et là, ça devient des objectifs communs plutôt que de la performance individuelle.

M. **Farrah**: C'est intéressant. D'autre part - changement de discours - page 16, vous dites, dans le premier paragraphe: "Pour nous conformer aux directives, nous fournissons des bilans de gestion de ressources humaines au Conseil du trésor. Nous nous questionnons sur la pertinence et le suivi de ces bilans." Qu'est-ce que vous voulez dire par cela?

M. **Vézina**: M. le député, je me questionne sur la pertinence de ça, parce que je n'ai jamais de "feedback" par rapport à ça. Je me dis: À qui ça sert? À quoi ça sert? Pourquoi on fait ça? C'est tout. C'est pour ça que je me questionne.

M. **Farrah**: Alors, vous voudriez implanter le même système qu'à la Régie?

M. **Vézina**: Le même système que...?

M. **Farrah**: Avoir un "feedback" à la Société.

M. **Vézina**: Nécessairement. Si on me demande de fournir des informations, j'aime bien qu'on me dise pourquoi, puis qu'on me dise qu'est-ce qu'on va faire avec ça. Si j'ai une

mauvaise tendance, bien, on devrait me le dire.

M. Farrah: Qu'on me le dise que je me corrige.

M. Vézina: C'est ça.

Le Président (M. Lemieux): Vous avez fourni un bilan annuel de gestion; ça fait combien de temps que vous l'envoyez au Conseil du trésor?

M. Vézina: Alain peut peut-être répondre à ça.

M. Bélanger (Alain): Depuis aussi longtemps qu'on nous l'a demandé. Je ne pourrais pas vous dire depuis...

Le Président (M. Lemieux): Mais ça fait plusieurs années?

M. Bélanger (Alain): Oui.

Le Président (M. Lemieux): Vous n'avez jamais eu de "feedback"?

M. Bélanger (Alain): Non.

Le Président (M. Lemieux): Jamais. O.K. Ça va. M. le député de La Prairie.

M. Lazure: M. le Président, moi je veux aussi, au nom de l'Opposition, féliciter le président et son équipe pour l'excellence de la présentation. Je trouve que c'est rafraîchissant d'entendre un mémoire comme le sien. C'est réconfortant aussi de ce côté-ci de la table, ça confirme que c'était une bonne idée de créer une Régie de l'assurance-automobile, M. le Président. C'était une très bonne idée.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): Vous l'avez passée, M. le député de La Prairie! Vous l'avez passée!

M. Lazure: Merci, et pas inaperçue.

Le Président (M. Lemieux): Mais attendez-vous à avoir une réplique. Alors, un-zéro.

M. Lazure: J'ai eu l'occasion, pendant quelques années, au Secrétariat aux relations avec les citoyens, de travailler beaucoup avec la Société de l'assurance automobile. J'ai eu souvent l'occasion de féliciter la Société et je le fais, là, pas par flatterie; je l'ai fait publiquement à plusieurs reprises. C'est, probablement, de tous les ministères et organismes, celui qui a fait les efforts les plus considérables, depuis qu'il existe, pour axer toute son action vers la qualité du service aux citoyens. Un fait un peu cocasse. J'ai

eu l'occasion, il y a environ un mois, en Montérégie, à Longueuil plus précisément, d'avoir une expérience personnelle avec un de vos bureaux et ça a été assez fantastique. J'ai observé incognito, presque caché, le déroulement des opérations et c'est exactement comme le P.-D.G. le décrit. C'est d'une grande efficacité, d'une très grande efficacité et d'une très grande courtoisie.

Le Président (M. Lemieux): On ne vous a pas reconnu?

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lazure: J'étais caché. Vous avez, au fond... Vous l'avez dit tantôt, vous avez les mêmes contraintes que les ministères et les autres organismes. Vous avez en contrepartie la même marge de manoeuvre, mais, M. le Président, ce qui est différent, c'est que les dirigeants de la Société ont plus d'imagination, plus de motivation, plus de volonté politique. Alors, moi, je pense que ce n'est pas tellement une question de marge de manoeuvre, de contraintes, parce que la preuve est faite maintenant, autant dans des ministères... Et ce que je dis de la Société de l'assurance automobile, c'est vrai, depuis quelque temps, du ministère du Revenu aussi. Donc, des ministères, des organismes, ont fait la preuve qu'avec les mêmes règles du jeu, ils peuvent arriver à des services de qualité exceptionnelle et, moi, pour...

J'en arrive à la conclusion que la grande différence, c'est dans le choix des dirigeants des ministères et des entreprises. C'est aussi simple que ça. La volonté, à la fois du personnage politique qui répond de l'organisme à l'Assemblée nationale, mais aussi, surtout, la motivation, je dirais, du dirigeant de l'organisme ou du sous-ministre dans le cas d'un ministère, y est pour énormément, avec la volonté de ceux et celles qui l'entourent. Je pense que c'est révélateur, aussi, que le président de la Société s'amène ce matin avec deux collaborateurs, deux collègues qui sont aux ressources humaines, dans les deux cas. Moi, je trouve ça très très révélateur. L'accent que la Société...

Le Président (M. Lemieux): Et plus âgés que M. Vézina. Et plus âgés que vous, j'imagine, vos collègues qui vous accompagnent.

M. Vézina: Plus âgés que moi?

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Vézina: Pas du tout.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lazure: À mon avis, il faudrait... Justement, le président parlait tantôt d'un certain système d'émulation qui existe à l'intérieur de la

Société. Je pense qu'il faut transposer ça à l'intérieur de la grande machine gouvernementale et revenir à peut-être un peu plus d'émulation entre les sociétés d'État, les organismes gouvernementaux et les ministères.

Moi, j'ai une question. Un commentaire sur les huit volumes. L'échec flagrant de certains articles de la Loi sur la fonction publique; quand on disait dans la nouvelle loi: il y aura déréglementation. Vous parlez avec humour et justesse des huit volumes de réglementation. On ne les appelle plus règlements, on les appelle directives, politiques, contre-directives, orientations, tout ce que vous voudrez, mais c'est aussi encombrant, sinon plus. Alors, il y a un échec véritable de ce côté-là. Il n'y en a pas eu de déréglementation et il y a un échec aussi - je vais y revenir - sur l'absence de préoccupation majeure dans les ministères et les organismes pour la qualité des services aux citoyens. Autrement dit, échec sur l'article 2 qui dit dans la loi: "La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en oeuvre", etc. La question que je vous pose, et, là, je vous demande de sortir de votre responsabilité de dirigeant de la Société n'est de revenir, peut-être, à vos postes dans la fonction publique: Quels conseils auriez-vous à donner au gouvernement, que ce soit par des révisions à la loi, par d'autres pratiques ou d'autres gestes, pour faire en sorte que l'article 2, et cette atmosphère que vous avez réussi à créer, vous et vos prédécesseurs à la Régie, puissent être créés dans l'ensemble de la machine gouvernementale.

Le Président (M. Lemieux): J'aimerais mieux que ces conseils-là soient donnés à la commission qu'au gouvernement.

M. Lazure: Oui, mes excuses, M. le Président, à la commission, qui va les transmettre au gouvernement, évidemment.

M. Vézina: M. le député, je vous remercie de vos bonnes paroles, mais, d'abord, permettez-moi de vous dire que ce n'est pas juste le P.-D.G. qui est en cause, c'est toute une organisation, c'est toute une équipe de gestion qui partage les mêmes points de vue. C'est la présidence - chez nous, il n'y a pas l'État dans l'État - c'est vraiment avec les vice-présidents aux opérations qu'on gère la Société.

Vous me demandez: qu'est-ce qu'on devrait faire? Je pense que la première chose à faire, c'est de faire disparaître cet encadrement hiérarchisé qui est devenu un totem épouvantable. Vous savez, on est probablement l'organisme qui est le moins encadré, qui a le moins de cadres et, au moment où je suis arrivé à la Société, pour parler à un directeur de centre de services qui opérait à Rivière-du-Loup, je devais passer par un vice-président, un directeur de

l'Est et un autre. Il y avait cinq paliers avant de parler à celui qui était dans le champ et qui donnait les services au public. Comment je pouvais arriver à avoir le pouls de la clientèle?

En même temps, l'autre accès de la clientèle, c'était par le système téléphonique. On a deux centres de renseignements très volumineux. Savez-vous ce que j'ai fait dans les premiers temps? Le vendredi après-midi, je passais les appels directement à mon bureau, un certain nombre d'appels, bien sûr, pour avoir un peu le pouls. Tant et aussi longtemps que les dirigeants n'ont pas le pouls de la clientèle, c'est quoi les besoins de la clientèle, comment ça fonctionne, et le pouls, surtout, du personnel en région... Personnellement, j'ai visité presque tous les centres de services et maintenant, dans les centres de services, le directeur du centre opère avec son directeur régional et le vice-président, c'est tout; il est très proche de la ligne. Ils savent très bien qu'ils peuvent m'appeler, même directement.

Il faut repenser les organigrammes et avoir une hiérarchisation beaucoup moins grande que celle que nous avons. Autrefois, on disait qu'un P.-D.G. ou un sous-ministre, ça devait parler à trois, quatre personnes, autrement, il était débordé. Ce n'est pas vrai, ça. Il peut parler à 25 personnes et il ne sera pas débordé; il a juste à organiser son travail. Au contraire, il devrait parler, à mon avis, à 25 personnes, s'il veut avoir vraiment le pouls de l'organisme. Je pense qu'il faudrait commencer par refaire les organigrammes et arrêter de mettre des cadres et des niveaux. On finit par ne pas s'y retrouver.

M. Lazure: Juste une petite réaction. Vous avez absolument raison parce que, je faisais un petit calcul rapide; je pense que vous avez, dans la Société, environ 7 %, 8 % d'encadrement sur l'ensemble de vos effectifs, ce qui est beaucoup moins que dans la plupart des ministères.

Une voix: Beaucoup moins.

M. Lazure: Beaucoup moins. Et j'étais content de vous entendre dire que vous étiez contre, que vous êtes encore contre la notion de postes de grande complexité. Je trouve ça épouvantable. Je crois qu'on a beaucoup de choses en commun, au point de vue gestion...

M. Vézina: Permettez-moi un commentaire...

M. Lazure: ...parce que c'est symptomatique d'une attitude qui est beaucoup plus théorique et hiérarchisante que pratique vis-à-vis la clientèle.

M. Vézina: Mais, peut-être que la commission n'a pas compris ce que je voulais dire par rapport à ça, pourquoi nous sommes contre les tâches de complexité supérieure. Chez nous, on a des médecins, on a des actuaire, on a des

avocats, on a des ingénieurs, et on a des psychologues; il y a à peu près toutes les disciplines. Imaginez-vous, si on arrive avec cette notion de complexité supérieure. Les actuaire vont dire: Nous autres, notre job, c'est très complexe...

M. Lazure: Je l'avais compris comme ça, M. Vézina.

M. Vézina:... alors qu'on les engage comme actuaire. S'ils ne sont pas capables de travailler comme actuaire, écoutez, ils iront ailleurs. Alors, c'est aberrant, cette notion de complexité supérieure. On les paie en fonction... Si j'engage un spécialiste neurologue, je le paie comme un spécialiste neurologue.

M. Lazure: Puis c'est une notion très élitiste. C'est une notion élitiste d'étiqueter de complexité supérieure tel ou tel poste. Alors, M. le Président, je conclus pour laisser la parole au député de Labelle en disant que la fonction publique devrait prendre exemple sur la Société pour réduire le nombre considérable de cadres. Ça s'est multiplié depuis quelques années, malheureusement.

Le Président (M. Lemieux): Vous dites quelques années, depuis plusieurs années.

M. Lazure: Plusieurs années, oui.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Labelle.
(11 heures)

M. Léonard: Je voudrais saluer, évidemment, les gens de la Société que j'ai eu l'occasion de connaître au moment où j'ai été moi-même ministre des Transports, quelques mois, et dont je connais le président depuis fort longtemps pour avoir fréquenté les mêmes bancs d'université. Je voudrais vous poser une question, parce que, au fond, la Société existe depuis 12 ans. Au fond, c'est un organisme jeune par rapport à l'ensemble du gouvernement et donc, vous avez eu l'occasion de vous tailler un habit dans du neuf. Est-ce que ceci a été un avantage? Est-ce que l'âge moyen de vos employés diffère beaucoup de celui de la fonction publique? Est-ce qu'en termes, disons, d'organisation, au sens large du terme, le fait que ce soit une organisation nouvelle vous a donné des avantages ou ne vous en a pas donné?

M. Vézina: Mais, M. le député, tout de suite, je vous arrête là, parce que, effectivement, on n'a pas construit, la Régie à l'époque et la Société maintenant, à partir du personnel nouveau. L'embryon, au départ, était pour indemniser les victimes de la route. À la fin de 1980, il y avait à peu près 300 employés à la Société et il est arrivé 2400 employés du Bureau des véhicules

automobiles du Québec. Je vous prie de me croire, ce n'était pas un cadeau. En tout cas, c'est arrivé au mois de décembre. Nous, on a considéré que c'était un cadeau de Noël dur à prendre. Bon.

M. Léonard: Ça n'est pas gentil envers eux ça.

M. Vézina: Non, je ne suis pas gentil envers le BVA, mais écoutez, c'était, déjà à l'époque, sous tutelle depuis un an au Conseil du trésor, quand même. Bon, les faits sont là. En ce sens qu'on a du personnel qui n'est pas plus jeune que dans l'ensemble de la fonction publique, et je pense qu'on a réintégré ce monde-là très bien. Ces gens-là sont très heureux maintenant chez nous.

M. Léonard: Alors, ça a été finalement que les objectifs de la Société, les objectifs du travail ont été très bien expliqués. Au fond, ça a été un modèle de formation à l'interne, qui a amené les gens à bien comprendre ce qu'ils avaient à faire. Je pense que ça, c'est un élément déterminant. Alors, pourquoi n'est-ce pas possible de faire ça dans les ministères?

M. Vézina: Moi, je pense que c'est possible de le faire dans les ministères. Écoutez, par exemple, on fait...

M. Léonard: Alors, pourquoi ça ne se fait pas?

M. Vézina: On fait, par exemple, une fois par mois, l'accueil des nouveaux employés. On engage des employés à Rouyn-Noranda aussi bien qu'en Gaspésie. On les amène tous à Québec pour une journée. La réunion commence le matin par un exposé d'une demi-heure, par moi-même, où je leur dis ce qu'est une société, puis ce qu'on fait par rapport à un ministère et, bon, etc. Et mes vice-présidents sont là. Déjà, il y a un degré d'appartenance, juste au moment de l'accueil. Ils ont déjà vu d'abord...

M. Léonard: Ma question...

M. Vézina:... le siège social et tout ça.

M. Léonard: Ma question, M. Vézina, c'est: Pourquoi n'arrive-t-on pas à le faire dans les ministères ou dans d'autres organismes? Pourquoi? Pourquoi ça ne serait pas un déclencheur ou...

M. Vézina: Je disais tout à l'heure qu'il faut se rapprocher d'abord des clientèles, première chose. Il faut aussi, je pense, accepter de prendre des risques par rapport aux clientèles. Je pense que la clientèle, à mon avis, est beaucoup plus importante que les directives. Il faut être

capable, à un moment donné, de prendre des risques avec les directives pour répondre aux besoins des clientèles.

Une voix: C'est ça.

M. Vézina: Et personnellement, j'en prends. J'ai toujours la priorité clientèle. S'il faut ouvrir après les heures et s'il faut passer outre à une directive, je pense que la clientèle a priorité et, personnellement en tout cas, chez nous, on fait ça.

M. Léonard: En fait, ce que nous dites, vous nous répondez en décrivant ce que vous faites.

M. Vézina: Écoutez...

M. Léonard: Vous dites que les autres ne le font pas. C'est ça le problème.

Une voix: Bien, oui, c'est ça.

M. Vézina: Ça, c'est vous qui dites que les autres ne le font pas.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: C'est la question que je vous pose. Je vous la pose. À un moment donné, vous répondez... J'ai un autre point que je voulais soulever. C'est que vous avez dit que le conseil d'administration adoptait le budget et donc, dans les faits, adoptait un plan d'effectif que le Conseil du trésor vous autorisait seulement quatre mois après, dans le meilleur des cas. Est-ce que... Là, je pense qu'on fait... Ça se trouve à toucher tout le point du contrôle nécessaire que le Conseil du trésor doit exercer sur une société d'État, quelle qu'elle soit. Je pense que ça fait partie de son rôle et de la marge d'autonomie qu'on lui donne, à cette société, comme la façon ou le moment où on doit le faire, donc, des articulations de type pratique entre les deux. J'aimerais ça que vous expliquiez davantage la solution que vous aimeriez trouver.

M. Vézina: Écoutez, sur l'effectif, c'est très simple. Effectivement, le conseil d'administration accepte le budget en décembre, puisque l'année financière commence le 1er janvier. Et ce budget-là... C'est dans la loi. Et c'est le conseil d'administration qui est responsable de l'adoption du budget. L'effectif, c'est le Conseil du trésor. Nécessairement, ça devient presque routinier, le Conseil du trésor. Parce que, s'il nous approuve un effectif permanent, en années-personnes, occasionnels, qui est différent de ce que mon conseil d'administration a approuvé, qu'est-ce que je vais faire, vous pensez? Il faut quand même que je rende le service. Je n'ai pas le choix. Nécessairement, je vais combler par des contrac-

tuels. Si bien qu'il y a trois types de personnel chez nous. Il y a un personnel permanent, il y a un personnel occasionnel, il y a un personnel contractuel. Même s'il n'y avait pas cette contrainte, on aurait quand même du personnel contractuel, parce que dans certains domaines comme l'informatique, par exemple, sur des plans de développement, il vaut mieux engager du personnel contractuel, pour un temps. Ceci dit, probablement que le nombre des contractuels est beaucoup plus élevé qu'on ne le souhaiterait, à cause de ça. Vous dites: Qu'est-ce qu'il devra faire? Le Conseil du trésor doit avoir un lien par rapport à la société, mais, des redditions de compte, on en a à la société. Le vérificateur passe chaque année pour les redditions de comptes.

M. Léonard: Est-ce que vous êtes en train de dire que, finalement, pour vous, le Conseil du trésor, ça ne devrait pas exister?

M. Vézina: Non, mais écoutez, le Conseil du trésor... On a une marge de manoeuvre, vis-à-vis le Conseil du trésor, beaucoup plus grande qu'un ministère. Ça va de soi. Ça ne nous fait rien de présenter notre effectif au Conseil du trésor. Mais, comment pouvez-vous approuver l'effectif si vous ne savez rien de l'"output" de l'entreprise, si vous ne savez rien des clientèles de l'entreprise? C'est aberrant! C'est complètement aberrant! Pourquoi approuver la ressource X et ne pas toucher à la ressource Y ou Z, et l'approuver tout simplement en termes de nombre? En plus, ça n'a aucun effet budgétaire sur l'État. Ça n'a aucun effet sur le budget de l'État, aucun effet. Ça nous apparaît de la paperasse.

M. Léonard: Je repose la question, alors. Le Conseil du trésor, d'après vous, a peu de relations organiques avec la Société de l'assurance automobile du Québec. C'est ce que je comprends.

M. Vézina: Oui.

M. Léonard: Alors vous aimeriez mieux relever directement ou, en tout cas, que l'on s'en tienne au rapport ou à la vérification faite par le Vérificateur général?

M. Vézina: Absolument, comme toute entreprise.

M. Léonard: Donc, au fond, votre suggestion c'est d'évacuer le Conseil du trésor?

M. Vézina: Absolument.

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Léonard: J'ai quelque problème quand même avec ça.

M. Vézina: Encore une fois, je veux que le député me comprenne bien et que la commission me comprenne. À l'heure actuelle, le rôle du Conseil du trésor vis-à-vis de la société, c'est quoi? C'est de faire approuver les achats de plus de X millions de dollars, donc des achats extraordinaires. Deuxièmement, d'approuver les effectifs au mois d'avril, quand ils sont approuvés au mois de décembre. C'est ça, le rôle du Conseil du trésor vis-à-vis nous. Il ne faut pas se le cacher. Alors, nous autres, on n'a rien contre le Conseil du trésor. Ce n'est pas très, très contraignant, le Conseil du trésor par rapport à nous. Quand on achète, par exemple, un nouvel ordinateur, nécessairement, il faut le faire approuver.

M. Léonard: Si je poussais le raisonnement au bout, le Conseil du trésor, si toutes les sociétés de l'État s'administraient, entre guillemets, bien, pas besoin du Conseil du trésor.

M. Vézina: Oui, parce que, effectivement, on a la pleine autonomie financière. On pourrait avoir une reddition de compte vis-à-vis le Conseil du trésor. On pourrait... par exemple, d'avoir respecté les effectifs, ça pourrait....

M. Léonard: Votre actionnaire c'est qui? C'est le Conseil du trésor, le Conseil des ministres, ou...

M. Vézina: C'est le ministre des Transports qui est responsable. Il n'y a pas d'actionnaire comme tel.

M. Léonard: Il est très souvent aussi membre du Conseil du trésor.

M. Vézina: Pardon?

M. Léonard: Il est très souvent aussi membre du Conseil du trésor, le ministre des Transports.

M. Vézina: Absolument.

Une voix: Pas nécessairement.

Le Président (M. Lemieux): Pas nécessairement.

M. Léonard: Pas nécessairement, mais très souvent.

M. Vézina: Pas nécessairement, non.

Le Président (M. Lemieux): Depuis 1985.

M. Léonard: C'est un sentiment d'indépendance fortement prononcé.

M. Vézina: Est-ce que vous trouvez, M. le

député... Je vous pose ta question, M. le député, vous me permettez de vous poser une question?

M. Léonard: Vous pouvez toujours.

M. Vézina: Est-ce que vous trouvez que c'est normal.

M. Léonard: Je vais essayer de répondre plus précisément que le premier ministre, quand on lui pose des questions.

Le Président (M. Lemieux): M. le député... C'est vraiment hors d'ordre. Je ne pouvais pas laisser passer celle-là. Peut-être voulez-vous réagir comme un futur président du Conseil du trésor, M. le député de Labelle, mais s'il vous plaît! Posez la question, M. Vézina.

M. Vézina: Est-ce que vous trouvez que c'est normal qu'on ait la compétence pour percevoir 1 000 000 \$ par année, plus la perception des montants d'argent du ministère des Finances en droits d'immatriculation, du ministère du Revenu, taxes de vente, etc., on a la compétence pour faire ça et c'est le Vérificateur général qui juge de ça, qu'on ait cette compétence-là, et que le Conseil du trésor ne s'en mêle pas et, par contre, quand on achète des plaques d'immatriculation on est obligé de demander la permission au Conseil du trésor. Moi, je trouve ça aberrant. Écoutez, notre produit, ce sont les plaques, monsieur.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: Non. Je vais vous répondre là-dessus. Je pense que le gouvernement et l'administration gouvernementale constituent un tout. L'État existe, et il a besoin d'un organisme central pour surveiller, contrôler le tout. Que des organismes, dans l'État, jouissent d'une autonomie plus ou moins grande, ça, je pense que ça va se vérifier, puis ça existera toujours, et c'est souhaitable que ça existe, mais s'il n'y a pas d'organisme central, dans certain cas, ça peut aller bien un certain temps, mais ce n'est sûrement pas la règle générale qu'il n'y en ait pas.

M. Vézina: Vous savez, M. le député, que le Conseil du trésor négocie toutes nos conventions collectives. On n'a rien à voir avec nos conventions collectives. Donc, déjà...

M. Léonard: Vous comprenez pourquoi il a à voir à vos effectifs. Je pense que le problème que j'ai posé c'est que, finalement, il y a un décalage d'approbation du plan d'effectif entre tes deux, puis, en réalité, c'est là que se joue la marge de manoeuvre de la Société. Tant que ça va bien, je pense qu'ils ne vous regardent pas trop, puis je comprends qu'ils ne le fassent pas

dans ces circonstances, mais le jour où vous ne leur fournirez plus 625 000 000 \$ pour cinq ans, je ne suis pas sûr qu'ils ne vous regarderont pas de plus près.

M. Vézina: Je vous laisse ce commentaire.

Le Président (M. Lemieux): M. le député des Îles-de-la-Madeleine, il reste trois ou quatre minutes, maximum.

M. Farrah: J'ai deux ou trois questions, M. le Président, très brèves. À la suite du résultat dont vous nous avez fait part, à l'intérieur de votre boîte, qui m'apparaît très très intéressant, êtes-vous consulté ou participez-vous à l'élaboration de certaines directives ou politiques qui vous sont transmises par le Trésor ou l'office des ressources humaines?

M. Vézina: Ça arrive, à l'occasion, effectivement, qu'on participe, par l'entremise de nos ressources humaines, mais très rarement. Très, très rarement. Et, je pense qu'il y a des politiques qui nous affectent énormément, j'en ai fait état dans mon exposé, et qu'on aimerait... Par exemple, je vous l'ai dit tout à l'heure, la promotion des postes exceptionnels, je pense que ça ne pouvait pas s'appliquer chez nous; c'était inapplicable chez nous. On est obligé de s'adapter par rapport à ça. Et je peux vous dire que la façon dont on s'est adapté, ce n'est pas du tout de la même façon que c'est géré ailleurs.

M. Farrah: Ça va. Une autre question, M. le Président?

Le Président (M. Lemieux): Allez-y, oui, rapidement.

M. Farrah: Est-ce que vos cadres supérieurs ont plus de responsabilités, niveau à niveau comparable, par rapport à la fonction publique? Exemple, est-ce qu'un administrateur III ou un cadre III a les mêmes pouvoirs chez vous que dans un ministère quelconque au gouvernement?

M. Vézina: Écoutez, on a un budget d'à peu près 180 000 000 \$. Il y a très peu de cadres, alors nos cadres ont des pouvoirs nettement plus grands que dans un ministère.

M. Farrah: Et ça fonctionne bien?

M. Vézina: Ça fonctionne très bien.

M. Farrah: Dernière question, M. le Président. J'ai constaté, dans votre rapport, que le pourcentage des employés féminins chez vous est très important; 55 % si ma mémoire est fidèle. Est-ce qu'il y a eu une politique particulière chez vous par rapport à l'embauche de personnel féminin, d'une part; et, d'autre part, j'aimerais

connaître le pourcentage d'employés féminins au niveau des cadres, même s'il n'y en a pas tellement, des cadres, chez vous, comme vous nous dites. Est-ce que vous avez le pourcentage précis des cadres féminins dans votre organisme?

M. Vézina: Cadres intermédiaires, on est à 30 %; cadres supérieurs, on est à 10 %. Cadres supérieurs, je dois vous dire que les efforts que l'on fait chaque année, c'est invraisemblable: on engage deux nouvelles femmes une année, puis il y en a deux qui partent. C'est toujours à reprendre, constamment, malgré les efforts qu'on fait. Mais, on va peut-être y venir en "meublant" pas mal mieux les cadres intermédiaires, pour arriver aux cadres supérieurs.

Ce qu'on fait aussi par rapport aux femmes, on paie des cours de perfectionnement et, quand elles reviennent, on les met dans des positions - même si, ça aussi, ce n'est peut-être pas les directives qui sont appliquées à la lettre - mais on les met dans des positions où on leur donne des pouvoirs pour, justement, qu'elles puissent se former, puis accéder à des concours par la suite, des concours de professionnels, notamment.

M. Farrah: Merci beaucoup.

Le Président (M. Lemieux): M. Vézina, seulement un petit commentaire, on va terminer là-dessus. Êtes-vous en train de nous dire que, parfois, il faut être délinquant pour mieux fonctionner?

M. Vézina: Ha, ha, ha! Parfois il faut avoir une notion bien précise des priorités.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie. Alors, nous vous remercions pour votre collaboration à cette commission parlementaire et nous allons suspendre nos travaux deux minutes pour permettre à M. Gaston Ouellet, vice-président d'Alcan, de bien vouloir prendre place.

(Suspension de la séance à 11 h 15)

(Reprise à 11 h 18)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît! La commission du budget et de l'administration reprend ses travaux. Nous allons maintenant entendre M. Gaston Ouellet, vice-président d'Alcan.

Dans un premier temps, M. Ouellet, je veux vous remercier pour vous être déplacé et pour avoir accepté si gentiment l'invitation de la commission du budget et de l'administration.

Avant d'exposer votre mémoire ou vos commentaires, voulez-vous vous identifier pour les fins d'enregistrement du **Journal des débats**, puis nous allons vous écouter.

M. Gaston Ouellet

M. Ouellet (Gaston): Très bien. Mon nom est Gaston Ouellet. Je suis le vice-président aux ressources humaines pour la Société d'électrolyse et de chimie **Alcan** Ltée.

M. le Président, je tiens d'abord à vous remercier de m'avoir invité à partager avec vous la vision des approches d'Alcan en matière de gestion des ressources humaines. Alcan et la fonction publique du Québec partagent les mêmes objectifs: qualité, productivité et services aux clients. Ces objectifs impliquent une recherche constante de l'excellence et les travaux de cette commission du budget et de l'administration reflètent bien ce souci d'améliorer la qualité et l'efficacité des services que vous rendez aux citoyens du Québec.

N'ayant aucune **expérience** de travail dans la fonction publique, vous comprendrez que je ne suis pas ici pour vous donner des leçons de choses; je suis ici à titre personnel et je voudrais vous faire partager, de mon point de vue, nos expériences et nos préoccupations présentes et futures, en espérant que cet échange pourra vous être utile dans vos travaux futurs. Vous pourrez lire, dans la version écrite de ma présentation, l'histoire et la mission d'Alcan. J'aimerais, sans plus tarder, passer à l'historique de la gestion des ressources humaines chez Alcan.

Chez Alcan, comme dans les autres entreprises, la première moitié du siècle a été marquée par l'approche taylorienne en gestion de la **main-d'œuvre**. Les structures de gestion étaient très hiérarchisées, les tâches bien délimitées et les décisions étaient souvent rendues sans réplique. Les gestionnaires de première ligne avaient beaucoup de liberté. Leur relation avec leurs subalternes était directe et ils ne sentaient pas le besoin d'avoir l'appui des professionnels en ressources humaines pour faire leur travail.

Dans les années soixante-dix, la situation s'est mise à changer **rapidement**. Les structures **organisationnelles** sont devenues plus complexes, les ouvriers, les cadres sont devenus plus critiques, plus inquisiteurs et plus revendicateurs. On a senti le besoin de raffiner nos modes de gestion. Des jeunes diplômés, fraîchement **émolus** des écoles d'administration, de facultés de sciences sociales, de départements de relations industrielles, ont fait leur entrée dans les usines et au bureau-chef, apportant avec eux des approches systématiques et cartésiennes; je suis un de ceux-là.

Pour assurer une gestion équitable et répondre aux besoins des employés de la direction, on a rationalisé la gestion des ressources humaines en mettant en place un grand nombre de systèmes et de procédures: des **conventions** collectives de plus en plus précises, des règles de transfert, de promotion et de **démotion** très détaillées, des systèmes d'évaluation des tâches

et de rémunération complexes, des procédures de sélection et d'évaluation de rendement si sophistiquées que les gestionnaires avaient du mal à s'y retrouver.

En même temps que les spécialistes des ressources humaines ont fait leur apparition, d'autres professionnels de la finance, du marketing, des relations publiques, sont venus joindre les rangs de l'entreprise. Ces spécialistes sont arrivés, souvent, à la demande du gestionnaire qui se sentait mal équipé pour faire face aux situations devenues plus complexes. Au cours des années, chez Alcan, nous avons équipé nos gestionnaires de nombreux outils de travail pour les aider à mieux gérer leurs employés, mais, par la même occasion, nous leur avons rendu la tâche plus difficile. Ils sont devenus, en quelque sorte, des victimes de la prolifération des systèmes et, aujourd'hui, ils ont du mal à gérer efficacement.

L'exemple le plus typique est celui du différend entre un superviseur et un employé. Souvent, par manque de communication, le problème se transforme en grief, se retrouve dans les mains de l'officier syndical et de l'agent du personnel. Une procédure stricte et lente se met alors en marche et peut aller jusqu'à l'arbitrage, alors que le problème aurait bien pu se régler sur place, entre les deux individus.

La récession majeure des années quatre-vingt a forcé Alcan, comme beaucoup d'entreprises, à mettre en place des programmes d'allègement de structures, de réduction des effectifs et des dépenses générales. Comme vous le verrez dans les organigrammes que je vous ai présentés en annexe, la structure d'Alcan Aluminium Ltée a été allégée de façon significative au cours des années quatre-vingt. À l'échelon corporatif, un niveau hiérarchique complet a été éliminé, faisant place à une organisation beaucoup plus simple et **décentralisée**.

Cette réorganisation a eu des répercussions importantes sur l'ensemble des activités d'Alcan à travers le monde. Plusieurs sociétés du groupe ont été restructurées. Les activités de fabrication en Amérique du Nord ont été intégrées et rationalisées avec beaucoup de succès. Durant cette période, le nombre de cadres et d'employés syndiqués a diminué de façon significative, ce qui a permis à l'entreprise de faire des économies de plus de 200 000 000 \$ par année. Vous le remarquez, nous n'avons pas été les seuls à faire ce genre de dégrèvement.

Au cours du printemps 1990, **Sécal**, qui est la société canadienne la plus importante du groupe Alcan, a procédé elle-même à une restructuration majeure. Au siège social, les trois divisions opérationnelles responsables de la fabrication ont été éliminées. Ce travail est maintenant assuré au niveau régional. Les directeurs d'usines sont désormais chargés de la gestion de l'ensemble de leurs opérations. Chacun d'eux doit atteindre des objectifs bien définis et sera jugé en fonction des résultats obtenus.

C'est sans doute ce que vous appelez l'imputabilité.

La modernisation de nos installations amène également des bouleversements majeurs dans notre effectif. Un taux élevé d'attrition naturelle permet aujourd'hui d'absorber les surplus de main-d'oeuvre qu'entraîne la fermeture de nos vieilles salles de cuves. Le changement ne doit cependant pas se limiter au groupe de production. Il faut également rationaliser les services et l'appareil administratif. Nous devons donc redoubler d'efforts, car malgré l'efficacité des programmes de rationalisation, nous n'avons pas encore réussi à contrer efficacement l'augmentation des dépenses dans les secteurs de service et de l'administration.

Nous avons parcouru beaucoup de chemin depuis le début des années quatre-vingt, mais la route est encore très longue. C'est un voyage sans fin, qui s'inscrit sous le signe de l'amélioration constante. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, quels enseignements peut-on dégager de cette expérience passée? Dans cette deuxième partie de mon exposé, je vais essayer de synthétiser ces enseignements autour de 10 leçons. Ce sont les leçons que nous, on essaie de pratiquer. Je ne voudrais pas donner l'impression à la commission que nous maîtrisons toutes ces leçons. C'est ce que nous essayons de comprendre, ensemble, dans notre société.

Première leçon. Les employés, un avantage compétitif à long terme. La recherche de nouvelles technologies et de nouveaux procédés se poursuivra au cours des années 1990 et même s'accélélera, je dirais. Mais il semble de plus en plus évident que c'est dans le domaine de la gestion des ressources humaines que se livrera la bataille définitive ou décisive. Dans notre industrie, comme dans d'autres organisations d'ailleurs, c'est l'entreprise qui maximisera l'utilisation du potentiel des employés qui aura le plus de chances de conserver sa position de chef de file. Les grandes entreprises de classe mondiale ont déjà compris cette leçon et la mettent en pratique. Tant et aussi longtemps que nos ressources humaines seront d'abord et uniquement considérées comme un coût, que nous ne serons pas convaincus qu'elles constituent une ressource stratégique essentielle pour la réussite de l'entreprise, nos grands discours sur la qualité resteront vains.

Certes, il nous faut continuer à rationaliser nos opérations, moderniser nos usines, tirer avantage des nouvelles technologies. Tous ces programmes sont une condition essentielle à la sauvegarde de notre position concurrentielle. Cependant, on ne peut pas se pormotiro (Jo gaspiller l'énergie créatrice des gens à qui on demande de produire de la qualité. La qualité fait appel à l'engagement et à la participation des employés. Et lorsque M. le président de la Régie de l'assurance automobile parlait de donner le pouvoir aux employés, c'est tout à fait dans

cette lignée-là. La qualité, comme disait quelqu'un récemment, il faut avoir le goût d'en faire!

Deuxième leçon. Décentralisation et responsabilisation, la seule voie. Une structure lourdement hiérarchisée et centralisée s'adapte difficilement aux exigences nouvelles de l'entreprise. L'accent mis aujourd'hui sur la satisfaction des clients, des actionnaires et des employés demande une forme d'organisation plus souple et plus décentralisée. Nos diverses expériences de restructuration, chez nous, nous ont clairement démontré que la décentralisation et la délégation de l'autorité au plus bas niveau de l'organisation sont les meilleures façons de responsabiliser les gens et de leur permettre d'utiliser leur plein potentiel. Les grands programmes téléguidés d'en haut sont généralement conçus loin de l'action, répondent mal aux besoins des clients et sont difficiles à gérer.

Troisième leçon. La mesure de la qualité. Décentralisation et responsabilisation ne veulent pas dire absence de contrôle et laisser-faire. La qualité ne peut exister en l'absence de normes, de standards et de mesures. C'est la responsabilité du gestionnaire de s'assurer que les employés connaissent et comprennent parfaitement les exigences des clients. On a eu un exemple dans la discussion de tout à l'heure. Il en est de même pour le contrôle; celui-ci doit être exercé au plus bas niveau possible et laissé dans les mains de celui dont l'action peut influencer la valeur du produit ou la valeur du service rendu.

(11 h 30)

Quatrième leçon. Contrer la multiplication des "staff", des cadres "staff". Comme je l'ai mentionné au début de cet exposé, une variété impressionnante de spécialistes de toute discipline ont envahi, avec les années, les différents paliers de l'organisation, de notre organisation. Habiles à justifier leur existence, ces spécialistes ont réussi à se multiplier, grâce à leur faculté de créer de nouveaux programmes et systèmes. Certes, l'organisation moderne ne peut fonctionner sans ces spécialistes, mais leur nombre a tellement grandi qu'aujourd'hui, ils ont pratiquement submergé les gestionnaires. Dans un tel contexte, la gestion devient de plus en plus lourde, éloignée des véritables préoccupations de la base. Il faut revenir à l'essentiel et n'accepter la présence des spécialistes que dans la mesure où elle ajoute à la valeur du produit ou du service rendu aux clients internes et externes.

Cinquième leçon. Couper les activités: avant de couper les têtes. En période de crise, un des moyens les plus efficaces pour réduire les coûts est de couper des têtes. Cette cure d'amaigrissement risque cependant d'être de courte durée si le niveau d'activité ne change pas. C'est comme passer d'une diète à une autre sans vouloir changer son régime alimentaire. On ne peut pas imposer de mesures drastiques durant les années de vaches maigres et reprendre ensuite de

l'embonpoint au cours des années **prospères**. Il faut plutôt chercher à éliminer les activités non essentielles, c'est-à-dire celles qui n'ajoutent rien de significatif à la valeur du produit ou du service. Encore une fois, c'est la même règle qui s'applique.

Tout le monde connaît l'exemple classique d'un département d'inspection dans une usine, qui devient inutile à partir du moment où les employés de production se chargent eux-mêmes de contrôler la qualité du produit.

Sixième leçon. Le changement ne vient pas uniquement d'en haut. Il est parfaitement illusoire de croire que les changements en matière de gestion doivent être introduits uniquement à partir du haut de la **hiérarchie**. Le changement peut et **doit** se produire à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agit de laisser à ceux qui sont insatisfaits du statu quo, à nos leaders naturels - ils peuvent être ouvriers, techniciens, contremaîtres, gestionnaires - leur laisser la liberté de transformer les **choses**. Les ingrédients de cette recette sont: un climat ouvert, le droit à l'essai, le droit à l'erreur, un goût du risque et la **créativité**. Une recette qui, comme on le sait, prend forme difficilement dans une structure rigide et centralisée.

Septième leçon. L'approche résolution de problème. Bien des gens ont compris qu'une grande partie des problèmes peut être solutionnée par les employés **eux-mêmes**. Après tout, ce sont eux qui sont près de l'action. Ce sont eux qui s'occupent des services. Encore là, dans la présentation précédente, on a eu de bons exemples. Cette pratique, malheureusement, est peu répandue dans nos organisations traditionnelles. J'entendais, il y a quelques années, des gens qui me disaient: "Lorsqu'on entre dans le stationnement de l'usine, on a un peu comme l'impression de mettre notre matière grise dans le coffre à gants, d'aller travailler, et de la reprendre en sortant." Quand on voit ça, c'est vraiment désolant.

Les entreprises de classe mondiale ont compris qu'il s'agit là d'un gaspillage de talent inacceptable. Elles ont donc modifié leurs structures ainsi que leur mode de gestion pour faire appel à la contribution des employés. Ce faisant, elles se sont dotées d'une puissance de résolution de problème fantastique. On connaît l'exemple des Japonais, de Toyota et de tout le reste. Ils ont aussi, en même temps, travaillé à éliminer la non-qualité. C'est sans doute la qualité de la gestion qui **fait** toute la différence. On en a parlé tout à l'heure. Cependant, avant d'impliquer la base, il faut convaincre les gestionnaires. L'engagement des employés constitue probablement la transformation la plus difficile à réaliser parce que les gestionnaires se sentent menacés dans ces changements de rôle. C'est un changement de culture profond, qui ne peut se faire à coups de systèmes. C'est pourquoi il est à la fois si facile d'en comprendre la

nécessité et si difficile d'en faire l'application.

Huitième leçon. La formation, une nécessité, plus que **jamais**. Tout le monde reconnaît qu'aujourd'hui, une démarche qualité passe par une plus grande formation des employés. Chez **Alcan**, nous n'avons pas ménagé nos efforts et notre argent dans ce domaine, mais il nous faut, cependant, être plus efficaces dans le diagnostic des besoins et le développement des programmes qui assurent un transfert adéquat des acquis.

La formation, pour être rentable, doit d'abord permettre l'acquisition du savoir-faire directement relié à la tâche à accomplir. Et ce savoir-faire doit être réinvesti dans les activités courantes des employés.

Neuvième leçon. Nouveau mode de gestion: les actes avec les mots. Le virage entrepris chez Alcan au cours des dernières années est en train de donner des résultats intéressants. Mais, comme je vous le disais, notre chemin est très long et on est loin d'avoir atteint le degré de satisfaction qu'on voudrait. Il a permis, cependant.. Ça a permis l'émergence d'un style de gestion plus souple et plus dynamique. La satisfaction du client, par l'excellence et la qualité de nos produits et services, est devenue notre objectif premier.

Le message de notre président et chef de la direction, qui est: simplicité, confiance, intégrité et rigueur, se traduit de plus en plus dans nos gestes **quotidiens**. Il y a une volonté évidente d'alléger les systèmes. Les gens ont moins tendance à réinventer la roue. Il y a moins de batailles de clochers et de chasses gardées. La guerre à la duplication est déclarée.

Nous amorçons un virage que certaines entreprises de classe mondiale ont réussi à effectuer, c'est-à-dire changer le modèle de gestion des ressources humaines. Je vous ai soumis deux graphiques qui résument un peu les études qui ont été faites dans différentes organisations et entreprises à travers le monde, qui ont essayé de rechercher quel est le nouveau style, quel est le nouveau mode de gestion qu'ont adopté ces entreprises à succès, ces organisations à succès. Vous verrez ce modèle traditionnel et ce modèle nouveau. Et j'ai essayé, là-dedans, de résumer ce qui s'est dit à travers la littérature; et ces modèles, nous nous en servons pour discussion avec les cadres supérieurs, à Alcan.

Dixième leçon et la dernière. Les responsables de la fonction ressources humaines doivent renouveler leur approche. Je répète souvent aux directeurs du personnel que leur principal objectif, durant les années quatre-vingt-dix, sera d'aider les gestionnaires à impliquer davantage leurs employés dans la solution des problèmes auxquels ils sont confrontés.

Accepter un tel mandat, c'est décider de modifier les rôles traditionnels. Voici, en termes comparatifs, comment ce virage peut être abordé. Ce que je demande à mes directeurs de personnel, c'est qu'ils soient moins des administrateurs

de politiques, moins des gardiens de systèmes, moins des gardiens du statu quo, moins des techniciens seulement en personnel, moins une béquille pour le gestionnaire, moins des contrôleurs de programmes. Je voudrais qu'ils soient davantage près du plancher, près de l'action, centrés sur la solution des problèmes concrets au niveau du plancher, des agents de changement qui travaillent à la relation d'aide pour aider le gestionnaire au niveau de l'action, qui utilisent l'approche réseau, l'approche client-fournisseur pour mieux rendre des services pratiques au niveau du plancher, et qu'ils aient le sens des affaires.

En conclusion. Basé sur l'expérience vécue au cours des dernières années, j'ai essayé de vous exposer, de mon point de vue personnel, notre vision de la gestion des ressources humaines chez Alcan, et essayer d'en tirer quelques réflexions. Encore une fois, nous ne prétendons pas avoir mis en application toutes ces leçons, bien au contraire. Comme on l'a dit, c'est un voyage qui est long et qui s'inscrit sous le signe de l'amélioration constante. Bien entendu, Alcan n'est pas la fonction publique du gouvernement du Québec. Plusieurs éléments nous distinguent, mais les défis que connaît le gouvernement peuvent se retrouver, dans une certaine mesure, au sein d'une entreprise industrielle d'envergure internationale comme la nôtre. Il faut rappeler que nous avons 57 000 employés à travers le monde, dont 10 000 au Québec. C'est une grande boîte.

Nous croyons que, dans votre milieu, comme dans le nôtre, l'allègement des structures, la décentralisation, la responsabilisation des employés, sont d'excellents outils permettant une plus grande satisfaction des besoins de l'organisation. Tous ces changements doivent être apportés en tenant compte de la redéfinition des rôles de la direction, des employés et de leurs représentants. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Lemieux): Nous vous remercions, M. Ouellet, de nous avoir fait part de cette expertise du secteur privé. Quant à moi, j'ai deux ou trois questions à poser, mais mon collègue de Saint-Louis a demandé la parole. Alors, je vais souligner la présence du député de Chauveau, M. Poulin. M. le député de Saint-Louis, la parole est à vous.

M. Chagnon: M. Ouellet, je voudrais vous remercier au nom de notre formation, d'autant plus vous remercier, que, si j'ai bien compris, c'est la commission qui vous a invité. Donc je présume que le vice-président aux relations du travail et aux relations humaines d'Alcan n'a pas que cela à faire, venir à Québec pour exposer comment fonctionne sa compagnie. Comment fonctionnez-vous? Vous avez fait des modifications...

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Saint-Louis, voulez-vous parler un peu plus fort? Peut-être vous approcher du micro, s'il vous plaît!

M. Chagnon: Je pourrais peut-être m'approcher du micro. Pardon?

Le Président (M. Lemieux): C'est un commentaire hors d'ordre du député de Labelle. Vous pouvez continuer.

M. Chagnon: Alors, passons-y. Votre plan d'organisation en 1988, par rapport à celui qui existait en 1980, est manifestement moins grand. Un des aspects que vous avez mentionnés, c'est qu'il faut d'abord couper les activités avant de couper les têtes. Alors, quand je regarde dans votre organigramme de 1988 par rapport à celui de 1980, j'ai l'impression qu'il y a eu sûrement une épidémie pour le moins radicale dans l'encadrement chez Alcan. Je ne sais pas s'ils sont tous morts ou s'ils n'ont plus d'activités chez Alcan, en tout cas, il y a un problème. Là où il y avait 2 cadres en 1988, il y en avait 13 en 1980; là où il y avait 51 cadres ou "staffs", il n'y en a plus que 17. Sont-ils tous morts ou...

M. Ouellet: Non, ils ne sont pas tous morts.

M. Chagnon: Mais votre théorie de couper les activités avant de couper les têtes, j'ai l'impression qu'elle a été un peu sabotée par le problème de dynamique du marché dans l'aluminium ou autre chose.

M. Ouellet: Au début des années 1984-1985, on a reconnu, de toute façon, qu'on était très gras et qu'on pouvait couper un peu dans le gras, et lorsqu'on en arrive à une période où c'est un peu plus sophistiqué, il faut vraiment chercher au niveau des activités. Mais, aussi, on a coupé des activités à ce moment-là parce que, par exemple, on avait des bureaux régionaux, un en Europe, un en Asie, un en Amérique latine, un en Amérique du Nord, et ces bureaux contrôlaient l'ensemble des activités des opérations à l'intérieur d'un secteur géographique très important. Alors, ça veut dire que, par exemple, une usine en Malaisie fonctionnait et se rapportait à un bureau à Hong Kong, et ce bureau dirigeait l'ensemble des activités de toute l'Asie du Sud-Est. Alors, tout le contrôle se faisait d'abord à partir de l'usine, ensuite à partir des régions et, finalement, s'acheminait jusqu'à Montréal au grand bureau-chef. Tout à coup, on a décidé d'éliminer tous ces bureaux régionaux et on a dit: Les gens qui opèrent dans ces sociétés-là se rapporteront maintenant directement à Montréal. On a donc éliminé l'activité de contrôle au niveau régional et, par voie de conséquence, on a aussi éliminé les têtes.

M. Chagnon: Mais, à ce moment-là, vous vous êtes donc trouvé à centraliser plus qu'à décentraliser.

M. Ouellet: Non, pas nécessairement. On a donné à ce moment-là beaucoup plus de **responsabilités** au niveau local. On a **fait** la même chose dernièrement au niveau de SECAL. On n'a pas centralisé parce qu'on a gardé au niveau du bureau-chef, un très petit nombre de dirigeants, et on demande maintenant aux gens qui sont dans les usines, aux gens qui sont responsables de leur société dans différents pays, de diriger l'ensemble de leurs activités: on leur donne les objectifs et on essaie, non pas de les contrôler sur la manière dont ils remplissent ces objectifs-là, mais sur la façon dont ils vont les rencontrer.

M. Chagnon: La décentralisation et la responsabilisation accrue de vos unités de travail, de vos unités de production, ça vous est apparu comme étant une politique normale, après quoi? Après la crise de 1982 ou autrement? À qui sont-ils imputables? Finalement, ils sont imputables à un bureau régional, ils ont une reddition de comptes à faire devant quelqu'un, comme vous, vous en avez une vis-à-vis de votre président et le président en a une vis-à-vis de l'assemblée générale de ses actionnaires.
(11 h 45)

M. Ouellet: Évidemment. Il est bien sûr que la crise nous a aidés beaucoup. Ça a été un choc important. Et **Alcan** ne fait pas exception par rapport à d'autres entreprises. Durant la crise, plusieurs entreprises, plusieurs sociétés, ont dû procéder à un processus de rationalisation très important. On s'est rendu compte que, de toute façon, comme le disait notre président, on avait un système de "guards on guards". On avait beaucoup de niveaux qui contrôlaient un autre niveau, et notre système était très lourd. On pouvait fort bien opérer d'une manière beaucoup plus rapide, d'une manière beaucoup plus efficace si ces niveaux intermédiaires étaient éliminés.

M. Chagnon: Sur le plan de la reddition de comptes, votre principe d'**imputabilité**, lorsque vous parlez d'imputabilité... le député de Labelle mentionnait qu'à de nouveaux maux on trouve de nouvelles formulations ou à de vieux problèmes on essaie de trouver une nouvelle formulation, entre autres, l'imputabilité. Mais, la reddition des comptes, chez vous, puisque vous êtes décentralisé, il faut bien que quelqu'un soit responsable de quelque chose quelque part. Ça implique une clarification des objectifs, j'imagine.

M. Ouellet: Tout à fait.

M. Chagnon: Et ça implique aussi une façon de déterminer les moyens que vous donnerez aux gens que vous avez responsabilisés pour qu'ils

puissent atteindre ces objectifs-là, sinon, on n'en sort pas, c'est infernal.

M. Ouellet: C'est pour ça qu'au niveau de la définition des objectifs, c'est un exercice très important. Si, par exemple, on donne des objectifs précis à un directeur d'usine, il faut d'abord, dans un premier temps, s'asseoir avec lui et décider de ce qui sera faisable, et c'est à lui de nous dire: Messieurs, vous me demandez de partir de Chicoutimi, d'aller à Québec, vous me donnez un vélo et vous voulez que je me rende là en six heures. C'est **impossible**. Alors, il y a cette discussion qui prend place, au moment de l'établissement des objectifs, et, une fois qu'on a établi les objectifs, c'est à lui, ensuite, de livrer le produit, et tout ça dans un cadre qui tient à la fois compte des restrictions budgétaires, de la convention collective, des autres restrictions qu'il a.

M. Chagnon: Je vous remercie, M. Ouellet.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie, M. le député de Saint-Louis. M. Ouellet, j'ai devant moi un document qui nous donne peut-être les orientations sur le genre... ou qu'est-ce qu'on veut demander dans la fonction publique aux fonctionnaires de l'an 2000, mais, préalablement, j'aimerais vous faire une petite remarque. Mme Élisabeth Allard, qui avait présenté un mémoire devant nous, faisait ressortir l'importance de considérer les ressources humaines comme un actif plutôt que comme un coût, et de les gérer comme tel, pour générer la productivité recherchée. Elle disait que ça permettrait à la fonction publique de mieux affronter les défis pour le cap des dix prochaines années. Je pense qu'elle vous rejoint sur cet aspect.

J'ai peut-être une question qui a trois volets. Première question. J'aimerais savoir: Est-ce que vous pourriez nous décrire quel type de **gestionnaire**, vous recherchez, ou vous voulez développer pour les dix prochaines années? Deuxième question, comment est organisé, chez vous, la gestion des ressources humaines, eu égard à la responsabilité financière? Et, la troisième, comment, chez vous, préparez-vous votre relève? Ça va?

M. Ouellet: Oui.

Le Président (M. Lemieux): Alors, j'aimerais vous entendre sur ces trois aspects.

M. Ouellet: Pour répondre à votre question, je pense qu'il faut se référer un peu au document que je vous ai présenté en annexe 2. On est vraiment conscients qu'il faut changer la façon de procéder; il faut que nos gestionnaires lassent un virage important. Vous savez, on a été entraînés, dans le passé, avec des patrons. Alors, un patron, par définition, ça connaît tout,

ça donne des commentaires sur tout et ça doit répondre à tout. Il faut maintenant retrouver une autre façon de procéder, un autre style de gestion, c'est-à-dire savoir écouter plutôt que savoir parler, déléguer les responsabilités plutôt que contrôler et donner des ordres, pouvoir communiquer de haut en bas et de bas en haut, pouvoir se retrouver dans une situation où il y a beaucoup de travail de réseau et non pas seulement un travail: "C'est mon territoire, je sais ce que je fais, je n'ai pas besoin des autres, ne venez pas sur mon terrain." Et ça va prendre, à ce moment-là, un type de gestionnaire qui est fort différent de ce qu'on a connu dans les années passées. Et on est en train de réfléchir beaucoup à ce profil qu'on doit donner aux gestionnaires. Ce genre de modèle que, vous avez dans l'annexe 2, on l'utilise justement pour réfléchir dans nos programmes de formation sur ce que devraient être, et comment on devrait former nos gestionnaires, justement pour pouvoir assurer les modes de gestion qu'on est en train de mettre en place. Si on veut que, demain, on puisse utiliser le talent de nos gens, si on veut que ce soient eux qui règlent les problèmes sur le plancher, il faut que le gestionnaire arrive à avoir une approche différente par rapport aux problèmes, par rapport aux choses qu'il y a à faire. Et c'est toute une mentalité à changer.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que le droit à l'erreur existe chez les gestionnaires, chez vous?

M. Ouellet: Définitivement, il doit exister. Certains pensent qu'il existe avec beaucoup de limitation. Je pense que ça dépend du type d'individus qu'on a. Certains sont plus agressifs que d'autres, certains sont plus craintifs. Il est bien sûr que, lorsqu'il s'agit de dépenses considérables, il y a un processus de contrôle qui s'opère. Mais, dans la gestion quotidienne, tous les jours, dépendant du caractère de l'individu, certainement, il a droit à l'erreur.

Le Président (M. Lemieux): Et est-ce qu'il y a une séparation gestion financière et gestion des ressources humaines?

M. Ouellet: Chez nous, depuis fort longtemps, il y a toujours eu une séparation entre la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que, à votre connaissance personnelle, c'est la même chose au niveau des grandes compagnies?

M. Ouellet: C'est, je crois, la même chose. La plupart des grandes sociétés sont organisées de cette façon-là, c'est-à-dire qu'il y a une distinction nette entre la direction financière et celle des ressources humaines.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie. M. le député de Labelle.

M. Léonard: Bonjour, M. Ouellet. Je vous remercie de votre mémoire, où vous faites état de ce qui se passe chez **Alcan**. J'aimerais vous poser une question. Dans **les** entreprises, on a une certaine perception de la fonction publique. Je vous vois juste esquisser un sourire puis, vous le retirez prudemment, mais c'est là-dessus que je vais vous interroger. Quelle est votre perception de la fonction publique?

M. Ouellet: Je disais, au début de mon exposé, que Je ne suis pas ici pour venir faire un jugement de la fonction publique.

M. Léonard: Non, pas un jugement, mais donnez-nous au moins vos impressions, parce que je suis convaincu que vous en discutez. J'ai déjà fréquenté quelques entreprises, et c'est un sujet abordé très fréquemment.

M. Ouellet: Je pense que la fonction publique a une mission qui est fort différente de la nôtre, dans un sens. Vous avez à servir le grand public et, de ce fait, vous avez des contraintes, des obligations qui sont fort différentes des nôtres. Mais, je pense aussi **que** comme dans la grande entreprise, vous êtes affligés de maux importants, de problèmes importants. C'est un peu le même genre de problèmes que nous avons, c'est-à-dire la lourdeur des systèmes, le nombre de paliers trop nombreux, le manque de communications entre les différents paliers. C'est la conséquence d'une structure qui est lourde, qui est bureaucratisée.

Quand je parle de bureaucratie, souvent, à la blague, dans l'entreprise privée, on dit: Gouvernement égale bureaucratie. On se dit: Nous, on n'a pas ce genre de problèmes. Mais on a exactement le **même** genre de problèmes. On a aussi, souvent, ces systèmes bureaucratisés, détaillés, dans lesquels on s'enfarge, on s'empêtre et il faut vraiment être à la chasse et se débarrasser de ce type de système. Alors, la façon dont je vois la fonction publique, c'est **que** vous avez, chez vous, probablement à une échelle plus large, et probablement avec plus de contraintes et plus de limites, ce type de problème. Je pense que, nous, on a probablement plus de liberté et plus de moyens concrets pour s'en sortir. Vous avez toute une tâche devant vous pour essayer de rendre la fonction publique plus productive, plus centrée sur la qualité des services rendus à la clientèle. Mais, d'après moi, la seule façon de procéder, c'est de retourner à la base et de recommencer à donner aux gens, doucement, la responsabilité des actes qu'ils ont à poser et de ne surtout pas essayer de régler ça à partir d'en haut par un grand système.

M. Léonard: Je comprends que vous trouvez

que je vous amène dans un monde qui apparaît toujours un peu dangereux dans l'entreprise privée, qui est celui de la politique, avec un petit p ou un grand p, comme on voudra. Mais, est-ce que, pour vous, l'expérience que vous avez vécue en éliminant les paliers intermédiaires, ça pourrait correspondre au plan public à ce que le gouvernement confie à des systèmes locaux politiques ou administratifs de type, par exemple, municipalités ou autres institutions de niveau local, comme vous avez fait, vous, dans vos usines un peu partout à travers le monde, vous leur avez donné beaucoup plus de liberté de manoeuvre? Est-ce qu'on pourrait l'interpréter ou faire une certaine analogie?

M. Ouellet: Oui, je crois. Je crois que vous pouvez interpréter dans ce sens-là. Je crois que, lorsqu'il y a trop de centralisation, trop de structuration au niveau du sommet, c'est extrêmement difficile d'arriver à avoir un service de qualité et d'être efficace. Parce que souvent, comme je le disais tout à l'heure, ces programmes bâtis à partir du haut font du nivellement pour l'ensemble des individus et se trouvent difficilement applicables dans certaines situations particulières. On a eu un exemple tout à l'heure du président de la Régie de l'assurance automobile qui en parlait et eux veulent administrer leur société, leur régie comme un peu une société indépendante. Et ils ont tout à fait raison, je crois. Parce que, en ce faisant, ils auront... Ils sont imputables évidemment. Ils sont responsables. Ils doivent rendre des comptes. Mais si on leur donne la responsabilité, il faut leur donner de façon entière, à mon avis, et ils devraient être capables à ce moment-là de mieux répondre aux besoins des gens. Et je pense que ce même principe devrait s'appliquer dans d'autres secteurs de la fonction publique. Évidemment, je connais mal ou peu tous ces rouages. Mais définitivement, je crois qu'il faut pousser vers une responsabilisation, une décentralisation des choses le plus possible. Je crois que ce système devrait fonctionner aussi au niveau de la fonction publique.

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

M. Léonard: Je pense que, quand on dit cela, on fait appel à des mécanismes de contrôle par la suite qui peuvent être très larges. Dans l'entreprise privée, c'est finalement en gros le rendement. Et lorsque vous motivez votre personnel à être très efficace, effectivement, le résultat se retrouve au bout de l'année ou au bout de deux, trois ans dans les résultats concrets de production. La réalité de la fonction publique ou des institutions politiques, c'est que c'est plus difficile à mesurer.

M. Ouellet: Évidemment.

M. Léonard: Est-ce que, pour vous, le contrôle analogue au plan local est suffisant lorsqu'on parle de mode électoral, d'élection pour choisir les dirigeants, parce que c'est là qu'ils sont jugés par leurs commettants? Est-ce qu'à ce moment-là, si cela était suffisamment articulé, on pourrait améliorer de beaucoup l'administration du public prise d'une façon globale? Je ne parle pas juste de la fonction publique, mais de la fonction publique dans son ensemble comprenant la fonction publique des administrations locales.

M. Ouellet: Je ne crois pas que décentralisation veuille dire que ces gens-là devraient être nommés sur le plan politique.

M. Léonard: Non, je ne parle pas des fonctionnaires, mais je parle... Le contrôle final se résume à ça. À tous les quatre ans, par exemple, il y a des élections, supposons, dans une municipalité. Mais le maire et le conseil municipal, lui, est responsable de ses fonctionnaires. Et dans la mesure où l'État voudrait, lui, décentraliser sur un palier politique local, il faudrait qu'il s'en remette de ses devoirs à ces gens-là. Donc, il faut effectivement prévoir un mécanisme de contrôle. Le contrôle politique, c'est ça, c'est l'élection. Est-ce que, pour vous, ça vous apparaît suffisant, motivateur, c'est possible compte tenu de l'expérience que vous avez eue à travers le monde là-dessus?
(12 heures)

M. Ouellet: Je ne crois pas que le contrôle politique devrait être le seul contrôle. Je ne crois pas que ce devrait être suffisant. Bien sûr que décentraliser, comme je disais tout à l'heure, ça veut aussi dire contrôler et rendre des comptes. Par exemple, prenons la Régie. Il faut que cette régie, de façon régulière, tous les ans, puisse rendre des comptes au gouvernement, il est bien évident. De quelle façon ça peut fonctionner au niveau d'une municipalité? Là, c'est peut-être différent, mais chaque année, il devrait y avoir un bilan au niveau de l'ensemble de la population pour rendre compte des choses. Si ce bilan, au cours des années, devient satisfaisant, ce sera au peuple à parler. Je crois qu'il faut partir du principe que les problèmes sont mieux réglés, de façon plus efficace au niveau le plus bas, d'abord, et que si on fait ce genre de décentralisation, on aura meilleure chance d'arriver à un service plus efficace, plus adapté aux besoins des clients.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Labelle. Dernière question, peut-être sans préambule, M. le député...

M. Farrah: J'aurais trois questions, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Trois questions. Allez-y.

M. Farrah: D'une part, tantôt, votre question sur le droit à l'erreur, M. le Président. Je pense que l'erreur est dans la nature humaine. Lorsqu'on donne l'autonomie ou on veut que les gens soient créatifs, je pense qu'il y a ce risque qui est tout à fait légitime. Je pense que le problème, M. le Président, c'est qu'il ne faut pas répéter les erreurs. Dans ce sens, chez vous, **avez-vous** un mécanisme de contrôle qui peut faire en sorte qu'une situation qui est souvent erratique ne soit pas répétée à tour de bras. C'est la question que je me pose aussi au niveau de la fonction publique. Avons-nous les mécanismes qu'il faut de contrôle efficace pour s'assurer que les erreurs ne soient pas répétées? Chez vous, dans ce sens-là, est-ce que vous avez des mécanismes particuliers de contrôle à cette fin?

M. Ouellet: Non, on n'a pas de mécanisme particulier. S'il se fait une erreur magistrale dans une usine, on s'attend à ce que le chef de cette usine, le directeur de l'usine soit en mesure de corriger cette erreur. Ça ne veut pas dire qu'on ne s'intéressera pas à l'erreur. Si, par exemple, on a un incendie, un accident ou quelque chose de sérieux qui arrive, on s'assoira sûrement avec ces gens-là. On essaiera de comprendre qu'est-ce qui s'est passé. C'est évident. Mais les mécanismes pour solutionner ces erreurs-là doivent encore être au plus bas niveau et non pas... Parce que si on parlait du principe qu'on doit établir un système compliqué de contrôle des erreurs, on pourrait justifier une armée importante au niveau du bureau chef, parce qu'on en aurait tous les jours. Des erreurs, il y a seulement ceux qui ne font rien qui ne font pas d'erreur.

M. Farrah: Ça nuirait à la créativité, etc. On a un climat... je comprends très bien.

M. Ouellet: C'est ça.

M. Farrah: Deuxième question. Dans votre annexe, au niveau des modèles de gestion des ressources humaines. Vous avez le modèle traditionnel et le modèle nouveau. Il y a deux éléments particulièrement qui attirent mon attention, c'est dans le modèle traditionnel, pouvoir conféré par le poste, alors que dans le nouveau modèle de gestion des ressources humaines, c'est pouvoir conféré par la compétence et l'influence. Ça m'apparaît très intéressant. J'aimerais que vous élaboriez là-dessus, un. L'autre élément important, au niveau des deux modèles, c'est traditionnel, c'est transmission de l'information à partir du haut de l'échelle et dans le nouveau modèle, c'est communication dans les deux sens et latéral. Ce qui m'apparaît extrêmement intéressant pour avoir le "feed-back" d'en bas justement, pour assurer un service à la clientèle efficace, et aussi pour émettre des politiques et des program-

mes qui correspondent aux attentes du terrain et aux attentes des gens qui l'appliquent sur le terrain. J'aimerais vous entendre sur ces deux éléments-là du nouveau modèle de gestion des ressources humaines.

M. Ouellet: Par exemple, au niveau... Il faut d'abord rémunérer plus pour la contribution et le rendement que pour le poste. On a chez nous de très grands spécialistes, **soit** en métallurgie, soit en chimie, etc., et selon la hiérarchie des tâches, ils se retrouvent souvent à un niveau intermédiaire ou légèrement supérieur. Si le rendement de ces individus est normal, on les paie selon la structure de salaire habituelle. Mais si, par contre, on a de ces chercheurs, de ces spécialistes qui font des découvertes importantes, qui ont une contribution très importante au niveau, par exemple, d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé, **etc.**, il faut trouver des moyens pour reconnaître ça, parce que, à ce moment-là, il faut payer pour la compétence et non pas seulement payer parce que le poste se retrouve à tel niveau, au niveau hiérarchique. C'est plus facile au niveau des cadres, évidemment. Au niveau des conventions collectives on a des limitations qu'on n'a pas au niveau des cadres non syndiqués. Il faut vraiment chercher à avoir un système de rémunération qui facilite ce genre de chose, c'est-à-dire payer pour la contribution de celui qui est là, qui a fait un apport important et pas nécessairement payer pour le niveau de la tâche.

M. Farrah: Pensez-vous qu'un tel système peut être applicable dans la fonction publique, compte tenu des conventions collectives, entre autres?

M. Ouellet: Au niveau des conventions collectives, ça m'apparaît difficile d'imaginer un système de la sorte. On a le même type de problème chez nous. Au niveau des conventions collectives, on est loin de s'être entendus sur ce type de paiement pour la contribution. Ça pose toutes sortes de problèmes.

M. Farrah: Comment l'appliquez-vous, compte tenu que vous ne vous êtes pas entendus?

M. Ouellet: Nous, on l'applique spécifiquement et uniquement pour les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs. On ne l'applique pas pour les conventions collectives.

M. Farrah: Une dernière question, M. le Président, si vous permettez. Un élément intéressant aussi de votre mémoire, c'est à la page 9. Vous en avez parlé brièvement avec mon collègue, le député de Saint-Louis. Lorsque vous dites, à l'avant-dernier paragraphe: "Une entreprise ne peut imposer des mesures drastiques durant les années de vaches maigres et reprendre

ensuite de l'embonpoint au cours des années plus prospères. Il faut plutôt chercher à éliminer les activités non essentielles, celles qui n'ajoutent rien de significatif à la valeur du produit ou du service." Ça, ça m'apparaît excessivement intéressant et, moi, je suis essentiellement d'accord avec ça. Ce n'est pas parce que tu as plus d'argent qu'il faut que tu mettes des structures pour le plaisir. L'important, c'est d'avoir une structure efficace, une structure à laquelle correspond le service qu'on veut donner à la population. Alors, qu'il y ait une récession ou qu'il n'y en ait pas, il faut que ta structure soit quand même très efficace. C'est ça que vous voulez dire, je pense bien.

M. Ouellet: Vous avez tout à fait raison, M. le député.

M. Farrah: Alors merci, monsieur.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que chez vous, chez **Alcan**, vous reconnaissez l'excellence et vous récompensez l'excellence, les meilleurs?

M. Ouellet: Tout à fait.

Le Président (M. Lemieux): Vous êtes d'accord qu'il y en a qui sont meilleurs que d'autres. Il y a des bons, des moins bons et ainsi de suite.

M. Ouellet: Absolument. C'est la nature humaine et on a même un système qui fait qu'on veut reconnaître l'excellence, non seulement la reconnaître au niveau de la rémunération, mais la reconnaître dans d'autres formes dont on parlait tantôt.

Le Président (M. Lemieux): Malgré qu'au niveau des conventions collectives vous ayez certaines difficultés, vous essayez de rechercher les moyens pour avoir à atteindre cet objectif-là?

M. Ouellet: Oui. Absolument, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Ça va. Alors, M. Ouellet, nous vous remercions de votre collaboration et de votre participation à cette commission parlementaire. De vous être déplacé pour venir témoigner ici, devant les membres de la commission, témoigne de votre intérêt à la collectivité et on vous en remercie.

M. Ouellet: Merci, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Nous allons suspendre trois minutes pour permettre à l'Office des ressources humaines de bien vouloir prendre place, s'il vous plaît, à la table des témoins. Quant aux personnes qui sont debout en arrière,

il reste encore des sièges ici, si elles veulent s'asseoir.

(Suspension de la séance à 12 h 7)

(Reprise à 12 h 12)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît! S'il vous plaît, M. le député de Saint-Louis.

M. Chagnon: Oui, présent.

Le Président (M. Lemieux): Présent, à votre siège. À l'ordre, s'il vous plaît! La Commission du budget et de l'administration reprend ses travaux pour entendre M. Jocelyn Jacques, président de l'Office des ressources humaines. M. Jacques, auriez-vous l'amabilité de bien vouloir vous identifier pour les fins d'enregistrement au **Journal des débats** et de nous présenter les gens qui vous accompagnent.

M. Jacques (Jocelyn): Jocelyn Jacques, président de l'Office des ressources humaines. Je suis accompagné, à ma droite, de Mme Nicole Charette, vice-présidente carrière et mobilité, Mme Francine Roy, vice-présidente au développement des politiques et support et M. Yvan Cliche, responsable de la recherche et du développement.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie. Oui, M. le député de La Prairie.

M. Lazure: M. le Président, compte tenu de l'heure, est-ce que nous pourrions demander au président de l'Office de bien vouloir s'en tenir peut-être aux 20 minutes habituelles parce qu'on a beaucoup de questions à lui poser dans l'autre période, dans les 40 minutes qui resteront après ça.

Le Président (M. Lemieux): Quitte à ce que nous évitions d'aller dîner, M. le député de La Prairie.

M. Lazure: Bien, ça, c'est un autre problème parce que nous avons un caucus à 13 h 30.

Le Président (M. Lemieux): Ah bon! O.K. Alors, ça va. Ce n'est pas la convention collective.

M. Lazure: Non, non.

Le Président (M. Lemieux): Ça va. S'il vous plaît, M. Jacques, si vous voulez bien essayer, dans la mesure du possible, de vous en tenir à ces 20 minutes parce que je suis bien conscient que votre texte a 19 pages. Nous venons de l'avoir. On n'a pas pu en prendre connaissance

et je pense que la lecture de ce texte, ça veut peut-être dire une demi-heure ou 45 minutes. Alors, si vous pouviez simplifier dans la mesure du possible, s'il vous plaît. Nous vous écoutons.

M. Jocelyn Jacques

M. Jacques: Ça me fera plaisir, M. le Président...

Le Président (M. Lemieux): Merci.

M. Jacques: ...et je vais même viser à être un peu plus court que les 20 minutes.

M. le Président, distingués membres, je vous remercie de l'invitation que vous m'avez faite de participer à vos travaux relatifs à un sujet non seulement important, majeur pour notre appareil public, mais un sujet qui me tient particulièrement à coeur.

Vous vous attendez sans doute à ce que je réponde aux questions fondamentales que vous vous posez - je vais le faire de mon mieux - lesquelles questions sont contenues dans un excellent document de consultation que vous avez rendu public en juin dernier. Vous devez également souhaiter que je rende compte de l'exercice des fonctions que la loi a confiées à l'Office des ressources humaines dont j'assume la direction depuis avril 1988, avec l'appui, soit dit en passant, d'une équipe de personnes compétentes et dévouées à qui j'aimerais rendre hommage devant vous.

Avant de me prêter à la réponse aux questions qui vous préoccupent, vous me permettez, je l'espère, de réfléchir un peu avec vous sur l'importance stratégique que prendront, à mon avis, les ressources humaines et leur gestion au cours des années quatre-vingt-dix.

Votre commission est appelée à exercer une influence déterminante sur le développement du mode d'organisation et de gestion de ces ressources. Or, il est évident que des changements prennent un temps appréciable pour s'opérer dans une entreprise de service de la taille de la fonction publique. C'est pourquoi j'ai pensé qu'il pourrait être utile également de projeter un regard en direction de l'an 2000 pour mieux esquisser le mode d'organisation et de gestion ainsi que le type de ressources humaines qui seraient souhaitables dans cette perspective. Je terminerai avec l'identification de certains points qui nous préoccupent particulièrement, actuellement, ou qui sont en fait pour nous des défis.

Tout d'abord, un rappel. J'aimerais vous rappeler que la loi de 1983 a été un tournant marquant pour l'aspect législatif encadrant la fonction publique. Nous sommes effectivement passés d'un cadre réglementaire technique normatif vers une législation à saveur d'orientation, de cadre général et de politique. Je pense que beaucoup de personnes ont minimisé ce tournant et que nous commençons dans les faits,

dans beaucoup de cas, à voir les vrais effets et je tiens à vous dire que ça me paraît normal. Lorsqu'on parle de valeurs, d'attitudes, de comportement dans une **énorme** machine comme le gouvernement du Québec, je pense que c'est inévitable. C'est à la fois, cette nouvelle loi, un esprit et une façon de faire et, disons-le, il y a beaucoup d'apprentissage à faire là-dedans. Je crois qu'il faut tenir compte de cette situation avant, peut-être, de porter **certain**s jugements qui pourraient paraître sévères.

Dans un premier temps, M. le Président, j'aimerais vous résumer qu'est-ce qui imprègne notre présence et notre présentation. Tout d'abord, une chose, pour nous, est fondamentale, et les premières pages de la déclaration sont consacrées à cette description. Je vous la rappellerai tout simplement. Je crois que tout le monde sent - et vous particulièrement au niveau de l'Assemblée nationale - que le rôle de la société... en fait, qu'il y a beaucoup de changements qui sont déjà en cours. Ça touche le rôle du gouvernement, ça touche ses priorités, ça touche ses façons de faire. Nous sentons tous cela. J'aimerais vous rappeler que, considérant l'effectif que nous avons dans la fonction publique, qui est en moyenne... Nos professionnels, par exemple, ont en moyenne 43 ans; on en a environ 13 000. Nos cadres supérieurs ont environ 47 ans; on en a un peu plus de 2000. Nos cadres intermédiaires ont environ 48 ans; on en a 2500 à 2600. Ce que j'aimerais vous rappeler, c'est que ce tournant que nous sentons tous devoir faire, nous allons devoir le faire essentiellement avec les personnes en place. **Ça**, je pense qu'on l'oublie et ça va devenir un défi important, mais, à mes yeux, fascinant.

Comment enclencher un virage avec des personnes qui sont là, qui sont mures maintenant, qui sont compétentes, qui ont beaucoup d'expérience, qui ont vécu toutes sortes de choses, des bonnes comme des moins bonnes? Ça, pour la gestion publique en général, ça sera une tâche majeure pour les années à venir. Je pense que, malheureusement, certaines personnes oublient ça, oublient que nous devons le faire avec les personnes en place, essentiellement, soit qu'on le néglige ou soit tout simplement qu'on ne veuille pas le voir parce que, dans certains cas, ça pourrait **peut-être** être un défi inatteignable. Ça veut dire - j'y reviendrai tout à l'heure très rapidement - que nous devons absolument développer de nouvelles conceptions. Par exemple, la carrière, nous sommes habitués à la voir de façon verticale. C'est automatique, qui dit carrière dit promotion. Je pense que, dans la situation où nous sommes et où nous serons dans les années à venir, carrière devra aussi prendre d'autres sens que la mobilité horizontale. Le développement devra aussi passer beaucoup par la mobilité et les expériences diversifiées, la polyvalence. Ça, ça vaut pour nos professionnels comme pour nos cadres.

Et que dire de la relève, aujourd'hui, parce que vous savez que 10 ans dans une institution comme la fonction publique, ça vient vite parce que les âges des institutions ne sont pas sur la même cadence que nos âges à nous. Ça, je pense que c'est un des messages que nous voulons vous passer, se rappeler que ce virage devra être fait avec essentiellement des personnes qui sont là en place.

Le deuxième message majeur ou la deuxième raison d'être de notre présentation, c'est que la ressource humaine - d'autres groupes l'ont dit, d'autres vont le répéter, je l'espère - c'est véritablement la ressource stratégique pour les années à venir. Pourquoi faut-il se le rappeler? Bien, malheureusement, je pense que dans le secteur public, souvent, la ressource humaine on la prend pour acquise. On prend pour acquis qu'elle va suivre, on prend pour acquis qu'elle va naturellement, personnellement, facilement évoluer et c'est un peu la mauvaise définition ou l'inconvénient que nous avons développé avec la sécurité d'emploi. Les considérant là pour un peu, toujours, on les prend pour acquis.

Je crois qu'il faudra changer nos façons de voir là-dessus. J'aimerais, là-dessus, vous citer un texte de M. Benoit Morin, secrétaire général du gouvernement, qui, lors de la signature d'un protocole d'entente, le 16 octobre dernier, déclarait ce qui suit. Faisant référence au monde qui change et aux impératifs qui en découlent, il signalait que les autorités de nombreux pays "s'attaquent avec vigueur à un certain nombre de faiblesses structurelles ou fonctionnelles devenues chroniques, considérant que le poids des changements qui surviennent dans leur environnement ne leur permettra plus de tolérer ces carences." Il ajoutait qu'"on accorde partout une priorité à la révision de la gestion des organisations, à la gestion des politiques, à la gestion des ressources, particulièrement les ressources humaines." Sur les ressources humaines, il disait explicitement: "... dans un tel contexte de changement, les personnes continueront, plus que jamais, de constituer la "ressource", le facteur le plus stratégique. A l'évidence, ce seront elles qui feront la différence. Et ce, en fonction du type, du degré de leur développement, de leur habileté, etc."

Donc, mon credo - et il est partagé par beaucoup d'autres de plus en plus, et particulièrement par mon équipe - c'est la ressource humaine. Le privé l'a compris. Je pense que vous avez eu des exemples, je ne reviendrai pas là-dessus. Il a surtout compris que c'est le véritable avantage comparatif. La technologie, on peut se la procurer, surtout avec la mondialisation, les tarifs, les barrières qui tombent. Toute organisation peut se procurer de plus en plus facilement la technologie de fine pointe. Les structures, on peut toujours les changer. Les politiques et les procédures, on peut les abolir, en faire d'autres. L'information, c'est un phénomène; elle est

accessible. La ressource humaine, c'est le facteur comparatif. Les organisations dans le secteur privé ont compris ça, que si elles veulent performer, si elles veulent dépasser les autres, elles doivent miser là-dessus.

C'est le multiplicateur des autres sources. C'est la façon avec laquelle je résume ça. C'est le virus capable de maintenir ou de bonifier le fonctionnement des systèmes. Si on la néglige, les coûts cachés sont énormes. En fait, j'aimerais vous rappeler que dans beaucoup d'entreprises privées où on a calculé les coûts de la non-qualité, laquelle est souvent due à la gestion des ressources humaines, on l'estime de 20 % à 30 % du fonctionnement. Je crois que dans le secteur public on devra se rappeler ça.

Notre troisième message est le suivant: Ressources humaines stratégiques, vous allez me dire. Qu'est-ce que ça veut dire? [Est-ce qu'il y a moyen d'être opérationnel? On l'a entendu, mais est-ce que vous pourriez nous indiquer de la façon la plus claire possible qu'est-ce que ça veut dire concrètement, pratiquement, parce que j'ai suivi vos travaux et je sais que beaucoup d'entre vous sont préoccupés par l'aspect pratique? Qu'est-ce qu'il faut faire? Qu'est-ce que vous en pensez?

La façon dont je résume ça, c'est que ressources humaines stratégiques, ça veut dire que la préoccupation ressources humaines doit venir dès le début des décisions importantes. Par exemple, on ne peut plus se contenter d'imaginer des changements de structure, des changements de mission d'une organisation, des changements de rôle et, après, se poser la question: Oui, mais quel va être l'impact sur nos ressources humaines? Il faut inverser ce processus-là. La préoccupation ressources humaines doit être présente dès le début de la démarche de la décision stratégique.

Alors, ressources humaines, fonction stratégique, c'est ça ce que ça veut dire. On ne peut plus se contenter de les mettre à la fin et se poser la question au bout du processus: Mais qu'est-ce qui va arriver à nos ressources humaines?

D'un point de vue gestion, nous avons une section là-dessus. Essentiellement, j'aimerais vous rappeler que ça veut dire assouplissement au maximum. D'autres groupes vous en ont parlé; j'y tiens. Il y a eu beaucoup de fait là-dessus, particulièrement à l'ORH, vous le savez, on vous l'a dit. Je pense que mon organisme et j'en suis fier, c'est carrément inscrit dans l'esprit de la loi 83. Certains lui reprochent même d'être allé trop vite. Nous pourrions en discuter tout à l'heure, et c'est peut-être vrai à certains égards.

Nous avons de plus en plus de politiques générales, mais l'assouplissement, à nos yeux, ça doit se continuer. La délégation doit se poursuivre, mais en s'intensifiant. Pour en venir à ce que le gestionnaire - le véritable acteur dans la gestion des ressources humaines, c'est le ges-

tionnaire, le cadre - soit le pivot, le centre. Et nous tous, du secteur des ressources humaines, que ce soit au central comme dans les ministères et organismes, nous avons réalisé que nous sommes des supports. Et ça, c'est difficile à comprendre, c'est difficile à vivre.

J'y reviendrai, mais passer d'un rôle de pouvoir à un rôle d'influence, c'est un défi énorme pour une organisation. Le pouvoir est tentant, le pouvoir semble facile, lorsqu'on le donne dans une loi, une politique, une norme, mais je vous rappelle que ça, c'a déjà été vécu au Québec! Nous avons tenté cette approche-là. Et je serais très malheureux si nous devions y revenir systématiquement d'une façon générale.

Ceci dit, en passant, je ne suis aucunement opposé à ce qu'on réserve certaines choses, on pourrait en parler tout à l'heure. Mais, d'une façon générale, je vous invite à ne pas tomber dans ce piège et de relire les mémoires qui ont été déposés en 1981-1982 où là, précisément, on critiquait le central, la norme, l'étouffement du système. Gestion, ça veut dire flexibilité, souplesse.

Je vais vous donner un exemple, pour nous, ce que ça peut vouloir dire. Dans la dotation, par exemple - nous y reviendrons - il y a un défi énorme. Il faut que la dotation en vienne à être au service du gestionnaire. Il faut qu'il en vienne, qu'il soit convaincu que ce sont des outils qu'il a, et non pas des contraintes, des empêchements, des choses à suivre. Et là-dessus, je ne suis absolument pas les conseils de M. Bisillon qui vous invitait à mettre le processus de dotation dans la loi. Je pense que ce serait un recul majeur et je ne peux absolument pas partager ce point de vue. La dotation doit devenir comme étant perçue au service. Actuellement, c'est encore perçu comme des obstacles. Nous, nous avons encore du boulot à faire là-dedans, des choses à changer. Mais c'est ça, l'objectif. Ça doit devenir perçu comme des outils.

Vous allez me dire: Oui, mais, dans un tel contexte, central, ça fait quoi? Un ORH ou un équivalent, quel rôle ça fait? Il y a même deux personnes ici qui vous ont dit qu'elles ont tellement bien fait leur rôle elles doivent disparaître. Je me la suis posée, la question.

Le Président (M. Lemieux): Vous l'avez dit, vous aussi, dans un de vos discours, M. Jacques.

M. Jacques: Disparaître, c'est fort. Je vais vous expliquer l'idée. Je pense que M. Dumais était particulièrement optimiste. Nous avons fait la réflexion. Je me suis posé la question et j'ai constaté que, dans les grosses organisations, dans les multinationales, par exemple - et je crois qu'il y a eu un exemple qui a précédé, ici, tout à l'heure - au Mouvement Desjardins, il y a au central une fonction ressources humaines. D'une part, ça m'a rassuré - je venais d'être nommé

président - et, d'autre part, j'ai surtout cherché qu'est-ce qu'ils font, qu'est-ce qu'il leur reste une fois que la décentralisation est réellement enclenchée, une fois qu'on contrôle bien le système. Là-dessus, je dois vous avouer qu'on a des points à marquer. Qu'est-ce que ça fait?

Puis l'autre question qui se pose, c'est: Ça contrôle comment, une fonction centrale ORH et quel genre de leadership existe? Je voudrais traiter rapidement ces trois points-là, parce que je sais qu'ils vous tiennent à coeur et je sais que vous vous interrogez beaucoup là-dessus. D'abord, parlons du leadership. Je tiens à vous rappeler qu'il faut passer au central, comme dans les ministères ou organismes, à un leadership d'influence. J'en ai parlé tout à l'heure. Je n'y reviens pas. C'est un changement radical. Là-dessus, encore une fois, certains nous ont reproché, dont M. Bisillon aussi, qui, soit dit en passant, est un bon ami, mais ça ne veut pas dire qu'on soit toujours d'accord...

(12 h 30)

Il a dit: Il y a deux façons de voir le conseil, parce qu'un organisme central, ça conseille. Il a dit: "On peut s'asseoir et attendre ou devenir pro-actif." Il y a une chose qu'il a oublié de dire: Dans la fonction conseil, si le client ne le désire pas, il ne sera pas acheteur, et c'est là qu'est le changement. J'ai beau dire de l'Office des ressources humaines qu'il y a des belles choses de disponibles, si le client ne le veut pas, ça ne passera pas, et je ne suis pas sûr que de lui imposer, ce serait mieux.

Ça fait quoi donc un organisme central? Ça monte des tableaux de bord; ça identifie les grands phénomènes; ça met le doigt sur les problèmes de fond; ça anime la concertation - et là-dessus il y a des progrès rapides qui se font, particulièrement avec les comités des sous-ministres - ça la nourrit. Ce n'est pas de l'angélisme dont je vous parle, c'est d'une nécessité. La gestion des ressources humaines dans les années à venir passe par la concertation, l'implication des gestionnaires, l'implication des organismes centraux et l'implication des décideurs. Ça passe par là, j'en suis convaincu. C'est la seule façon d'imprégner la gestion en général et c'est la seule façon d'entraîner plutôt que de forcer. En fait, il faut partager les problèmes. Le contrôle se fait comment? Et là je vais peut-être vous surprendre; il se fait par des valeurs, par des préoccupations corporatives, par le partage de problèmes et par des discussions ou des façons de voir qui doivent devenir générales le plus possible et qui doivent être partagées.

Le contrôle, c'est une nouvelle définition qu'il y a derrière cette philosophie-là. Il ne se fait pas du haut vers le bas, il se fait de façon horizontale. Ça, c'est nouveau, et il faudra encore plus apprendre à vivre ça. Vous allez me dire: Tout ça est naïf. Certains vous l'ont sans doute dit. Tout ça est utopique. C'est une mode passagère. Ne vous en faites pas, je tiens à vous

rappeler que ça se fait. Plusieurs grandes organisations, particulièrement dans le secteur privé, l'ont fait, et on ne peut pas rejeter du revers de la main leurs expériences. D'autres veulent le faire; d'autres y pensent. La France est un bel exemple. Imaginez qu'actuellement le gouvernement français s'attaque aux conceptions bureaucratiques de l'appareil français. Qui aurait pu imaginer ça il y a à peine trois ans?

À plusieurs égards, la France était pour nous, en termes de gestion, un exemple à ne pas suivre. Moi, je l'ai même enseigné. Je suis heureux de voir qu'aujourd'hui, il se retourne de bord. Opération 2000 au gouvernement fédéral essaie de le faire. Le gouvernement de l'Ontario essaie de le faire. Moi, je suis convaincu, en m'inspirant d'exemples plus près de nous comme Cascades qui le fait, IBM Bromont le fait, Hyundai qui est en train de le faire, donc, que c'est faisable. Je vous mets en garde contre ceux qui vous disent: Tout ça c'est bien beau, mais c'est naïf, c'est utopique, c'est trop théorique, c'est décroché de la réalité.

Un des derniers points que je voudrais soulever avec vous, parce qu'on me dit qu'il me reste trois ou quatre minutes, si je veux respecter la demande de M. le Président, j'aimerais terminer rapidement avec des préoccupations que nous avons actuellement. L'utilisation maximale des ressources humaines, nous en sommes très préoccupés, et là-dessus, nous sommes heureux de constater que suite, entre autres, à nos travaux, à nos réflexions et, à plusieurs égards, à notre insistance, il y a une nouvelle politique qui a été adoptée le 25 septembre dernier, politique qui vise l'utilisation maximale des cadres et l'évaluation, leur rendement, etc. Je suis heureux, parce que cette politique est très moderne et elle s'inspire des réalisations les plus récentes qui ont été faites ailleurs.

Un autre point qui nous tient particulièrement à coeur: les concours et l'image des concours. Vous en avez entendu parler. Vous avez certainement entendu toutes sortes de choses là-dessus. Moi aussi, n'ayez crainte. Mais il y a quelque chose de particulièrement important là-dedans pour les cadres. Je crois qu'on pourra y revenir plus en détail, particulièrement avec l'aide d'une de mes **vice-présidentes**; on a de bonnes raisons pour expliquer l'image des concours. On pourra y venir, mais j'aimerais vous rappeler une chose, je crois que, particulièrement pour les cadres - et c'est surtout à ce niveau-là que l'image est ternie - il y a des choses à changer dans notre notion de concours et je pense qu'on a pris trop facilement pour acquis qu'on pouvait choisir un cadre de la même façon qu'on pouvait choisir un professionnel, un technicien ou autre. Il y a des particularités qu'on n'a pas réussi encore à intégrer dans nos mécanismes d'évaluation ou de **'testing'**. Ces **particularités**, ce sont les valeurs, les aspects de la personnalité et surtout les dossiers des cadres.

Ça, je dois admettre que nous avons peu d'information. Qui sont-ils? Dans quoi sont-ils bons? Dans quel contexte sont-ils performants? Ça, ça manque énormément d'un point de vue central au point de vue du gouvernement. Il faut mieux les connaître. Je vous rappellerai que, dans le secteur privé, la notion de concours de cadre est très peu présente. On les choisit à partir de leur performance, à partir de références ainsi que des tests, mais surtout au niveau de la personnalité. On a des questions à se poser sur la façon de juger nos cadres.

Troisièmement, la spécialisation nous inquiète grandement. Tant au niveau des professionnels que des cadres, la spécialisation est trop présente, est trop forte. Nous insistons trop sur le cas par cas. Mais je vous rappellerai que de passer du cas par cas à des mécanismes de planification ou d'orientation, ça va demander toute une révolution dans notre machine. Elle est axée sur la gestion du cas par cas lorsqu'on parle des personnes. La spécialisation nous inquiète, surtout pour le futur, et un de nos défis c'est de convaincre non seulement les cadres que la spécialisation peut leur jouer des tours, mais même nos professionnels. Amener peut-être - et ça va vous sembler complètement utopique - certains cadres à dire: Oui, on m'offre une promotion actuellement, elle est peut-être possible, rentable à court terme, mais je me dois pour mon futur, peut-être, de la retarder ou de la remettre en cause.

Je termine en disant un ou deux autres points qui nous intéressent particulièrement: le profil de nos gestionnaires pour les années à venir, qu'est-ce que nous **voulons**. Nous savons qu'il y a des choses qui doivent changer. Le tableau de bord, nos tests, j'en ai parlé, il faut les réviser, être absolument innovateurs et suggérer des nouveaux mécanismes pour la mobilité, et j'inclus la mobilité avec les réseaux, chose qui n'a jamais été faite. Je ne sais pas s'il y a des obstacles infranchissables, mais il faudra les regarder. Et je termine en disant: Au niveau de la recherche, je pense que, règle générale, au gouvernement du Québec, nous ne sommes pas assez comparatifs et pas assez prospectifs, et ça, c'est un défi que nous nous sommes donné.

En terminant, M. le Président, avant de passer à la période de questions, je suis optimiste malgré tout cela, malgré les imperfections, parce que beaucoup a été fait. La machine est enclenchée partout, et je suis surtout optimiste parce que j'aimerais vous rendre un hommage, la classe politique québécoise. C'est rare qu'on le fait. J'ai fouillé, j'ai regardé et le gouvernement du Québec est le seul gouvernement à avoir, en l'espace de huit ans, regardé de façon systématique, à deux reprises, le fonctionnement de son appareil, particulièrement de ses ressources humaines. Ça, c'est encourageant et ça, je pense, est prometteur d'avenir. Je tiens à vous féliciter de le faire. Je vous remercie.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie, M. Jacques. Seulement un petit commentaire avant de passer la parole au député des Îles-de-la-Madeleine. Vous savez, la naïveté en certaines circonstances peut cacher un sentiment d'agir, et elle est peut-être l'adage de cette vieille phrase de Machiavel qui disait: La force du lion et la ruse du renard. Alors, comme vous êtes anciennement de l'ENAP, vous devez comprendre ce que je veux dire. M. le député des Îles-de-la-Madeleine, la parole est à vous.

M. Farrah: Merci, M. le Président. Dans un premier temps, au nom des membres de ma formation politique, on vous remercie infiniment d'avoir accepté notre invitation de venir ici à la commission. C'est avec beaucoup de plaisir qu'on vous reçoit, sauf que je déplore un peu peut-être... on aurait aimé recevoir le mémoire préalablement pour pouvoir le lire, l'utiliser. Quand même, en tout cas, on peut comprendre peut-être ce qui s'est passé.

D'autre part, je vais dans le vif du sujet, M. Jacques. Je dois vous dire qu'à mon point de vue, ça demeure quand même très théorique. Peut-être par déformation professionnelle, je ne le sais pas. Ça me semble des vœux pieux, parce que je n'ai pas quelque chose de quand même très concret. Des mécanismes de mobilité, mais lesquels? Bon, toutes sortes de belles choses. Et d'entrée de jeu, c'est: Est-ce qu'il y a une concertation continue entre les organismes centraux, les ministères, les organismes quant à l'établissement des priorités des grandes orientations, des politiques et programmes en matière de gestion des ressources humaines? Tantôt, on a eu le président de la Société de l'assurance automobile du Québec qui nous disait justement qu'il était très peu consulté sur les politiques aux orientations, et, dans votre discours, vous avez fait état de concertation. Je pense que ce sont des beaux termes, ça. Est-ce que ça existe vraiment en termes concrets? C'est là qu'on peut porter le jugement, au-delà des vœux. Et je sais quand même - je ne vous vise pas personnellement, vous êtes là depuis 1988 - je vise tous les gouvernements ou tous ceux qui sont passés là. Mais est-ce qu'il existe un mécanisme de concertation continue?

Le Président (M. Lemieux): Et ce, depuis que vous êtes président, effectivement, M. Jacques.

M. Jacques: Avant de parler de la concertation, si elle existe, j'aimerais revenir sur la mobilité où notre approche vous paraît théorique. De votre point de vue, je comprends parfaitement. Cependant, j'aimerais vous rappeler que, pour ce qui est de la mobilité, nous en sommes encore à l'époque, malheureusement, où nous devons expliquer, vendre, et beaucoup de mes collègues dans les ressources humaines partagent

le problème, nous en sommes encore à l'époque où il faut expliquer le pourquoi de la mobilité.

La mobilité, et c'est une des choses qu'il faut contribuer à changer, est encore vue, dans beaucoup de cas, de façon péjorative. Lorsque quelqu'un indique qu'il veut bouger, immédiatement, des doutes s'installent. Nous en sommes encore là. On se dit que s'il veut bouger, c'est parce qu'il y a quelque chose de pas correct. Son patron ne doit pas l'aimer, ou il doit mal s'entendre avec son patron. Nous en sommes là, malheureusement. Il y a encore beaucoup de travail à faire.

M. Farrah: Sauf qu'à un moment donné, il va falloir passer aux actes. Ça ne peut pas prendre 15 ans non plus. Il va falloir qu'il y ait une force de persuasion ou arriver avec des choses concrètes quand même, je pense. Parce que les défis qui nous attendent, eux, ils sont là présents. Et à un moment donné, il va falloir qu'on se concerte pour pouvoir justement les affronter ces défis-là.

Le Président (M. Lemieux): Pour revenir, M. Jacques, à la question très précise du député des Îles-de-la-Madeleine, parce que je ne voudrais pas avoir l'impression que vous êtes un peu comme un ministre qui ne voudrait pas répondre, on a souvent cette expérience-là, nous, de notre bord, vous savez, et l'Opposition aussi. On l'a déjà eue. Est-ce que ça existe, est-ce que vraiment il y a une concertation avec des organismes centraux actuellement? Je pense que vous êtes suffisamment informé au sein de la gestion des ressources humaines pour, vous savez, nous donner, là, vraiment une réponse qui est claire, nette et précise sur ce sujet.

M. Jacques: Je pense que c'est clair que ça n'existe pas assez.

Le Président (M. Lemieux): Bon. Ça va. C'est ça qu'on veut savoir.

M. Jacques: Cependant, il y a des exemples récents qui sont prometteurs, ça commence.

Le Président (M. Lemieux): Ça commence?

M. Jacques: Réellement, ça démarre. Il y a deux exemples très concrets, qu'on peut citer, qui ont été faits on concertation.

Le Président (M. Lemieux): Citez-nous-les.

M. Jacques: Avec l'implication, par exemple, des comités de sous-ministres du Trésor et de l'Office des ressources humaines. La nouvelle politique de développement des cadres est un exemple...

M. Farrah: Il y en a qui ne sont pas là.

Une voix: Pardon?

M. Farrah: Les présidents d'organisme ne sont pas là.

M. Jacques: Pardon?

M. Farrah: Les présidents d'organisme ne sont pas là.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que les dirigeants d'organisme sont là?

M. Jacques: Non, les présidents d'organisme ne sont pas présents à ces mécanismes pour le moment.

Le Président (M. Lemieux): O.K. Ça va.

Une voix: Pour quelle raison?

M. Farrah: Non, mais là, poursuivez, c'est votre...

M. Jacques: Je pourrai y venir sur les raisons, de la façon avec laquelle moi, je les vois et les explique. Donc, M n'y en a pas assez. Je pense que c'est la voie du futur. Il y a des exemples récents, importants, majeurs qui se sont faits. J'en ai cité deux, les deux politiques, tout en avouant, donc, que ça commence à peine. Mais c'était sans doute une des choses qui, dans l'application de la loi, a pris le plus de temps à comprendre.

Le Président (M. Lemieux): On est conscients de ce qui s'est fait au niveau du comité d'implantation de la loi. On sait qu'il n'y en a eu seulement deux, réunions. Alors, ce n'est pas la mer à boire, on est au courant de ça. On a les dates, on a les heures et on sait combien de temps ça a duré. C'est pour ça qu'on voulait avoir la réponse.

M. Farrah: Pour quelles raisons, M. le président, les directeurs, les présidents d'organisme ne sont pas mis à contribution?

M. Jacques: Ça a toujours été le cas, c'est le problème. Il aurait été intéressant que vous posiez la question à M. Bernard, parce que, lorsqu'il était secrétaire général du gouvernement, il avait un peu le même réflexe. Ce qui semble être une cause objective, c'est la différence au niveau du mode de fonctionnement. La plupart des organismes - et j'en suis un, mais je suis aussi une exception, je suis le seul président d'organisme qui a le droit de siéger au forum des sous-ministres ou qui a rang de sous-ministre - la plupart des présidents d'organisme ont des mandats spécifiés dans une loi. Ce qui fait que leur rôle est beaucoup plus précis, beaucoup plus cernable et, à cet égard, différent du rôle

d'un sous-ministre qui, lui, a des préoccupations beaucoup plus générales. Donc, là, les préoccupations ne sont pas les mêmes. Les intérêts ne sont pas toujours les mêmes et c'est ce qui fait que l'arrimage semble difficile. Et il y a peut-être aussi une question de nombre. Nous sommes 25 sous-ministres, d'ajouter je ne sais pas combien de présidents et on s'arrête où avec les présidents, parce qu'il y en a de différentes tailles. Vous avez vu la Régie des rentes, vous avez vu l'assurance automobile...

M. Farrah: Sauf que 35 % des effectifs régis par la Loi sur la fonction publique sont dans les organismes.

M. Jacques: C'est un fait.

M. Farrah: C'est quand même considérable.
(12 h 45)

M. Jacques: C'est un fait. Moi-même, j'ai, pour ce qui est de la politique des cadres, rencontré les présidents ou vice-présidents d'organisme pour en discuter avec eux. J'étais accompagné, à ce moment-là, l'an passé, de M. Pierre Bernier, qui est aujourd'hui à la mission gouvernementale, à l'ENAP. Évidemment, ça a été très bien accueilli. Je crois que dans beaucoup de cas on est capables quand même, sans peut-être avoir un mécanisme officiel, d'aller chercher leur avis. Moi, pour ce qui est de la politique des cadres, je l'ai fait. Nous l'avons fait à l'Office. Nous les avons contactés et veuillez me croire que la réception a été extraordinaire.

M. Farrah: Une autre question maintenant. La délégation complète aux ministères et organismes des concours de promotion et de recrutement des cadres supérieurs par l'Office des ressources humaines vous permet-elle de vous acquitter de votre responsabilité de planifier et de développer la carrière du personnel d'encadrement? Parce qu'on sait que dans la Loi sur la fonction publique, l'article 99, 12e alinéa, dit: "d'instaurer et de maintenir, en collaboration avec les ministères et organismes et conformément aux politiques établies par le Conseil du trésor, un système de planification et de développement de la carrière du personnel d'encadrement." Alors, le fait d'avoir délégué, est-ce que vous pouvez vous acquitter de cette tâche de façon efficace?

Le Président (M. Lemieux): Comment planifier, M. Jacques...

M. Farrah: Avez-vous les pouvoirs de le faire?

Le Président (M. Lemieux): ...alors que c'est chaque ministère qui effectue l'encadrement?

M. Farrah: Suite à une délégation.

M. Jacques: Selon l'approche dont je vous ai parlé, et sans doute que je demanderai à une de mes vice-présidentes de compléter là-dessus, comment planifier? Pour répondre à votre question, nous, nous croyons qu, pour atteindre cet objectif, le seul véritable moyen d'y arriver, c'est par un partage - j'insiste sur le mot partage - de profil de cadre au niveau central, au niveau interministériel. Qu'est-ce que nous voulons comme cadre pour les années à venir? Je dis: Partage, parce que la méthode normative autoritaire a déjà été essayée et elle n'a pas atteint les objectifs non plus. La gestion centrale des cadres, dans le sens de vouloir faire bouger les cadres un peu malgré eux souvent, de conf. vaincre un sous-ministre qu'il doit se départir de tel bon cadre pour l'envoyer ailleurs, je n'y crois pas. Je n'y crois pas parce que je pense que ça va développer des résistances énormes et toutes sortes de trucs pour l'éviter. Mais la gestion centrale dans le sens de qu'est-ce que nous voulons comme cadre, d'amener les responsables à se poser des questions en conséquence, de définir des profils de cadre... Si nous en venons à passer des messages que, pour devenir classe III, il faut avoir vécu des expériences vraiment diversifiées, il faut avoir fait preuve, soit en termes d'apprentissage théorique ou pratique, qu'on a effectivement acquis une base en gestion; si, pour devenir classe II, il en faut encore plus en termes d'exigences, là, je pense qu'on va atteindre l'objectif et qu'on les nomme en fonction de ça. Ça sera la seule preuve qui va faire. Mais je pense que l'approche, je dirais autoritaire, ne fonctionnera pas. Il faut que ça soit partagé. Il faut d'abord s'interroger sur ce qu'on veut comme cadre. Sur quoi veut-on qu'il soit surtout apte à développer des habiletés, etc.?

Là-dessus, on a la chance d'avoir Mme Charette qui vient du fédéral, entre guillemets, où ils prennent un peu une approche comme ça. Si vous permettez, je lui demanderais de compléter.

M. Farrah: Oui. Avant de passer à madame, est-ce que vous pensez qu'il faut récupérer certains de ces pouvoirs-là, oui ou non? Concrètement, là.

M. Jacques: Je pense qu'il faut les récupérer. Il faut arriver comme s'ils étaient récupérés et il faut que ça devienne partagé. Si on les récupère strictement d'un point de vue légal et que ça ne soit pas voulu, je doute de l'effet. Je doute sincèrement de l'effet. Ce qu'il faut faire comprendre, c'est qu'un cadre supérieur, c'est un bien corporatif et, ça, ça n'existe pas assez. Ça, je suis d'accord avec vous; c'est un bien corporatif. La plupart des grosses organisations considèrent leurs cadres comme un bien corporatif. Actuellement, c'est encore trop considéré comme un bien ministériel et, là-dessus, je

comprends très bien votre préoccupation. Je la partage. C'est vu comme un bien ministériel.

M. Farrah: Donc, ma conclusion, c'est qu'il faut que vous récupériez certaines de ces délégations. Vous avez délégué certains pouvoirs et il faut que vous les récupériez pour que ça fonctionne, mais vous dites, par exemple: Il faut que ça soit fait de façon acceptable pour les deux parties. C'est ça que vous me dites?

M. Jacques: Oui. Plus que les deux parties.

M. Farrah: Tout le monde. Si ces gens-là ne veulent pas céder ces pouvoirs-là, c'est de la foutaise. Donc, c'est le même problème qu'on a maintenant. Donc, on ne le règle pas. Ça va. Je comprends.

M. Jacques: En fait, nous, il nous resterait à les convaincre d'embarquer.

Mme Charette (Nicole): Juste quelques mots à ce sujet-là. Peut-être pour vous dire qu'on a observé que la question de la délégation par rapport au problème de mobilité des cadres supérieurs, on peut l'examiner d'un autre point de vue. Parce qu'on nous dit, d'après les chiffres, c'est qu'avant la délégation et après la délégation, il n'y a pas beaucoup de changements au niveau de la mobilité des cadres. D'ailleurs, on se rend compte que, dans le processus de sélection des cadres supérieurs, que l'exercice soit délégué ou pas, les gens dans les ministères qui sont en train de choisir un de leurs cadres, ils sont très impliqués dans le choix des cadres. Ils sont membres très actifs des comités de sélection. Ce n'est pas parce que l'activité n'est pas déléguée que c'était l'Office qui choisissait les cadres. Alors, nous, notre point de vue là-dessus, c'est que le problème de la mobilité des cadres, ce n'est pas un problème de délégation de concours. C'est plus un problème de spécificité au niveau des tâches du profil très pointu recherché pour exécuter une tâche le plus rapidement possible.

M. Farrah: Là, ça tombe justement au niveau d'un graphique que j'ai ici, au niveau des critères d'évaluation pour l'embauche de cadres supérieurs. Et là, ici, moi, selon le graphique que j'ai, les relations humaines, prises de décisions, le jugement, l'esprit d'analyse, la créativité d'ouverture d'esprit, le sens des responsabilités comptent à peu près pour 5 %, 6 % de l'évaluation, comme critère d'évaluation. Et moi, ce sont des choses concrètes comme ça que j'aimerais voir dans une éventuelle fonction publique où on se dit qu'on assume un plus grand leadership, où on s'assure que nos cadres supérieurs qui, à mon point de vue, font un excellent travail quand même... Mais avec les défis qui nous attendent, il faut s'assurer d'avoir les profils voulus. Et ce

sont des choses concrètes comme ça, mais au delà des vœux pieux et des grands principes, est-ce qu'on va changer ces choses-là pour s'assurer que ces critères-là, qui comptent pour 5 %, comptent davantage pour s'assurer qu'on ait des gestionnaires efficaces aux bonnes places?

Mme Charette: Oui.

M. Jacques: Vous faites allusion à la spécialisation dont je parlais tout à l'heure. Nous sommes très inquiets. Nous pouvons aller très loin là-dedans d'une façon, je dirais, normative. Par exemple... Et ça a déjà été essayé, je tiens à vous le rappeler, dans les années quatre-vingt. Le contexte n'était pas prêt, me direz-vous. Aujourd'hui, ce serait plus facile. On a essayé de vendre aux sous-ministres ou aux gestionnaires des modèles de cadre, disant: Il faut que tout le monde ait un minimum en gestion au premier niveau. Pour monter, il faut faire preuve d'avoir de la mobilité, en fait, dans les critères, beaucoup moins de poids sur les connaissances et les connaissances particulières de la boîte. Ça n'avait pas marché en 1980. Ça a été une résistance épouvantable. Ce sur quoi il faut travailler, ça, va vous paraître naïf, mais tout en poussant sur l'idée, peut-être, en s'appuyant sur une politique gouvernementale plus claire, d'une orientation plus définie là-dessus, mais si nous ne réussissons pas à convaincre le cadre lui-même qu'il se rend un mauvais service, ce faisant, je pense qu'on aura toujours de la difficulté. Et si on ne passe pas des messages à la machine à l'effet que pour progresser réellement, il faut faire preuve de plus de polyvalence, nous ne réussirons rien. Mais je vais jusqu'à dire et penser que si nous ne réussissons pas à convaincre le cadre lui-même en plus, évidemment, de son patron qui lui offre les tentations, qui lui offre l'occasion de progresser très rapidement dans des secteurs de plus en plus, malheureusement, pointus, ce constat-là...

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Jacques:... qui n'est pas nouveau, soit dit en passant. Ça a toujours été le cas.

Le Président (M. Lemieux): Ça va, M. le président de l'Office. Écoutez, moi, je suis un de ceux qui pensent que l'Office doit avoir dans l'avenir - ce n'est peut-être pas l'occupation de la commission - un rôle important à jouer. Il s'agit de savoir où il se situe. Les questions que j'aimerais vous poser, j'ai peut-être trois ou quatre questions. D'abord, est-ce qu'il existe actuellement des processus de planification des ressources humaines? Et si elles existent, selon vous, est-ce que les processus existant de planification des ressources humaines à moyen et à long terme permettent l'élaboration de la mise en oeuvre d'un système de dotation des emplois

qui pourrait être cohérent et efficace? Est-ce qu'il en existe? Parce que je dois vous dire que j'en ai demandé dans plusieurs ministères, une soixantaine, et j'en ai reçu deux ou trois, dont le vôtre

M. Jacques: Nous, nous avons fait une étude et vous faites sans doute allusion à celle qui concerne les informaticiens. Il y a eu un exercice, pour cette catégorie de personnes, de ce qu'on pourrait appeler planification de ressources humaines. Ce qui se passe là-dedans, M. le Président, c'est que le besoin n'était pas là. À venir jusqu'à tout récemment, il faut toujours se rappeler que la croissance était toujours présente, que les ressources, lorsqu'on en manquait, on allait en chercher et que personne ne posait de question sur: Oui, mais l'impact des changements qui sont de plus en plus...

Le Président (M. Lemieux): Mais sur ce projet-là, M. Jacques, même le vôtre, ce que je ne comprends pas... Je suis peut-être perdu et je ne comprends peut-être pas. Gorbatchev, ça lui a pris deux ans. En deux ans, il veut passer d'une économie communautaire à une économie de marché. En six mois, on fait la réunification de l'Allemagne et en quatre ans on me présente un projet de planification des ressources humaines. Je ne me situe plus là-dedans. Je ne comprends pas. Ce que j'ai reçu dans vos documents, ce sont des projets à venir, sur une période échelonnée sur quatre ans. Est-ce qu'il y a moyen de raccourcir, d'être peut-être un peu plus rapide dans ce domaine? C'est ça qu'on veut savoir tout simplement.

M. Jacques: Lorsqu'on pense... Par exemple, prenons la catégorie du personnel du bureau. Je pense que le moyen va s'imposer parce que de plus en plus de personnes voient le besoin apparaître. Nous sommes conscients qu'avec la bureautique et tout, toute la catégorie qu'on appelle PBTA, secrétaires, etc., est en train de changer radicalement. Là s'impose un exercice de réflexion. Qu'est-ce qui va arriver à ces personnes? Comment ça va influencer leurs tâches? Est-ce qu'il va falloir en recycler? Les techniciennes deviennent quasi professionnelles et vice versa avec l'outillage technologique. Je pense que, ça peut vous paraître bête, mais le besoin n'était pas ressenti. C'est ce que nous avons constaté.

Le Président (M. Lemieux): En un mot c'est une nouvelle culture de gestion qu'il va falloir développer dans notre fonction publique.

M. Jacques: C'est plus qu'une nouvelle culture. Il y a en qui, dès qu'ils entendent parler du mot "planification de ressources humaines" disent: Un, c'est impossible; deux, ça ne s'est jamais fait; trois, ça ne se fera jamais, parce

que qui peut prévoir ce qui va arriver dans cinq ans?

Le Président (M. Lemieux): C'est ce que le président du Conseil du trésor nous a dit, d'ailleurs. J'ai une autre question à vous poser. Est-ce qu'un système de vérification des résultats obtenus par les ministères et organismes dans l'implantation des politiques et programmes de gestion des ressources humaines a été développé et mis en oeuvre à votre connaissance?

M. Jacques: J'ai perdu le...

Le Président (M. Lemieux): Je répète la question bien calmement. Est-ce qu'un système de vérification des résultats obtenus par les ministères et organismes, dans l'implantation des politiques et programmes de gestion des ressources humaines a été développé et mis en oeuvre, à votre connaissance, soit par le Conseil du trésor ou d'autres organismes?

M. Jacques: La politique qui viserait, je dirais, si on le prend d'une façon globale...

Le Président (M. Lemieux): Oui, ou non, à votre connaissance?

M. Jacques: Le sens où vous utilisez le mot politique globale, je n'en ai pas vu.

Le Président (M. Lemieux): Dans le sens...

M. Jacques: On a de l'information...

Le Président (M. Lemieux): Sur les bilans annuels de gestion?

M. Jacques: C'est ça.

Le Président (M. Lemieux): Qui sont davantage quantitatifs que qualitatifs, on s'entend là-dessus?

M. Jacques: Oui. Ceux que j'ai vus, effectivement.

Le Président (M. Lemieux): Peut-être une petite dernière question. Est-ce que les politiques et programmes actuels en matière de gestion des ressources humaines accordent suffisamment de latitude aux ministères et organismes quant aux moyens à prendre pour les appliquer?

M. Jacques: À ce que je sache, en général, je vais peut-être vous surprendre là-dessus, je dirais, en termes de tendance ou de proportion, oui, il y a beaucoup plus de possibilités dans le système qui ne sont pas utilisées. Là-dessus je vais peut-être vous surprendre.

Le Président (M. Lemieux): Oui, vous me

surprenez, effectivement.

M. Jacques: Je vais vous donner un exemple. Je sais qu'il y a eu beaucoup de questions ici sur le régime de négociation où on voudrait, entre autres, inclure certains aspects qui ne sont pas inclus actuellement selon la loi dans le régime de négociation. J'ai réalisé que chez nous, par exemple, on pouvait associer du personnel à la sélection des cadres, via les critères. Ils ont choisi ensemble les critères. Théoriquement, c'est plus ou moins défendu, mais ça ne l'est pas. C'est plus ou moins permis, mais ce n'est pas défendu. Ce que je vais vous dire c'est qu'il y a beaucoup de ces choses qui pourraient se régler par le style de gestion. Si c'est possible de faire participer les employés, qu'ils s'entendent sur les critères de sélection qui vont être utilisés pour choisir un cadre, c'est possible, ce n'est pas défendu, ce n'est pas illégal. Ça indique qu'il y a du potentiel dans nos systèmes et que, malheureusement, il n'est pas toujours utilisé ou pas assez souvent utilisé.

Le Président (M. Lemieux): Ça va, M. Jacques. Vraiment deux petites dernières. Elles sont vraiment courtes et les réponses peuvent être courtes. **SAGIP**, chez vous. J'ai une étude qui vient de votre boîte à l'effet qu'on vous a déjà suggéré que **SAGIP** aille à la fois aux Communications ou chez le Contrôleur des finances. C'est quoi la vocation de **SAGIP** par rapport à votre organisation? Est-ce que ça a vraiment une relation? Ou auriez-vous objection que ça puisse s'en aller chez le Contrôleur des finances ou aux Communications? Peut-être que ce n'est pas vous qui étiez là à l'époque, mais on a déjà fait cette suggestion et ça vient de chez vous, ça vient de votre boîte, à l'intérieur. (13 heures)

M. Jacques: Nous nous sommes effectivement posé la question lorsque nous avons réfléchi sur notre organisation et son futur. C'est un fait que, comme organisme spécialisé en ressources humaines, lorsqu'on voit la paie, ça nous amène à poser des questions. Je m'en suis posé. Nous sommes en pleine réflexion là-dessus, actuellement. Il y a un mécanisme qui est en train de réviser **SAGIP**, mais ma position personnelle là-dessus, M. le Président, c'est la suivante. Il faut d'abord redéfinir **SAGIP** et ce qu'il nous faut, comme organisme central, c'est l'information de gestion. Il faut s'assurer qu'on puisse garder accès à l'information de gestion. Une fois redéfini, recentré, précisé et une fois qu'on aura l'information de gestion disponible, accessible, on peut imaginer n'importe quel scénario.

Le Président (M. Lemieux): O.K. Ça va. Une dernière question. La relève, on en parle beaucoup. Le programme de relève de gestion de **Formacadres**, ça a été questionné à maintes reprises quant à sa formule. Moi, ce que j'aime-

rais savoir de vous, parce que j'ai rencontré des gens qui ont été amenés à suivre ce cours de **Formacadres** et, dans la pratique, j'ai eu certaines réactions, parfois positives et parfois négatives - je pense qu'il faut être objectif - j'aimerais savoir votre vision à vous de Formacadres. Vous voyez ça comment? Vous avez vu que la relève, la gestion des ressources humaines, c'est un élément essentiel, à mon avis, à notre administration publique. Je pense que les gens qui sont ici, plusieurs fonctionnaires croient à ça. Moi, je crois en leur **compétence**. Formacadres, comment le voyez-vous par rapport à ce qu'il est actuellement, ce qu'il doit devenir et par rapport au rôle que joue actuellement l'ENAP?

M. Jacques: O.K. Je vous rappellerai que Formacadres a été précisément évalué au cours des deux ou trois dernières années. Formacadres a fait l'objet d'une évaluation en profondeur, même animée un bout du temps par une firme extérieure et il y a eu beaucoup de consultations. D'une part, Formacadres a été réévalué. Les changements qui sont en train de se vivre dans Formacadres et qui vont sans doute continuer, mais qui sont déjà amorcés, c'est, d'une part... Formacadres s'est toujours heurté - et vous allez me comprendre **là-dessus** - aux traditions qui existent dans notre gestion parce que Formacadres est essentiellement un programme qui vise des généralistes et non pas un spécialiste et les résistances, les critiques, la plus ou moins grande participation de certains ministères que d'autres tournent toujours autour de ça. Plutôt que des gestionnaires, ils veulent avoir, dans un premier temps, plus au premier niveau, IV et V, des personnes dont la connaissance, la spécialisation est plus forte.

Ça, c'est le problème de fond de Formacadres. On pense avoir résolu une partie du problème en disant et en accueillant maintenant les candidats des ministères qui vont être spécialistes, mais qu'on va essayer de généraliser plutôt que de vouloir passer l'appel du **généraliste** à tout prix. Peut-être qu'on s'est assagis dans le temps et, cette année, on a trouvé un **truc**. On dit: On va généraliser vos spécialistes, on va leur donner un peu un cours de gestion. Là, ça pose déjà moins de problèmes. On sent un relâchement dans l'appareil où les résistances commencent à tomber, d'autant plus que les ministères vont pouvoir pistonner eux-mêmes leurs candidats, les identifier, les suivre et on va exiger uniquement des exigences minimales en termes de gestion et de stages à l'extérieur.

Le Président (M. Lemieux): Face à la résistance au placement de ces gens de Formacadres, est-ce que vous croyez être en mesure de vaincre ça aussi? Oui, madame.

Mme Roy (Francine): À la question du

placement des finissants de Formacadres, actuellement, près de 90 % des finissants sont placés.

Le Président (M. Lemieux): Oui.

Mme Roy: Dans les deux dernières années, 50 % des finissants se sont placés dans leur dernier stage, finalement, et le temps moyen de placement pour les autres 50 % est de trois à quatre mois. Alors, je pense qu'il y a des situations particulières. Vous allez peut-être me sortir, sans faire des personnalités, le cas un, le cas deux, mais quand on regarde l'ensemble, sur la centaine de finissants, c'est ça la situation.

Le Président (M. Lemieux): Ce qui est important aussi.

Mme Roy: Je voudrais ajouter à ce que M. Jacques a dit. On a maintenu l'insistance, la formation à la gestion. La formation à la gestion, c'est par faire de la gestion. Je veux juste vous rappeler une recherche, qui a été faite aux États-Unis, qui dit que 50 % de la formation pour les cadres doit être faite en emploi. C'est encore l'objectif fondamental du programme Formacadres.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie. Simplement pour dire que l'Office des ressources humaines, à mes yeux, a toujours un rôle à jouer, mais il s'agit de savoir où. M. le député de La Prairie

M. Lazure: Merci, M. le Président. J'ai trois ou quatre questions bien précises. Mais, avant, je veux faire un ou deux commentaires. Je vous avoue que ça m'a inquiété, dès votre premier message - que vous appeliez vos messages - et je vous cite. Vous avez dit: Nous allons devoir enclencher un virage. Nous devons faire ceci.. Vous avez toujours utilisé le temps futur. Moi, je me dis: Qu'est-ce qui s'est **passé** depuis? La loi est en vigueur depuis six ans. Je comprends que vous, vous êtes là depuis deux ans environ. Mais ça m'inquiète beaucoup que vous preniez la peine de **dire**: Mon premier message, le plus important, c'est que nous allons devoir faire ceci; nous allons devoir faire cela. J'aurais aimé que vous nous exposiez ce que vous avez fait à l'Office depuis deux ans ou depuis quatre ou cinq ans.

Et je voudrais élargir un peu la discussion. On a beaucoup parlé de cadres jusqu'ici, mais il n'y a pas que les cadres dans la fonction publique. Je comprends qu'il y en a beaucoup, peut-être trop. Mais il y a aussi les autres. Et ma première question, c'est quand on regarde l'article 99 de la loi. L'Office a pour fonction, au paragraphe 8, ça dit "de proposer au gouvernement, au Conseil du trésor, à un ministère ou à un organisme des mesures pour améliorer la dotation, la gestion et le développement des

ressources humaines au sein de la fonction publique, ainsi que des mesures pour assurer l'accès à l'égalité en emploi."

Voulez-vous me dire quelles sortes de mesures vous avez proposées au Conseil du trésor depuis un an, depuis deux ans, depuis six mois concernant l'amélioration du développement des ressources humaines en regard du nombre considérable d'occasionnels dans la fonction publique?

M. Jacques: Sur les occasionnels, il est clair que nous n'avons absolument pas proposé de politique ou de façon tout simplement, parce que...

M. Lazure: Merci, ça va. Vous n'en avez pas proposé? Merci.

M. Jacques: ...ce n'est absolument pas dans notre mandat au niveau des occasionnels.

M. Lazure: Ah bien, c'est dans la loi, mon cher ami! Je viens de vous le lire. De proposer...

M. Jacques: Pour ce qui est des occasionnels?

M. Lazure: Bien oui, mais la loi n'exclut pas les occasionnels, que je sache. Mais, deuxième question. Le président du Conseil du trésor a émis un communiqué de presse hier. "Daniel Johnson annonce la tenue de concours réservés à certains employés occasionnels." Est-ce que vous avez été consulté sur les mesures qu'annonce M. Johnson concernant les occasionnels?

M. Jacques: Il y a eu de nombreuses discussions, je dirais, dans les derniers trois ou quatre jours, discussions qui portaient surtout sur comment opérationneliser la décision, quelle qu'elle soit, parce qu'il y a déjà eu une expérience passée et ça a déjà été vécu chez nous. On a donc joué avec différents scénarios et il y a eu de nombreux contacts et de nombreuses discussions avec les personnes chez nous.

M. Lazure: Êtes-vous d'accord avec ce que propose M. Johnson?

M. Jacques: Je pense que...

Le Président (M. Lemieux): Je m'excuse, M. le député de...

M. Lazure: Il n'est pas obligé de répondre.

Le Président (M. Lemieux): C'est ça. Écoutez, M. Jacques est ici pour l'Office des ressources humaines. Il est un témoin et il n'a pas à répondre des décisions qui sont prises par le président du Conseil du trésor. Le président du Conseil du trésor va témoigner devant cette

commission; on pourra lui poser la question.

M. Lazure: On va lui poser la question ce soir, oui. Mais ma deuxième question, toujours le même article 99, qui vous donne des **pouvoirs** considérables à l'**Office**. J'espère que vous en êtes conscient. Au paragraphe 9, "de conseiller un ministère, un organisme, le Conseil du trésor ou le gouvernement en matière de gestion et d'organisation administrative, notamment pour accroître la qualité du service au public", avez-vous conseillé récemment, depuis deux ans ou un an et demi, le Conseil du trésor, un ministère ou le gouvernement en matière d'organisation administrative pour accroître la qualité du service au public? Et si oui, qu'est-ce que vous avez conseillé?

M. Jacques: Au niveau du conseil, vous parlez de services à la clientèle, par exemple.

M. Lazure: Oui.

M. Jacques: Il n'y a pas eu de conseil, comme tel, sauf là où nous sommes intervenus, cependant. C'est qu'avec certains ministères et organismes, nous sommes intervenus un peu en aide au niveau de la formation de leur **personnel** pour ce qui est du service à la clientèle, **les** suggestions quant aux programmes utilisés, aux façons d'aborder ça pour améliorer ça. Notre intervention s'est située à ce niveau-là, pas directement, indirectement, en support, en conseil, comment faire ça, comment aborder ça. Notre rôle s'est plus situé à ce niveau-là, mais nous ne sommes pas intervenus directement. Nous-mêmes, nous avons fait des changements à l'interne pour ce qui est des services à la clientèle, mais, ça, ça nous concernait nous. Pour ce qui est des ministères et organismes, nous sommes plus situés au niveau d'aide, d'appui; pour ce qui est des approches possibles: comment changer la situation, quels outils utiliser, quels programmes utiliser, etc.

M. Lazure: Est-ce que vous avez considéré ça une priorité depuis que vous êtes président?

M. Jacques: Depuis que je suis président, l'accélération ou l'intensification, de concert avec mes collègues, sur le support en général au niveau des politiques - ceci entre **là-dedans** à mes yeux - est prioritaire, mais il faut se rappeler... Parce que, à votre première question, c'est-à-dire "qu'est-ce que vous avez **fait**", j'aimerais vous rappeler que l'**Office** - et ça a été dit plusieurs fois ici - a complètement repensé son mode de fonctionnement pour ce qui est des concours. Ça, c'est quelque chose et ce n'était pas facile. Deuxièmement, **on** lui avait donné un mandat de devenir support pour ce qui est des politiques au gouvernement, politiques qui sont définies souvent par le Conseil du trésor.

Nous sommes support à ces politiques-là. Là, il a fallu redéfinir complètement nos rôles et, dans beaucoup de cas, c'étaient des rôles complètement nouveaux. Être support à une politique gouvernementale, ça exige un exercice complètement différent que de gérer la politique ou que d'appliquer la politique.

M. Lazure: M. le Président, moi, je pense que vous perdez des parlementaires quand vous tenez un tel discours. M. le Président, je vous le dis comme je le pense, parce que la loi est très claire, la loi vous donne des responsabilités. Cette loi-là...

(13 h 15)

M. Jacques: Regardez l'aspect...

M. Lazure: Excusez-moi. Cette loi-là, l'objet de la loi, c'est l'article 2, c'est fondamental: "La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en oeuvre les politiques établies par l'autorité constituée et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'État." Moi, tout ce que j'ai entendu de vous depuis un certain temps, c'est très éloigné d'une préoccupation de la qualité du service au public, très très éloigné. Et je vous pose la question bien candidement: Est-ce que vous accordez de l'importance à ça, à ce que l'ensemble des 60 000 personnes à la fonction publique dispensent des services de qualité de plus en plus appréciable? Est-ce que vous, dans vos actions concrètes, pas dans des recherches ou dans des cours mais dans vos actions concrètes, qui vous sont quasiment dictées par la loi... Vous avez pour fonction, encore une fois je le répète, de conseiller tous les ministères, tous les organismes, y compris le Conseil du trésor, pour que la qualité du service au public soit assurée. Qu'est-ce que vous faites à cet égard?

M. Jacques: Bien, je peux vous rappeler que lorsqu'on parle de conseiller, parce que vous utilisez bien l'expression selon la loi "conseiller", d'une part, pour bien comprendre ce que ça veut dire, il faut réaliser que le principal contact avec les citoyens est à partir des ministères. Je pense qu'on s'entend là-dessus: le contact, c'est le ministère.

M. Lazure: Oui, oui, mais qu'est-ce que vous faites pour conseiller les ministères, les organismes? Je comprends que vous n'allez pas directement à la clientèle vous autres mêmes, je connais assez le système pour ça, mais qu'est-ce que vous faites de concret pour aider les ministères et organismes à assurer un meilleur service?

M. Jacques: Règle générale, lorsque, d'une part, évidemment, on indique qu'il y a des choses de disponibles, on sert de véhicule d'information: tel ministère a fait telle chose. De savoir que ça

se fait, que c'est faisable, que le ministère du Revenu l'a fait, c'est déjà gros. Un de nos premiers rôles, c'est de propager l'idée. Ça peut vous paraître facile, mais c'est déjà quelque chose, propager l'idée, être un centre d'information. Deuxièmement, lorsque le ministère est sensibilisé, en veut, embarque, bien, là, notre rôle, c'est de l'aider, de lui montrer qu'est-ce qu'il est possible de faire, qu'est-ce qui est disponible sur le marché chez nous ou ailleurs, etc., mais un rôle conseil. Je reviens un peu à ce que je disais tout à l'heure, si l'organisation ou le milieu ne veut pas, le Conseil n'est pas sensibilisé à l'aspect conseil. Là, il y a deux approches possibles: l'approche directive, l'approche peut-être un peu plus lente et longue de conviction.

Dans l'esprit de la loi actuelle, c'est plus la deuxième approche qui est valorisée, approche avec laquelle je suis en accord. Vous, vous dites: Peut-être que c'est trop lent, peut-être que le service à la clientèle, comme préoccupation, n'est pas assez généralisée. C'est évident que, par rapport à... Si vos objectifs ou vos exigences sont très fortes, vous avez peut-être raison de dire - et le Protecteur du citoyen le disait hier, d'autres l'ont dit - qu'il faudra sans doute accélérer là-dessus, comme administration publique et que, face à vos exigences, pas assez a été fait.

Maintenant, moi, tout ce que je peux vous dire, c'est que conseil, voici ce que ça veut dire selon, entre autres, l'esprit de la loi. Si, à vos yeux, conseil veut dire: pouvoir forcer un ministère à s'occuper de ses clients, là, ça ne va pas.

M. Lazure: M. le Président, il est bien évident que, dans mon esprit, conseiller, ça ne veut pas dire forcer. Ça veut dire, quand même, utiliser les pouvoirs que la loi vous donne pour organiser des rencontres de persuasion et susciter des pratiques dans les ministères et les organismes et valoriser la qualité du service au public. Moi, je n'ai pas l'impression que l'Office des ressources humaines, je vous le dis bien franchement, accorde une priorité à la valorisation du service de qualité à la clientèle. C'est mon impression. J'espère que je me trompe. Mais si on revient à votre utilisation du temps futur, j'espère que ça va changer.

Maintenant, ce n'est pas moi qui parle de conseiller, encore une fois, c'est la loi. Et la loi, elle est faite pour que la fonction publique dispense un bon service au public. Et l'Office des ressources, il est là pour s'assurer que l'ensemble des employés de la fonction publique vont être constamment soucieux de l'article 2 de la loi. J'aimerais ça qu'on ait de l'Office des gestes concrets qui démontrent que vous êtes des chiens de garde de l'article 2 de la loi.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le

député de La Prairie.

M. Jacques: Pour compléter votre intervention, je dois avouer qu'en termes de proportion d'activité, vous avez complètement raison. Nos activités de conseil et de support ont surtout porté sur les programmes gouvernementaux officiels, égalité en emploi - et là il y a eu beaucoup d'énergie mise là-dessus - des programmes d'aide aux employés, des programmes de politique de développement. Ceci étant dit, c'est un fait que, par rapport à ça, ce que nous avons pu faire dans ce que vous, vous dites services aux citoyens, ce n'est pas de la même proportion. Là-dessus, je dois avouer que vous avez raison.

Le Président (M. Lemieux): Une dernière petite question, M. Jacques, qui me fatigue. Lors des engagements financiers, je crois que c'est du ministère du Revenu, je crois que le sous-ministre à l'époque n'était pas Bernard Angers, je ne sais pas si c'était M. Robert Diamant qui est à la CSST, mais je pense que c'est M. Diamant qui était là, et j'avais été un petit peu estomaqué de voir que ça avait coûté 40 000 \$ à 50 000 \$ pour qu'on puisse engager une firme privée pour avoir à évaluer la possibilité de trouver des chasseurs de têtes, de trouver ce qu'il y avait de meilleur comme gestionnaires, dans le cadre d'emplois dans la fonction publique.

J'avais demandé, à cette époque-là, ça apparaît dans les engagements financiers, c'est clair, ça m'avait un petit peu... Parce que je considérais, et étant un ancien de l'Office, je considérais que l'Office avait toute l'expertise voulue pour faire cette évaluation-là. Je me souvenais, entre autres, aux examens d'exercice du courrier, communément appelés "in basket". Ce que j'aimerais savoir de vous, maintenant, est-ce que vous sensibilisez davantage les ministères au fait que l'Office des ressources humaines et qu'à l'Office, ils ont toute la compétence voulue pour avoir à évaluer, y compris les dirigeants d'organismes, des cadres, sans prendre l'argent des contribuables pour aller dans des entreprises privées alors que chez nous on a cette expertise-là. Est-ce que je me trompe en disant quo vous l'avez, cette expertise là chez vous? Et qu'est ce qui lait qu'on passe à côté comme ça et qu'on va dans des firmes privées?

M. Jacques: L'expertise, nous en avons une partie, elle était centrée autour des cadres de premier niveau, surtout dans le contexte du choix de Formacadres. Là, vous faites allusion à des cadres très très supérieurs. Donc, il y avait une expertise de développée là. Il y a d'autres organismes qui, à ce niveau-là aussi, ont des choses. La stratégie que nous avons prise là-dessus, c'est que plutôt que de dédoubler, nous, on va compléter. Parce que, pour évaluer un cadre, un centre de simulation, c'est un des

volets. Il y a d'autres éléments qu'il faut ajouter et viser le plus rapidement possible les cadres très supérieurs. L'image qu'on avait comme évaluateur de cadres n'était pas pour le niveau auquel vous faites allusion. Lorsque vous parlez de chasseur de têtes, vous parlez de sous-ministre adjoint ou d'administrateur deux ou trois.

Le Président (M. Lemieux): On peut parler de vice-président d'organisme. Je me souviens. Je pense qu'il s'agissait d'un poste d'administrateur. C'était un administrateur III à l'époque et, je vais vous avouer, ça m'a surpris, parce qu'il me semble... Est-ce qu'actuellement il y a une promotion qui se fait chez vous à l'effet que vous avez cette expertise-là d'évaluation des cadres au niveau de la fonction publique?

M. Jacques: Une promotion de l'expertise comme telle...

Le Président (M. Lemieux): Pour l'évaluation de ces gens-là.

M. Jacques:... pour l'évaluation, nous-mêmes, globalement, non, parce que nous sommes conscients que, globalement, il est impossible de le faire. Il y a une promotion, il y a un fort usage de beaucoup de nos outils. Vous faisiez allusion au courrier et, ça, même nous avons certains problèmes d'utilisation de nos outils. Ils sont tellement largement utilisés qu'on a craint qu'ils s'usent très vite dans le temps. L'exercice du courrier est un de ceux-là. C'est plutôt un appariement qu'on fait avec différentes choses qui existent et on est concients qu'il nous faut développer, comme je vous le disais dans ma présentation, de nouveaux outils, de nouveaux tests plus modernes qui vont être accessibles aux cadres, pour le choix des cadres, pour leur évaluation.

Le Président (M. Lemieux): Moi, je vais me charger de les envoyer chez vous lorsqu'ils vont passer aux engagements financiers et que ça va coûter de l'argent. Je vais leur demander si effectivement, avant, ils se sont informés auprès de l'Office des ressources humaines s'il n'avait pas toutes ces compétences-là, parce que je pense que c'est une forme d'économie pour la société.

Nous vous remercions M. Jacques ainsi que vos collaborateurs de votre participation à cette commission parlementaire et nous suspendons nos travaux jusqu'à 15 heures cet après-midi.

(Suspension de la séance à 13 h 22)

(Reprise à 15 h 42)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il

vous plaît!

...plusieurs retards. Cela vient du fait qu'on avait à prendre un vote en Chambre sur une motion du premier ministre qui requerrait les deux tiers des votes. Alors, c'est la raison pour laquelle on accuse un retard qui est quand même considérable. Nous sommes prêts maintenant à entendre le contrôleur des finances. Je lui demanderais de bien vouloir s'identifier et de nous identifier les gens qui l'accompagnent, s'il vous plaît.

M. Pierre-André Paré

M. Paré (Pierre-André): Bonjour, M. le Président. J'ai à ma droite, Jean-Claude Savard, contrôleur adjoint, Michelle Auger, qui travaille au service du développement professionnel chez nous, à ma gauche, Marcel Gosselin, qui est directeur général pour la préparation des comptes publics et Ambroise Saint-Hilaire, qui est chercheur.

M. le Président, il me fait plaisir de vous rencontrer aujourd'hui pour m'exprimer sur l'objet de cette commission, soit, et je cite: "Étude de l'opportunité de maintenir en vigueur ou, le cas échéant, de modifier la Loi sur la fonction publique." Mais avant de vous présenter mes réflexions et tel que vous le sollicitez, mon opinion sur cet important sujet, permettez-moi de bien situer les responsabilités et rôle du Contrôleur des finances, tel que le prévoit la Loi sur l'administration financière. Le Contrôleur des finances doit tenir la comptabilité du gouvernement, enregistrer les engagements financiers et voir à ce que les paiements qui en découlent ne dépassent pas les budgets votes. Il doit s'assurer de la conformité des transactions et acquérir la conviction que les paiements se font selon les règles établies par les lois, directives et règlements gouvernementaux. Il doit voir à ce qu'aucun mandat de paiement ne soit émis à moins que le tout soit conforme. De plus, il doit procéder à la comptabilisation des revenus et également vérifier les systèmes informatiques en exploitation et en développement. Enfin, il peut poster des gens où il le désire pour qu'ils puissent prendre connaissance librement de tous les dossiers relatifs à ses responsabilités.

À ces titres, la Loi sur la fonction publique est, pour le Contrôleur des finances, une loi importante qui provoque et régit au gouvernement des déboursés non moins importants et qui doivent donc faire l'objet d'un contrôle comme toutes les autres lois.

Le Contrôleur des finances n'a pas à juger de l'opportunité des programmes gouvernementaux ni de leur pertinence. Par contre, il doit s'assurer que les engagements financiers et les paiements qui en découlent se font légalement. Même s'il n'est pas habituel de voir le Contrôleur des finances émettre des commentaires sur l'opportunité de modifier ou pas une loi, il

lui est loisible de s'exprimer, surtout pour indiquer les difficultés, s'il en est, d'appliquer et de faire respecter cette loi, plus particulièrement au chapitre des conséquences sur le contrôle financier qui en découle. Évidemment, en ces matières, il est difficile de dissocier l'opinion du Contrôleur des finances en tant qu'institution et en tant que gestionnaire.

Pour ceux qui ont le texte, je vais passer directement à la page 13, parce que la section qui suit, c'est un petit peu ce qui s'est passé au cours des quatre dernières années au contrôle des finances. Et s'il y a des questions à la fin des 20 minutes, ça me fera plaisir d'y répondre. Et, en passant, à la page 13, on se trouve à passer automatiquement aux questions que la commission a posées, si vous le voulez bien, M. le Président, par des commentaires sur le document de consultation. Sans répéter toutes les questions qui préoccupent la commission, j'aime rais quand même traquer des principaux thèmes soulevés dans le rapport que vous m'avez fait parvenir.

Qualité et efficacité des services rendus aux citoyens. Les citoyens ou les clients, entre guillemets, sont des gens qui doivent se soumettre à des règles établies pour obtenir le produit que seul le gouvernement lui offre dans la majorité des cas. Ce sont donc des clients captifs, qui savent d'instinct qu'à peu près toutes les lois prévoient des recours de première, deuxième et souvent de troisième instance. Or, qui est satisfait des impôts, des taxes, des droits de toutes sortes, etc. ? Personne. Et qui plus est, 10 % à 15 % des gens contestent toujours une décision, quelle qu'en soit la validité. Les décisions prises par les administrations gouvernementales respectent les lois et règlements et, généralement, on fait des efforts de suivi pour s'assurer de la conformité aux règles. Cette façon de travailler peut donc entraîner certains délais. Les principales causes des délais déraisonnables concernent, dans la plupart des cas, des demandes compliquées qui nécessitent des références et recherches poussées pour éviter des erreurs. Un des cas les plus flagrants est celui d'une personne qui a des droits en vertu des régimes de retraite gouvernementaux. Il y a une limite à ne pas oublier les exceptions et avantages additionnels permis selon une matrice de circonstances toujours de plus en plus compliquée.

En général, il existe des outils pour répondre aux clients, mais certains fonctionnaires ne font pas confiance aux systèmes, surtout s'ils sont informatisés. Ils préfèrent contrevérifier, trois fois plutôt qu'une, avant de donner des réponses définitives. Et normalement, les contacts avec les clients provoquent des transactions de toutes sortes et les systèmes ne sont pas toujours interactifs. Cela signifie une série de rappels pour assurer le bon traitement des demandes de clients. En un mot, l'informatisation

accélère le traitement de masse, mais ne donne pas les réponses et les raisons des questions. Pourquoi a-t-on augmenté les tarifs, les droits, les impôts, etc.? L'une des formes de rétroaction les plus répandues est reliée au pourcentage de plaintes qui, selon plusieurs, est le meilleur baromètre. Curieusement, lorsqu'on ne reçoit pas de plaintes, on se demande s'il n'y a pas laxisme.

L'exigence des citoyens envers les gouvernements, en termes de qualité du service, est réellement élevée, et même plus élevée que dans l'entreprise privée. Le citoyen s'attend à une réponse immédiate, exacte, et des corrections, s'il y a lieu, qui ne souffrent aucun délai. Le client gouvernemental se comporte comme un propriétaire d'entreprise et, à bon droit, je crois. Mais le fonctionnaire n'a pas toujours la possibilité de plaire, puisque les programmes gouvernementaux sont destinés à desservir des populations et des besoins généraux sans nécessairement tenir compte de toutes les exceptions.

Lorsqu'on parle de produits gouvernementaux, on ne parle habituellement pas de produits de consommation. Au service à la clientèle, on ne peut changer une prestation d'aide sociale qui ne satisfait jamais vraiment, pour des émoluments plus élevés. Et on pourrait passer en revue plusieurs programmes et se retrouver devant la même situation. Ce qui n'est pas acceptable, c'est que le client soit traité comme une quantité négligeable qu'on doit servir pour remplir un peu sa journée. Cette attitude n'est pas commune et si elle existe, nous avons pu constater qu'elle est reprouvée rapidement.

Voilà pourquoi il faut, je crois, parler de relations avec les citoyens au lieu de service à la clientèle. Mieux servir une population ou une clientèle ne veut pas dire nécessairement plus ou moins d'argent, plus ou moins de personnel, plus ou moins de changements, plus ou moins d'organismes. Telles sont les prémisses qu'il ne faut jamais oublier. Il faut plutôt s'assurer que le personnel qui travaille avec les clients se sente en confiance et bien supporté. Le personnel a le droit de recevoir une formation pour savoir comment travailler avec les différents clients. Il faut s'assurer que les personnes traitant avec les clients ne sont pas effrayées par les moyens de communication modernes. En fait, mettez trois écrans devant une personne, si elle n'a pas confiance, elle ne s'en servira pas.

Je passe au paragraphe suivant. La confidentialité à outrance des banques d'information concernant les individus est une cause importante d'application des programmes. Il faudra l'admettre tôt ou tard et décider qu'un individu qui veut bénéficier des programmes gouvernementaux doit permettre l'accès à ses dossiers dans tout le gouvernement, sauf le dossier médical, s'il en est, et en certaines circonstances. Beaucoup d'unités administratives croient impossible l'application de la technologie, et la refusent. Souvent, le croisement des informations désamor-

cerait rapidement une impasse pour un client. Imaginons simplement qu'un fournisseur se plaigne des délais indus, mais qu'on constate qu'il est délinquant au ministère du Revenu. On peut aussi affirmer qu'il y a beaucoup de tribunaux d'appel et de révision. Leur raison d'être est sûrement légitime mais une très grande concertation aiderait à unifier les plaintes des insatisfaits et d'améliorer ainsi le service aux clients.

En fait, le système actuel peut laisser croire qu'on encourage les plaintes et, qui plus est, il y a des citoyens qui sont devenus très habiles en ce domaine. J'aimerais cependant rappeler à la commission qu'en général les services publics sont beaucoup plus préoccupés qu'on ne le croit du service à la clientèle, mais sous l'angle du service à la population en général. Un grand nombre de responsabilités font l'objet de préoccupations constantes dans tout l'appareil gouvernemental. Les ministères sont très concernés par le service aux groupes de clients, aux agriculteurs, aux payeurs de taxes, aux étudiants, aux retraités, aux entreprises, aux malades, etc. Ces grandes responsabilités sont très suivies par chaque groupe de l'appareil étatique. En ces matières, l'imputabilité ne fait pas défaut. En somme, il est rare qu'on **implante** un programme gouvernemental destiné aux citoyens sans qu'on se préoccupe de ses effets à court, moyen et long terme, sur la population en général. Le problème qui survient souvent est celui de desservir des clients, individuellement, à l'intérieur des programmes. **Encore** une fois, je rappelle que l'imputabilité du service est toujours présente, mais comment peut-on plaire en tout temps et partout dans les programmes gouvernementaux?

L'imputabilité. Les responsabilités en matière de personnel des ministères et des organismes sont fixées clairement dans la Loi sur la fonction publique. Elles sont relativement bien connues au niveau sous-ministériel et directionnel, et, en général, il existe des mécanismes de vérification de l'application technique des règles. Les transactions financières ayant trait au personnel sont bien contrôlées ainsi que les règles permettant de déclencher des paiements respectés. L'étanchéité des systèmes est valable et les autorisations respectent les règles édictées. Vous comprendrez que j'évoque ici le caractère technique des opérations et que je ne porte aucun jugement sur l'**à-propos** des méthodes utilisées.

La Loi sur la fonction publique indique clairement les responsabilités des sous-ministres, les rend imputables, leur donne des pouvoirs et des devoirs, et, en particulier, ceux de déléguer et de **sous-déléguer**. Toutes les autres lois sont loin d'être aussi claires sur les mêmes questions et provoquent nécessairement une différence d'interprétation, surtout en matière d'**imputabilité**. Les ambiguïtés sont plus marquées au niveau

des ressources financières et encore plus au niveau des ressources matérielles et informationnelles. Faut-il modifier la Loi sur la fonction publique ou les autres lois? Ou si l'on veut, l'effort de lire des lois plus anciennes avec des yeux de 1990 est-il suffisant? Très souvent, la réponse se retrouve dans la tête des gestionnaires, mais ces derniers aimeraient bien voir inscrit clairement dans les lois que les sous-ministres sont responsables de la gestion financière, matérielle et informationnelle. Pour ma part, il ne fait aucun doute que la responsabilité des ministres, des sous-ministres et des dirigeants d'organisme s'étend à tous les domaines. Nous avons relevé 31 lois constitutives de ministère et essayé de dégager la valeur des textes. Dans tous les cas, les sous-ministres ont la responsabilité des affaires courantes, et on y indique toujours "sous la direction du ministre".

Dans un autre ordre d'idées, j'ajouterais que le gestionnaire qui fait des efforts constants pour améliorer l'efficacité de son groupe de travail se retrouve tôt ou tard confronté à la dure réalité de ne pas jouir des bénéfices. Non seulement il perd ses budgets, mais encore, lorsqu'il commence à indiquer certaines difficultés, on lui dit rapidement qu'il perd son efficacité. Par contre, s'il a été plutôt discret, il a à peu près le même traitement à tout point de vue.

Enfin, je crois que la gérance des ressources humaines, c'est plus que la gérance des règlements qui les gouvernent.

Je vais me diriger directement à la page 25. Pour le moment, j'aimerais souligner que le gouvernement et le Parlement ont actuellement tous les outils en main pour demander des comptes en ce qui concerne un certain nombre de sujets. Il peut les demander au ministre, au sous-ministre, devant une commission parlementaire ou devant des groupes ou des personnes désignés par le Conseil du trésor. Cependant, il n'est pas clair que la reddition de compte à être exigée des fonctionnaires peut se faire dans le cadre des lois actuelles. Cela veut donc dire qu'on aboutira tôt ou tard à un débat sur cette question, d'abord aux différents paliers politiques, puis, si nécessaire, au palier administratif. Il faudra sûrement considérer que, selon le cas, les méthodes de reddition de compte peuvent changer, y compris celles de demander des comptes aux hauts fonctionnaires, d'examiner le rapport du Vérificateur général, etc.

Je saute le paragraphe suivant pour aller à: En réalité, une partie de la réponse se retrouve dans la définition même de la terminologie. En anglais, on utilise le terme "accountability". Ce mot, à lui seul, implique une responsabilité totale, qui coiffe les domaines financier, humain et autres. Sans être linguiste, je crois qu'au Québec on a surtout associé le terme "imputabilité" à la responsabilité des ressources humaines.

Pour ce qui concerne les autres éléments

- je suis rendu au début de la page 27 - vous comprendrez que je ne fais pas de commentaires sur le maître d'oeuvre, mais, personnellement, j'interroge sérieusement le fait que la place laissée à la jeunesse et aux femmes est très limitée, et quand je regarde ce que l'on voit aujourd'hui, je trouve ça très déplorable.

Et je me dirige directement à la page 23, à ma conclusion, que je considère comme étant probablement une des parties les plus importantes du document que je vous ai remis. Je dis qu'en guise de conclusion, à la page 28, à l'item 5, la modification de la Loi sur la fonction publique peut être utile, voire même importante, pour certaines particularités. Mais, généralement, les responsabilités à assumer selon la Loi sur la fonction publique sont assez précises, du moins en matière de transactions financières. Pour les domaines concernant la négociation et les autres, je laisse le soin aux principaux intéressés d'indiquer leurs préoccupations. J'ai cependant un début de solution à vous proposer.

Au cours des dernières années, la Fondation sur la vérification intégrée a développé, avec les dirigeants gouvernementaux et des dirigeants d'entreprises de haut calibre, un consensus sur 12 critères qui permettent à des dirigeants d'évaluer leur performance et leur efficacité. Cette méthode de travail est très simple. Elle demande que le président d'organisme, le directeur général ou le sous-ministre établisse lui-même sa performance en relation avec ces 12 critères. Par la suite, on procède à la publication d'une déclaration de performance.

La Fondation canadienne pour la vérification intégrée - je suis en haut de la page 30 - est un organisme national créé dans le but d'améliorer la gestion, la reddition de compte et la vérification dans le secteur public. L'étude entreprise en 1984 s'est terminée en 1987. Elle indique, entre autres, que le terme "efficacité" a des liens avec l'efficience, la gestion pratique, le rendement, le résultat, l'excellence, la capacité d'adaptation, l'obligation de rendre compte et le contrôle. Cet ensemble de liens a été suffisant pour inciter le comité à dire que si l'on fait rapport sur notre efficacité, on rend compte de l'ensemble de notre gestion et c'est, je crois, ce que l'on recherche au plus haut degré. Dans le but d'aider les organisations, le groupe de travail en est venu à la conclusion qu'un dirigeant d'organisme ou un sous-ministre qui présente un rapport sur ces douze attributs fait automatiquement une reddition de compte de son efficacité.

Le premier de ces critères est l'orientation de la gestion. Dans quelle mesure les objectifs d'un organisme, ses programmes, ses champs d'activité, ou les fonctions des employés sont-ils clairs, bien intégrés et compris, et reflétés de façon appropriée dans les plans, la structure, la délégation d'autorité et les processus décisionnels de l'organisme?

Je suis à la page 31. La pertinence. Dans

quelle mesure un programme ou un champ d'activité est-il toujours nécessaire en regard des problèmes ou conditions auxquels il est censé répondre?

L'à-propos. Dans quelle mesure la conception d'un programme ou de ses principales composantes et l'effort déployé sont-ils logiques par rapport aux objectifs spécifiques à atteindre?

La réalisation des résultats escomptés. Dans quelle mesure les buts et objectifs sont-ils réalisés?

Le degré de satisfaction. Dans quelle mesure les électeurs et les clients d'un programme ou d'un champ d'activité jugent-ils celui-ci satisfaisant?

Les effets secondaires. Dans quelle mesure d'autres effets importants ont-ils lieu, qu'ils soient intentionnels ou non, positifs ou non?

Les coûts et la productivité. Les liens entre les coûts, les intrants et les résultats.

La capacité d'adaptation. La capacité d'un organisme à s'adapter aux changements dans les marchés, à la concurrence, au financement disponible ou à la technologie.

Les résultats financiers. L'appariement et la comptabilité des revenus ainsi que les coûts.

Page 33. L'environnement de travail. Dans quelle mesure l'organisme fournit-il une ambiance de travail convenable à ses employés, offre-t-il des occasions appropriées de perfectionnement et de réalisation, et encourage-t-il l'engagement, l'initiative et la sécurité?

La protection de l'actif. Dans quelle mesure les éléments importants de l'actif sont-ils protégés?

Le contrôle et la communication des résultats. Dans quelle mesure les principales questions de performance et de force organisationnelle sont-elles décelées, communiquées et étroitement contrôlées? Vous trouverez, en annexe, des textes un peu plus complets sur ces éléments.

Évidemment, tout le monde peut dire: Encore un rapport. Supposons simplement que tous les sous-ministres et dirigeants d'organisme au Québec complètent un rapport sur ces douze attributs. Déjà là, nous aurions un sérieux début de reddition de compte et le système d'imputabilité se mettrait en branle d'une façon plus systémique, tout en respectant la culture organisationnelle de chaque entité. Dans l'état actuel des lois, je crois que ce rapport devrait être déposé par le ministre - c'est un rapport de reddition de compte.

Avant de terminer, il faut savoir que les hauts fonctionnaires seront intéressés à se présenter devant les instances gouvernementales ou parlementaires, à condition d'avoir l'assurance qu'ils seront questionnés sur l'ensemble de leur gestion et de leur efficacité. Il est dangereux que ce genre d'exercice tourne rapidement au blâme de gestes isolés et non nécessairement dans un cadre global.

Le danger de séparer la responsabilité

ministérielle et sous-ministérielle en responsabilité politique et administrative peut contenir un problème potentiellement important, à savoir: Comment un gouvernement peut-il avoir la main sur sa fonction publique?

Je vous remercie beaucoup de votre attention.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le Contrôleur des finances. Quelques questions peut-être, d'ordre technique. Est-ce que vous avez eu à établir une estimation des coûts occasionnés par la décentralisation de l'engagement des occasionnels?

M. Paré (Pierre-André): On a pu déterminer que, dans l'ensemble gouvernemental, il y avait eu des économies appréciables sur la décentralisation pour la saisie des transactions de données. Par exemple, au ministère des Transports, c'est une économie aux alentours de 700 000 \$, de façon récurrente. Du côté du personnel, il y a 100 personnes de moins qui travaillent au Contrôle des finances maintenant. Il y en a seulement 20 qui ont été transférées dans les ministères. Il y a une économie d'à peu près 80 personnes. Du côté du traitement informatique, on fait une économie de 350 000 \$ actuellement, de façon récurrente; une autre économie de 100 000 \$, qui nous évite d'imprimer des listes ainsi qu'une autre économie de 100 000 \$. Actuellement, on estime qu'on doit être aux environs de 1 500 000 \$ de bénéfices nets que ça a rapporté au niveau gouvernemental global. Maintenant, on n'a pas fait le prix de revient détaillé de tous ces bénéfices-là qu'on a pu avoir avec la décentralisation.

(16 heures)

Le Président (M. Lemieux): O.K. On va revenir sur cette question parce que je pense qu'elle mérite une certaine précision. C'est à l'égard de la décentralisation dans chacun des ministères qui ont à opérer maintenant la tenue de concours, qui ont à gérer les occasionnels, ce qui crée à peu près environ 60 à 70 banques d'occasionnels dans chacun des ministères. Est-ce que vous avez fait une étude là-dessus? C'est le sens de la question.

M. Paré (Pierre-André): Ah! O.K., là, vous parlez au niveau personnel, vous ne parlez pas de transactions financières qu'on fait au Québec.

Le Président (M. Lemieux): Non, je ne parlais pas des transactions. Non. Je parle du personnel. C'est la raison pour laquelle j'ai employé l'expression "engagement".

M. Paré (Pierre-André): Non, on n'a pas de...

Le Président (M. Lemieux): Vous n'avez pas de...

M. Paré (Pierre-André):... chiffres. D'ailleurs, si vous me demandez des chiffres au niveau gouvernemental pour savoir s'il y a des coûts précis ou s'il y a une comptabilité des prix de revient qui se fait au gouvernement, je dois vous dire qu'il ne s'en fait pas.

Le Président (M. Lemieux): Alors, c'est la même chose, j'imagine, au niveau de la délégation des concours. Vous n'avez pas plus de chiffres.

M. Paré (Pierre-André): À ma connaissance, il ne se fait pas de prix de revient au gouvernement. Il se fait une comptabilité dans laquelle on établit les actifs, les passifs, une comptabilité traditionnelle, mais il n'y a pas de prix de revient qui se maintient dans chaque organisme. Lorsqu'il y a des programmes qui sont partis ou qui sont présentés, il y a une estimation des coûts qui est faite mais il n'y a pas vraiment un prix de revient qui est tenu, comme on dit en comptabilité, qui répartit tous les coûts sur quatre ans, cinq ans, qui répartit les surfaces de plancher, qui répartit tout le personnel. Ça n'existe pas.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que ce genre d'évaluation-là peut être faite par le Conseil du trésor?... a pu être faite?

M. Paré (Pierre-André): Actuellement, il n'y a pas de données pour le faire. Je veux dire qu'il faudrait que les données soient cumulées de façon différente. Au gouvernement, ça n'existe pas.

Le Président (M. Lemieux): O. K. Eu égard aux fonctions que vous opérez, M. le Contrôleur des finances, est-ce que, aujourd'hui, il vous apparaît souhaitable de séparer les responsabilités concernant les ressources financières, les ressources humaines et matérielles?

M. Paré (Pierre-André): Moi pour un, en autant que je suis concerné, si on prend une structure à l'intérieur d'un ministère, c'est évident qu'on a un ministre, un sous-ministre et qu'ils sont responsables de l'ensemble. Cependant, si on parle au niveau gouvernemental, est-ce qu'on doit distinguer les ressources matérielles, les ressources financières, les ressources humaines? C'est évident qu'il y a des instances différentes qui s'occupent des ressources humaines et des règlements, et des façons de travailler du côté des ressources humaines en tant que dotation. Et il y a des choses différentes qui existent du côté financier. Ce que j'ai pu observer au cours des 25 dernières années, si vous voulez - c'est parce que je suis dans la fonction publique quand même depuis 1963 - c'est qu'à toutes les fois qu'on a tenté de faire des séparations entre ce qui est les ressources financières

et les ressources humaines, ça a fonctionné jusqu'à ce qu'il y ait une négociation ou jusqu'à ce qu'on soit obligé de travailler pour trouver ce qu'on paie ou ce qu'on ne paie pas, quelle sorte d'avantages on donne ou on ne donne pas. Et, à partir de ce moment-là, c'est bien de valeur, mais là, il faut mettre tout ça ensemble sinon ça ne marche plus. Alors, à chaque fois que ça a été séparé, on a été obligé de les remettre ensemble pour réussir à faire ça. Et, après ça, ils les ont reséparées, ils les ont remises ensemble, ils les ont reséparées et ils les ont remises ensemble. C'est toujours ça qui arrive. Je m'excuse d'être aussi franc mais c'est ce que j'ai vu.

Le Président (M. Lemieux): Ah non! ce qu'on recherche, c'est une commission franche. C'est ce qu'on veut, que vous soyez franc. Vos 12 commandements... vous parlez de 12 éléments... disons vos 12 commandements, à la page 31, est-ce qu'ils sont tirés de la Fondation canadienne sur la vérification intégrée? Est-ce que c'est tiré de ça?

M. Paré (Pierre-André): Oui.

Le Président (M. Lemieux): Oui. Est-ce que c'est appliqué ailleurs, ça?

M. Paré (Pierre-André): Oui...

Le Président (M. Lemieux): Dans d'autres provinces ou ailleurs, est-ce que ça se fait?

M. Paré (Pierre-André): ...c'est appliqué dans différents organismes. Au Manitoba, d'ailleurs, il y a une expérience qui a commencé, il y a deux ans. C'est le cabinet qui a décrété ça et qui a dit: Il y a deux ministères qui vont se servir de ces critères-là pour évaluer leur performance et qui vont faire leur reddition de compte. C'est utilisé dans plusieurs municipalités et aussi dans plusieurs hôpitaux. Il faut dire qu'en 1980, il y avait eu un rapport semblable pour les hôpitaux, surtout ontariens où c'est utilisé, au gouvernement canadien, dans plusieurs agences canadiennes. Et c'est aussi... Ça sert aussi dans certains ministères et on s'en sert... J'ai eu la liste, tout à l'heure, et on me disait qu'on s'en servait aussi au Contrôleur général du Canada. Ils sont plus avancés que nous autres.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Saint-Louis.

M. Chagnon: Alors, je vais remercier le Contrôleur des finances, au nom de ma formation, d'être venu nous renseigner et nous indiquer un peu ce qu'était sa vision de l'amélioration de la loi de la fonction publique. Il m'apparaît assez important que dans vos pages 20 à 25, vous avez traité de l'imputabilité, tant

interne qu'externe. À la page 21, vous avez mentionné que la Loi sur la fonction publique indiquait clairement les responsabilités des sous-ministres, les rendant imputables. Elle leur donne des pouvoirs et, en particulier, ceux de délégués et de sous-délégués. Mais la loi n'est pas si claire en ce qui concerne l'imputabilité de ces derniers vis-à-vis de l'Assemblée nationale, vis-à-vis de la reddition des comptes de leur propre gestion dans chacun de leur ministère, ou dans chacun des organismes sous tutelle d'un ministère vis-à-vis des membres de l'Assemblée par le biais de commissions parlementaires. Vous n'avez pas tiré de conclusion directe de ce constat. Qu'est-ce que vous en pensez?

M. Paré (Pierre-André): La conclusion que j'en tire, c'est que la plupart des fonctionnaires, sous-ministres et hauts fonctionnaires que j'ai rencontrés sont intéressés à venir rendre compte, devant la commission parlementaire, des gestes administratifs ou de leur gestion des ressources humaines, si vous voulez. Ils ne sont pas vraiment intéressés à venir parler, par exemple, uniquement de leur gestion de ressources humaines. Ils sont intéressés à parler de leur gestion en général, selon un cadre bien établi, et aussi, selon des formes un peu plus prescrites, comme on en rencontre dans d'autres gouvernements, des partis qui sont à huis clos ou quoi que ce soit. Moi aussi, il m'a aussi semblé qu'ils préféreraient, dans certains cas, selon les sujets, être accompagnés de leur ministre ou ne pas l'être. C'est-à-dire qu'il n'y a personne qui a été capable de me dire clairement: Je veux y aller tout seul et m'expliquer là dessus. Tout le monde a dit: Oui, pour ça, je suis prêt à y aller tout seul, pour ça, non, pour ça, j'irais peut-être. En somme, il semble y avoir une difficulté pour l'ensemble des sous-ministres et l'ensemble des gens... des sous-ministres adjoints, si l'on veut, à se décider à dire: On va aller rendre compte devant une commission parlementaire, devant l'Assemblée nationale, devant le Conseil du trésor ou devant l'instance que vous voulez, sans que ce soit un petit peu cadré ou sans qu'on sache c'est quoi.

Et lorsqu'on essaie de le cadrer, on a beaucoup de difficultés parce qu'on dit: Est-ce qu'on va aller rendre compte devant un groupe des ressources humaines, devant un autre groupe des ressources matérielles, devant un autre groupe des ressources financières alors que tout est interlié? Mais l'assentiment général, c'est que tous les sous-ministres et tous les sous-ministres adjoints que j'ai vus sont prêts à rendre compte, mais aimeraient bien être accompagnés de leur ministre, parce qu'ils considèrent que ça serait très normal. Et plusieurs m'ont dit aussi que les 12 points qu'il y avaient là étaient un point de départ très intéressant pour commencer à rendre des comptes.

M. Chagnon: Vous avez aussi mentionné dans le haut de la page 26 de votre rapport, de votre mémoire, qu'en scrutant tout ce qui se passe dans les autres provinces et au gouvernement fédéral, on constate une **imputabilité** des hauts fonctionnaires devant les commissions parlementaires. Y viennent-ils avec leur ministre?

M. Paré (Pierre-André): Oui, mais il faut faire attention. Ces gens-là sont convoqués, mais sont convoqués pour un point précis et on leur pose une question précise. Je prends, par exemple, si vous permettez, M. le Président...

Le Président (M. Lemieux): Oui, je vous suis là-dessus, parce que... Ha, ha, ha! Je vous suis.

M. Paré (Pierre-André): Vous me permettez de donner juste un exemple. Andy McDonald, qui est Contrôleur des finances au gouvernement canadien, s'est fait demander d'aller expliquer en commission parlementaire de quelle façon il faisait la vérification des comptes de dépenses des membres de la Législature. Il a passé deux heures à s'expliquer sur ce point-là, qui était purement une question administrative. Il est sorti de là, évidemment, en petits morceaux, parce qu'il n'avait pas fait toute sa job. Mais c'était à huis clos et c'était lui qui était en cause. Je pense que ça, ça se faisait. Mais il ne pouvait pas... Je lui ai posé la question: Est-ce que tu aurais pu être convoqué devant la commission avec ton ministre et avoir les mêmes questions? Il m'a dit: Oui, sûrement. Mais là, le débat aurait pris une autre allure. Mais la personne n'aurait pas... Alors, c'est pour ça que je dis que...

Lorsqu'on parle de reddition de compte dans les provinces... Parlez avec Jim Peters, qui vient de l'Alberta, qui est Contrôleur des finances en Alberta, ils font une reddition de compte. Ils ont commencé à en faire, ça fait à peu près de quatre à cinq mois, mais seulement sur des sujets précis, qu'on vote. Par exemple, le Contrôleur général, le sous-ministre des Finances et celui qui s'occupe du Conseil du trésor ou l'équivalent, devant la commission, pour examiner ensemble les comptes publics, comment ça a été fait, ce que ça a donné et comment ils ont calculé le déficit. On ne remet pas en cause les pratiques gouvernementales. On ne remet pas en cause les niveaux de déficit. On fait juste expliquer de quelle façon on a fait les calculs. À ce moment-là, il n'y a pas de problème. Mais lorsqu'il y en a un qui dit: Pourquoi n'avez-vous pas décidé de faire ça au lieu de faire ça? là, c'est une autre question. Je parlais aussi... Vous m'arrêtez, M. le Président, parce que j'ai un certain nombre d'exemples à la grandeur du pays, dans d'autres provinces évidemment. Le **Nouveau-Brunswick**, qui est également dans la même situation avec le...

Le Président (M. Lemieux): ...l'Ontario.

M. Paré (Pierre-André): Pardon?

Le Président (M. Lemieux): L'Ontario.

M. Paré (Pierre-André): L'Ontario a également une reddition de compte, mais ça se fait toujours de façon un peu différente. Il y a une nomination par la commission parlementaire de certains membres pour examiner certaines choses dans des endroits précis, à certains endroits, qui sont des endroits bien corrects. Et on examine certains points seulement.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Paré (Pierre-André): Alors..

Le Président (M. Lemieux): On le laisse faire, bien.

M. Paré (Pierre-André): Ce que je veux dire, c'est que toute la reddition de compte, tout le discours qui dit: Ailleurs, ça se fait, ça se fait, mais ça se fait sur des points précis.

M. Chagnon: Est-ce que vous suggérez, par exemple, que cela se fasse sur le rapport du Vérificateur général?

M. Paré (Pierre-André): Le rapport du Vérificateur général, ce qu'on en a vu et ce que j'en ai vu dans d'autres provinces et au gouvernement canadien, ce sont des pratiques un peu différentes. Si on prend, par exemple, l'Ontario et l'Alberta, eux font un rapport au Vérificateur général. Ils donnent le rapport au ministre et au sous-ministre et ils attendent trois ans avant de le dévoiler. Tant que ce n'est pas dévoilé, ce n'est pas dévoilé, mais si, après trois ans, il n'y a pas de correction puis que le Vérificateur juge que c'est vraiment un point majeur, c'est seulement à ce moment-là qu'il le dévoile. Donc, l'administration a toujours un an ou deux, parce qu'on sait que, dans les gouvernements, ça ne se corrige pas le lendemain. Or, quand on arrive devant ces façons-là, c'est plus facile de dire "on va s'en aller" que quand on prend le rapport du Vérificateur qui est tout chaud et qui fait référence à des actes qui ont été posés une année précédente ou une année avant - ça fait déjà deux ans - et puis qu'on n'attend pas pour le mettre en pratique, c'est plus difficile. Mais la reddition de ce qui se passe pour le Vérificateur général, ça ne m'apparaît pas une chose qui ne pourrait pas être regardée par la commission parlementaire, mais il y a beaucoup de cas où le ministre, je pense, voudra être présent.

M. Chagnon: Le rapport du Protecteur du citoyen?

M. Paré (Pierre-André): Le rapport du Protecteur du citoyen, c'est un... Vous allez dire

que je parle de tout, là, mais... Excusez-moi, M. le Président. Le rapport du Protecteur du citoyen est un rapport qui rapporte si des gens, dans les ministères, ont bien ou mal répondu, ont pris plus ou moins de temps ou quelle sorte de rapport.

M. Chagnon: Le service à la clientèle.

M. Paré (Pierre-André): Service à la clientèle. Et le rapport du Protecteur du citoyen, assez souvent, est très intéressant, parce qu'il permet aux organismes qui ont dans leur organisation des fonctions ou des spécialités pour répondre aux citoyens. C'est presque une espèce de contrôle du citoyen, ce Protecteur du citoyen là.

M. Chagnon: Mais pensez-vous que c'est un sujet qui devrait faire l'objet de reddition vis-à-vis de l'Assemblée par les hauts fonctionnaires des ministères qui seraient concernés?

M. Paré (Pierre-André): Je pense qu'il n'y aurait pas d'objection à poser des questions au sous-ministre: Pourquoi ça t'a pris tant de temps à répondre ou pourquoi tu n'as pas donné la réponse? Je veux dire, c'est purement administratif.

M. Chagnon: Rapport annuel d'un ministère ou d'un organisme public.

M. Paré (Pierre-André): C'est la même chose, je pense qu'il n'y a pas de problème de ce côté-là.

M. Chagnon: Merci. Une dernière question, M. le Président?

Le Président (M. Lemieux): Oui. Ça va, M. le député de Saint-Louis. Ça va.

M. Chagnon: Page 21.

M. Paré (Pierre-André): Oui..

M. Chagnon: Page 22, je m'excuse. J'ai eu une surprise dans votre mémoire lorsque vous parliez des "ambiguïtés marquées au niveau des ressources financières et encore plus au niveau des ressources matérielles et informationnelles. Faut-il modifier la Loi sur la fonction publique ou les autres lois? Ou encore, l'effort de lire les lois plus anciennes avec des yeux de 1990 est-il suffisant?" Et c'est là que j'ai eu une surprise: "Très souvent la réponse se retrouve dans la tête des gestionnaires." Je voudrais bien savoir lesquels: "Mais ces derniers aimeraient bien voir inscrit clairement dans les lois que les sous-ministres sont responsables de la gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles." Selon vous, est-ce que c'est vraiment

un questionnement que des gestionnaires peuvent se poser dans leur ministère à savoir si le sous-ministre, dans leur esprit, ne serait pas responsable de la gestion des ressources financières matérielles ou informationnelles?

Au paragraphe suivant, vous dites: "Pour ma part, comme Contrôleur des finances, c'est assez normal aussi, j'estime qu'il n'y a pas de doute, il n'y a pas de doute dans mon esprit quant au rôle du sous-ministre, puisqu'il y a 31 lois qui viennent préciser entre autres, particulièrement le rôle du sous-ministre dans chacun des ministères." On dit toujours: "Le sous-ministre fonctionne et travaille sous la direction du ministre, mais il a la responsabilité de l'organisation administrative de son ministère." Mais est-ce que des gestionnaires... Très souvent, la réponse se retrouve dans la tête de gestionnaires qui aimeraient voir inscrit clairement - ce qui m'apparaît contradictoire avec le paragraphe suivant - que les sous-ministres soient responsables de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines, etc.

M. Paré (Pierre-André): M. le Président, la question du député est très pertinente parce que, assez souvent, les sous-ministres et les gestionnaires qui suivent le sous-ministre ne sont pas des gens qui aiment prendre des chances pour prendre une décision. Alors, si ce n'est pas écrit dans la loi, ce n'est pas écrit dans la loi, ils ne l'ont pas; si c'est écrit dans la loi, ils l'ont. Alors, je vais répondre, peut-être par un exemple, au député qui pose la question.
(16 h 15)

L'an dernier, on a eu un problème, à un moment donné, avec des contrats pour l'ouverture des chemins au ministère des Transports. De toute évidence, on n'aurait pas dû payer un contrat, mais le contrat avait été passé et c'était en plein du mois de février. On aurait pu me dire: Vous n'avez pas le droit de le payer. Par contre, si on s'était empêché de payer le contrat, le lendemain matin, peut-être que les chemins n'auraient pas été ouverts, en plein milieu de la période d'hiver. On a décidé de payer. Ils m'ont dit: Tu n'as pas le droit. J'ai dit: C'est bien correct, je n'ai pas le droit. Mais j'ai dit: Je ne suis pas certain que si je ne paie pas, et que demain matin il y a un téléphone dans n'importe quel cabinet du député ou du ministre, nous dire qu'il y a une madame qui n'a pas réussi à se rendre à l'hôpital ou qui a fait un accident ou qui a brisé sur les chemins, qu'ils vont me féliciter. Alors, ce n'est pas marqué... Je suis quand même...

Le Président (M. Lemieux): Contrôleur des finances délinquant.

M. Paré (Pierre-André): C'est ça.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Paré (Pierre-André): Jusqu'à un certain point, M. le Président, quand même. Au mois de juin, il n'y avait plus de glace, on s'en est servi.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Chagnon: Dans ce cas-là, il faudrait inscrire dans la loi les morceaux d'imputabilité ou les sujets à propos desquels l'imputabilité des hauts fonctionnaires devrait s'inscrire pour qu'ils puissent venir devant une commission parlementaire, selon ce que vous dites, et préciser.

M. Paré (Pierre-André): M. le Président, juste deux minutes pour préciser la réponse. C'est qu'en fait, il y a deux façons de voir ça. On peut tenter de faire une liste très exhaustive des cas où les gens sont imputables et les cas où ils ne le sont pas. Et si on fait ça, on s'encane, selon moi, très, très profondément dans un système où, là, on est encore... Là, ça veut dire ça, ça ne veut pas dire que c'est dans l'autre liste. Tandis que, si on commence de façon plutôt graduelle, en faisant venir les ministres ou les sous-ministres qui sont prêts à venir, pour des programmes qui sont importants, on va commencer à se faire la main et on va bâtir notre propre système d'imputabilité. C'est ce que je dis à toutes fins pratiques.

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Chagnon: Je vous remercie, M. Paré.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député de Saint-Louis. M. le député des Îles-de-la-Madeleine, il vous reste quatre minutes, après je dois passer à...

M. Farrah: Merci, M. le Président...

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

M. Farrah:... très brièvement, saluer le Contrôleur des finances et les membres qui l'accompagnent également. Trois questions assez brèves. Premièrement, en tant que contrôleur des finances, êtes-vous pour l'imputabilité externe?

M. Paré (Pierre-André): En tant que Contrôleur des finances, je dis qu'il y a une imputabilité. Elle n'est ni externe, ni interne, c'est une imputabilité totale. Et l'imputabilité, pour moi, ce n'est même pas un mot qui traduit vraiment la réalité. Ça devrait être la responsabilisation d'un sous-ministre. On peut être imputable de tout. Je veux dire, dans le fond, à la rigueur, le gouvernement est responsable des

roches que votre auto tire parce qu'il y a de la gravelle au lieu que ce soit pavé. Mais ils sont responsables de tout le ministère, ministre et sous-ministres mais, à l'intérieur de ces ministères et de ces organismes-là, ils ont découpé les responsabilités entre eux, ils ont décidé comment ils se les partageaient. Mais, de façon finale, il y a quelqu'un qui est responsable. Moi, la division entre interne et externe, je vais vous dire pourquoi je trouve que c'est dangereux. À la fin, lorsque vous divisez l'administratif et que vous le laissez aller seul, lorsque le politique arrive et dit: Là, on voudrait s'en aller dans tel sens, l'administratif dit: Excusez-nous, mais nous autres, on est imputables de cette manière-là et si vous voulez vous promener du côté politique, promenez-vous tout seul un bout de temps, jusqu'à temps qu'on réussisse à se rejoindre.

M. Farrah: C'est interrélié. Il ne faut pas... scinder.

M. Paré (Pierre-André): C'est très, très dangereux, à mon point de vue.

M. Farrah: Non, c'est qu'on...

M. Paré (Pierre-André): Je veux dire, à la rigueur, on pourrait se retrouver avec un gouvernement qui change et, pendant quatre ans de temps, il roulerait sur l'ancienne imputabilité et l'autre gouvernement n'aurait rien à dire.

M. Farrah: C'est qu'on fait un sondage sur l'imputabilité parce que, on se rend compte que tous les gens sont pour, mais quand... Ceux qui décident ça, à l'interne, quand ils se réunissent, ils sont contre. Ça fait que là, on est en train de faire le pointage.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Farrah: C'est pour ça. C'est dans ce sens-là.

M. Paré (Pierre-André): Je veux dire...

M. Farrah: Deuxième question. À la page 18, vous avez sauté deux, trois lignes, ça m'a paru important, là. "Il faut également s'assurer que les personnes traitant avec les clients ne sont pas effrayées par les moyens modernes de communication et commencent à les utiliser facilement, etc. " Vers la fin, les deux dernières phrases, ou les trois dernières: "Il faudrait donc apprivoiser les fonctionnaires à la technologie, à commencer par les cadres et les sous-ministres. " Qu'est-ce que vous voulez dire par là?

M. Paré (Pierre-André): Je veux dire, M. le Président, que les cadres et les fonctionnaires sont les plus réticents à utiliser un modèle de communication, à utiliser les moyens modernes de

travail. La dernière étude en ligne qu'on a entendue, c'est l'expérience de la Confédération des caisses populaires qui a parti un programme de la qualité totale et qui s'est aperçue que la poche de résistance la plus difficile à modifier, c'est l'étage des cadres. Un cadre, c'est fier; un cadre, c'est cadre; un cadre, ça mène; un cadre, c'est boss; un cadre, ça n'a rien à apprendre; un cadre, ça ne se forme pas. C'est bien de valeur, mais il faudrait qu'ils changent, sinon il n'y a rien qui change.

M. Farrah: C'est intéressant et ça amène à ma dernière question, M. le Président, avant de passer.

Le Président (M. Lemieux): Oui, allez-y, M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Farrah: ...parce que ma dernière question est la suivante. Page 16, deuxième paragraphe, vous dites: "Lorsqu'on parle de produits gouvernementaux, on ne parle pas de produits de consommation, habituellement. Au service à la clientèle, on ne peut changer une prestation d'aide sociale qui ne satisfait vraiment jamais le client, etc." Est-ce que ça veut dire que le fonctionnaire qui, au bout de la ligne, au service à la clientèle, à cause d'un manque de communication, parce qu'il n'a pas participé à l'élaboration des politiques et des directives ou des programmes, souvent n'a pas l'explication d'une décision à rendre. Il ne peut justifier une décision dans le sens suivant, et là, vous le mentionnez plus loin, les contraintes financières, budgétaires, etc. Parce qu'un non, quand c'est expliqué, c'est plus facile à prendre. Souvent le problème, c'est que, au niveau du client - et on le vit en tant que députés nous - il va voir tel fonctionnaire dans un bureau quelconque, dans une région, dans une ville, il a un problème - c'est ça, noir sur blanc, c'est ça - il ne l'explique pas. Il n'y a pas un manque de communication flagrant qui fait en sorte que le service à la clientèle est diminué passablement?

M. Paré (Pierre-André): C'est-à-dire que si vous voulez faire un parallèle entre le service à la clientèle qui s'est fait, par exemple, au gouvernement, et qui, selon mon point de vue, et la plupart du personnel fait beaucoup d'efforts pour donner un bon service pour répondre, par rapport à celui qui peut se faire dans l'entreprise privée, c'est un peu ça le parallèle que j'avais. Si vous allez dans n'importe quel grand magasin, vous avez un problème avec un appareil de consommation que vous avez acheté, le grand magasin va tout simplement vous le changer, il va vous en donner un, et s'il n'en a pas, de qualité supérieure, bonjour la visite, il ne veut pas perdre un client. Ce n'est pas tout à fait la même chose qui arrive au gouvernement avec les programmes qu'on a. D'abord, on aimerait même

perdre des clients, souvent. Deuxièmement, quand on dit non, c'est vrai qu'on peut l'expliquer, mais si vous dites à quelqu'un: Non, tu n'as pas le droit à l'aide sociale, et que la personne en a besoin, qu'elle y ait droit ou qu'elle n'y ait pas droit, ce n'est pas encore certain qu'elle va trouver ça plaisant de se faire dire non.

La plupart du temps, les fonctionnaires qui ont à répondre connaissent une partie des réponses ou une raison des réponses, mais ils ne peuvent pas dépasser un certain point, ou ils ne peuvent pas dépasser un certain nombre d'éléments, parce que, à un moment donné, ça devient du domaine de la politique. Et on doit dire que les fonctionnaires en général sont assez bien informés des réponses à donner. Il y a des petites différences à faire, mais ils font bien ça.

M. Farrah: Donc, dans l'ensemble, vous dites qu'à la base ils sont bien informés. Ils ont toute l'information voulue pour justifier une décision.

M. Paré (Pierre-André): Je ne dis pas que si demain matin vous prenez le téléphone, que vous appelez et que vous dites: Pourquoi vous avez augmenté les immatriculations de 16 \$? ils vont vous donner toute la littérature...

Le Président (M. Lemieux): Ils sont mieux de le demander à leur député.

M. Paré (Pierre-André): ...mais ils vont pouvoir vous dire: Écoutez, il y a des problèmes. On veut faire payer les... Ils peuvent vous donner des explications de base.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député des Îles-de-la-Madeleine. M. le député de Labelle.

M. Léonard: Moi aussi je voudrais saluer M. le Contrôleur. Je voudrais saluer aussi ceux qui vous accompagnent. Je voudrais quand même revenir sur cette question d'imputabilité. Je pense que vous avez éclairci les notions ou la réalité en ce qui concerne l'imputabilité. À mon sens, je reviens sur ce que j'en disais l'autre soir. On a tout à coup découvert un mot auquel on accroche beaucoup de vertus. Alors qu'avant on parlait de responsabilité, là on parle d'imputabilité. C'est peut-être plus large. Je comprends. Mais, d'un point de vue pratique, ce qu'on pourrait peut-être déplorer, c'est qu'il n'y ait pas de rapports suffisamment étayés qui parviennent aux parlementaires en règle générale, eux qui définissent les politiques et les orientations. Lorsque l'on voit des rapports annuels de ministères, c'est très beau. L'impression qu'on en a, c'est que tout va bien dans le meilleur des mondes et il faut découvrir derrière certains chiffres, quand c'est apparent, la réalité plus triste un peu.

Je me demande si, à travers les 12 ques-

tions que vous posez à la fin de votre document, on pourrait constituer une espèce de cadre de réponses à des questions très précises, sur lequel le ministère viendrait à s'expliquer. Là, je dis le ministère. Ce que j'hésiterai à préciser, c'est si c'est le ministre ou le sous-ministre. Parce que, à mon sens, finalement, ce que vous avez bien dit aussi c'est que c'est le ministre qui est responsable. Là, on retrouve le principe fondamental de la responsabilité ministérielle. Alors, est-ce que vous pensez qu'on pourrait améliorer sensiblement les rapports qui doivent émaner des ministères et qu'ils sortent surtout plus rapidement et non pas un an et demi ou deux ans après? Je rappelle que dans l'entreprise privée c'est trois mois, ou quatre mois.

M. Paré (Pierre-André): M. le Président, le député de Labelle fait référence à des rapports plus rapides...

M. Léonard: Plus étoffés, plus étayés.

M. Paré (Pierre-André): Et plus étoffés avec des références à l'imputabilité ou à l'"accountability" si vous aimez mieux, entre guillemets...

M. Léonard: Oui.

M. Paré (Pierre-André): ...de reddition de compte. Dans un sens, premièrement, je pense qu'il y a lieu et qu'il est possible de faire des rapports à la fin d'une année financière, plus rapidement que de les faire un an et demi après, premièrement. Deuxièmement, on parle de 12 attributs, je veux dire, c'est évident qu'on peut dégager de ça un certain cadre, et dire: On pourra le faire. Et d'ailleurs, à ça je vous dirais que, l'an dernier, il y a eu un choix de fait de 20 compagnies par le groupe de la comptabilité intégrée, et dans ces 20 compagnies-là, on a choisi 20 compagnies qu'on a retrouvées comme faisant une reddition de compte dans leur rapport final annuel, les meilleurs **redditions** de compte. Et on a décerné cinq palmes, ou cinq prix, et c'est le groupe qui a fait ce document-là, l'efficacité, qui a évalué ça. Ceux qui sont arrivés les premiers, c'est **Trilon**, Banque de Montréal, Northern Telecom, et puis Onex. Et lorsque Trilon a appris qu'elle avait gagné, elle ne savait pas que ça existait. Ça veut dire que cette compagnie-là avait pris des gens pour bâtir son imputabilité. Alors il est tout à fait possible, à mon point de vue, de bâtir un cadre de travail qui donne un rapport sur la reddition des comptes pour les ministères, et de façon rapide à la fin d'une année, pour répondre clairement à la question du député de Labelle, j'espère.

M. Léonard: Je vais faire un autre détour. Que pensez-vous de l'étude des engagements financiers qui est faite actuellement par les parlementaires?

M. Paré (Pierre-André): L'étude des... Ma, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): Attention à ce que vous allez dire.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: Je pose la question, vous n'avez pas à m'interrompre, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Non, non, c'est vrai, M. le député de Labelle.

M. Paré (Pierre-André): Ce que je dirais, M. le Président, c'est que la question du député de Labelle est tout à fait pertinente, Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): Entièrement d'accord. D'ailleurs je n'ai pas soulevé la non-pertinence de la question du député de Labelle.

M. Paré (Pierre-André): Ha, ha, ha! Il y a sûrement lieu de réexaminer de quelle façon on regarde les engagements financiers, de quelle façon on fait parvenir les informations à la commission pour les engagements financiers, qu'est-ce qu'on y fournit comme informations.

M. Léonard: Je pense, quant à moi, pour le bénéfice de mes collègues, que ça devrait commencer par là, parce que s'il y a quelque chose d'absolument insipide, c'est vraiment les rapports qui nous parviennent sur les engagements financiers. Je le dis sans accuser personne, mais si, dans une entreprise privée, on avait de tels rapports pour juger de l'administration, je peux vous dire que ça ne marcherait pas cinq minutes. Alors je pense qu'il va falloir définir ça, puis il me semble que le Contrôleur des finances, comme le Conseil du trésor, justement, ont des choses à dire sur le format, premièrement, des renseignements qui nous parviennent.

Autre question. Le rapport du Vérificateur général comprend un certain nombre de recommandations qui, à mon sens, sont très pertinentes, qui font suite à des études poussées. Nous le regardons ici, en commission parlementaire, c'est cette commission parlementaire qui l'examine. Mais par ailleurs, il n'y a jamais aucun rapport qui nous parvient sur les mesures correctrices prises par le gouvernement là-dessus. Est-ce que vous pensez que ça devrait faire partie du système d'imputabilité?

M. Paré (Pierre-André): M. le Président, définitivement, oui...

Le Président (M. Lemieux): La réponse est claire.

M. Paré (Pierre-André): ...définitivement, je pense que même les ministères ou les organismes

vérifiés, qu'ils aiment ou qu'ils n'aiment pas le Vérificateur général, devraient être capables de fournir des informations aux parlementaires sur ce qu'ils ont fait pour corriger ou pour ne pas corriger, les raisons pourquoi ils ne l'ont pas corrigé... C'est tout à fait normal, je veux dire, c'est une question simplement d'administration courante, à mon point de vue.

M. Léonard: Une autre question, est-ce que vous ne trouvez pas que lorsque le gouvernement dépose son budget, il devrait être très explicite et aller plus en détail, et présenter de l'information de nature beaucoup plus conforme à des principes d'imputabilité que maintenant? Il y a eu, juste pour vous aider, il y a quand même eu une réforme vers les années 1972, dans laquelle on a présenté l'information budgétaire par programmes. Donc, je pense que ça, ça a été un avantage. Mais au-delà de ça, là encore l'information nous parvient très globale, sous forme de chiffres et lorsque nous posons des questions, très souvent elles sont vagues à souhait et le jus - pour dire le mot - est réservé aux conférences de presse.

(16 h 30)

Le Président (M. Lemieux): M. le Contrôleur des finances, j'aimerais faire remarquer - j'ai voulu entendre la question du député de Labelle jusqu'à la (in - qu'elle est non pertinente. On étudie l'imputabilité, j'en conviens, mais non pas la teneur, l'aspect de l'administration financière ou le budget comme tel et la commission a un mandat qui est bien spécifique. Je pense que le député de Labelle le savait fort bien.

M. Léonard: M. le Président, je voulais juste faire le tour des choses...

Le Président (M. Lemieux): Je vous ai vu venir, M. le député de Labelle.

M. Léonard: ...qui touchaient à l'imputabilité parce que, à mon sens, ça commence par le premier élément, qui est le budget, qui indique les orientations dont le ministre doit répondre et si l'on parle de l'imputabilité, dont l'administration doit répondre. La seule question qui reste à savoir, c'est: Est-ce qu'il doit répondre devant des parlementaires, le sous-ministre, ou devant son ministre? Parce que, pour le reste, sur le système d'imputabilité, tout le monde est d'accord.

Le Président (M. Lemieux): Ah! là, c'est correct.

M. Léonard: Alors, le budget?

Le Président (M. Lemieux): Pas le budget, mais devant qui doit-il répondre?

M. Léonard: Non. Je pense qu'on va se comprendre parce que vous dites partout, urbi et orbi, que vous êtes pour l'imputabilité. Je pense

que le premier élément, c'est quand le gouvernement indique ses orientations et je ne lui conteste pas le droit de le faire, mais il indique ses orientations au public, à la fonction publique et à ses fonctionnaires - donc, c'est ça la commande - et la fonction publique doit être jugée en fonction de la commande. Si nous, comme parlementaires, nous n'avons pas d'éléments suffisamment précis pour les juger, il me semble que là, justement, il manque le premier maillon de la chaîne.

M. Paré (Pierre-André): M. le Président, il y a beaucoup de choses que le député de Labelle a mentionnées. Il y a le budget, il y a de quelle façon le budget pourrait être présenté, les informations que le budget pourrait contenir, la commande que le budget passe aux ministères comme étant des programmes à exécuter par les ministères, de quelle façon les ministères peuvent rendre compte de leur gestion vis-à-vis de ces commandes qui ont été passées par le budget avec un peu plus de détail... C'est évident qu'à l'ensemble de la question on peut dire qu'il peut y avoir des améliorations. Il y a une chose que je voudrais rappeler à la commission: je ne peux pas donner une réponse complète à la question du député de Labelle, M. le Président...

Le Président (M. Lemieux): Mais, d'ailleurs, je maintiens la décision que j'ai mentionnée tout à l'heure. Le lien est si éloigné. Même si je me colle à l'article 41 de la loi de l'interprétation, eu égard à notre mandat qui veut qu'il soit large, libéral, qu'il ait une fin et dans son esprit, encore là, je suis obligé de faire un effort. Je suis obligé d'être tellement libéral que je ne suis pas libéral comme ça.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): Alors, essayez de me comprendre, M. le député de Labelle. Je veux bien être ouvert, perméable, mais je ne suis pas...

M. Léonard: Ah! M. le Président...

Le Président (M. Lemieux): ...pas à ce point-là! Je ne suis pas capable parce que je serais le premier à me faire reprocher ça comme président. Vous le savez à part ça. Alors, essayez de vous en tenir strictement au mandat de la commission.

M. Paré (Pierre-André): M. le Président...

M. Léonard: Vous vous qualifiez vous-même de libéral. C'est hasardeux.

M. Paré (Pierre-André): ...j'ajouterais seulement que, peut-être, depuis 1972, puisque dans la question il y avait cette référence... Il y

aurait peut-être intérêt à regarder de quelle façon on a évolué dans la présentation budgétaire depuis 1972 et on retrouverait probablement une réponse satisfaisante aux questions du député de Labelle, en partie.

M. Léonard: Si ça a évolué.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie, M. le député de Labelle.

M. Léonard: Je...

Le Président (M. Lemieux): Oui, vous pouvez continuer.

M. Léonard: Une autre question. On a beaucoup parlé ici de la décentralisation comme étant une des avenues de l'avenir, puisqu'un document de réflexion sur l'an 2000 portait là-dessus. Quels sont les problèmes que vous voyez, vous, comme Contrôleur des finances ou quelle est la façon dont vous voyez la décentralisation comme Contrôleur des finances par rapport à toute cette question de la fonction publique et, en même temps, du contrôle nécessaire que vous exercez vous-même au plan des finances?

M. Paré (Pierre-André): M. le Président, du côté de la décentralisation, au Contrôleur des finances même, on a déjà, nous, procédé à une décentralisation pour permettre aux ministères de faire eux-mêmes leurs transactions - soit dit en passant qu'on va voir, avant, de quelle façon ils font ça pour s'assurer qu'ils font les transactions... correctement - et cette façon-là de procéder était en ligne avec un des objectifs de la Loi sur la fonction publique, puisque ça permet à un ministère de faire ses transactions financières directement et, donc, de pouvoir répondre au client lui-même, directement, sans attendre que le Contrôleur fasse des choses ou ne fasse pas des choses, ce qui permet une accélération d'un service. Si on parle de décentralisation au niveau global, c'est-à-dire comme concept, en disant: les ministères sont souverains, ils doivent avoir leur propre système de comptabilité, ils doivent avoir leur propre système de dotation de personnel, ils doivent avoir leur propre système de tout, je dirais personnellement que, pour un gouvernement, ça ne peut pas fonctionner, parce que, deux ans après, il va y avoir des lois qui vont être quatre fois plus compliquées que celles qu'on a là parce qu'il va y avoir eu des abus.

Par contre, la décentralisation peut se faire d'une certaine façon. On peut confier des responsabilités et en garder une certaine responsabilité. On a fait, nous autres, au Contrôleur des finances, une décentralisation de la saisie des données et on est toujours respon-

sables des données qui sont fournies dans les états financiers. Mais on s'est assurés que les gens... Ce n'est pas marqué dans la loi que celui qui est responsable d'un acte doit tenir le crayon et doit tout faire ça lui-même. Alors, les organismes centraux devraient être capables de comprendre qu'ils ne sont pas toujours obligés de tenir le crayon eux-mêmes pour écrire toutes les feuilles ou écrire tout ça. Alors, dans ce sens-là, la décentralisation est possible. C'est une question de confiance.

Le Président (M. Lemieux): Merci. Il reste quatre minutes, M. le député de Saint-Louis, et M. le député de Limoilou a demandé la parole. Je voudrais bien qu'il n'y ait pas de préambule et que ce soit bref, votre question.

M. Chagnon: Sur le dernier point soulevé... Est-ce que la décentralisation des saisies de données, ministère par ministère, avec les gens de votre service, dans chacun des ministères, n'a pas amené un problème d'acculturation, c'est-à-dire s'approprier la culture du nouveau ministère dans lequel ces gens-là ont été impliqués, par rapport à la culture du Contrôleur des finances?

M. Paré (Pierre-André): Ces gens-là, dans les ministères, ont commencé par comprendre pourquoi nous, on faisait des transactions, pourquoi on faisait ces contrôles-là, pourquoi on les exerçait. Une fois qu'ils les ont compris, ils ont amélioré les contrôles qu'ils faisaient à l'intérieur de leur propre ministère. On a vérifié ces contrôles-là et on a dit: Si ces contrôles-là sont satisfaisants, on ne voit pas pourquoi on en inventerait quatre de plus; on va s'en satisfaire et on va toujours s'assurer qu'ils existent.

Le Président (M. Lemieux): Ça va. Alors, M. le député de Limoilou, il vous reste deux minutes et quelques secondes.

M. Després (Michel): Oui. À la page 18 de votre mémoire, au deuxième paragraphe, vous dites: "La confidentialité à outrance des banques d'information concernant les Individus est une cause importante des problèmes d'application des programmes." Pouvez-vous m'expliquer ce que vous voulez dire exactement?

M. Paré (Pierre-André): Je veux dire que vous avez... tout est confidentiel, au gouvernement. Votre dossier, peu importe le ministère où il se trouve, est à peu près toujours confidentiel. Si bien que vous vous adressez à un ministère et que vous avez une réponse de ce ministère-là. Par contre, si ce ministère-là savait que vous avez d'autres démarches d'entreprises dans d'autres ministères, pour d'autres raisons, il consoliderait l'ensemble du dossier et il dirait: Bien là, là... C'est un par dessus l'autre et non pas... Les droits seraient différents et ça irait

plus rapidement.

M. Després (Michel): O. K.

M. Paré (Pierre-André): On a juste à penser aux adresses. Dans le fond, à combien de places votre nom est-il, au gouvernement, avec votre adresse et votre numéro de téléphone, là? Je veux dire: juste ça, là.

M. Després (Michel): Dans tous les ministères.

M. Paré (Pierre-André): ...mettre à jour que...

M. Després (Michel): Probablement dans tous les ministères.

M. Paré (Pierre-André): On va continuer, si on veut. Les régimes de retraite, là, c'est tout à fait... Quand on pense que quand on demande sa retraite et qu'on demande un certificat de naissance et que ça fait 35 ans que la personne travaille pour nous autres... On n'a pas réussi à garder sa date de naissance dans nos dossiers! Là, il commence à y avoir une affaire qui ne marche pas, là.

M. Després (Michel): C'est très confidentiel.

Peut-être une dernière question qui s'adresse directement au Contrôleur des finances. Tantôt, quand le président de la commission vous a demandé si vous aviez établi les coûts des occasionnels par la décentralisation, vous avez donné quelques chiffres mais, par la suite, vous avez dit: Dans la fonction publique, en ce qui concerne les services ou les produits, on ne peut pas établir de coût de revient. Je demande au Contrôleur des finances si ce serait possible et si on devrait le faire.

M. Paré (Pierre-André): Non seulement doit-on se demander si c'est possible mais on doit le faire parce qu'il n'y a aucune entreprise qui existe et qui réussit à donner quelque chose de rentable sans avoir un système de prix de revient. Et le système de prix de revient, je vous ferai remarquer qu'il n'y a aucune règle qui empêche de l'installer, dans aucun ministère.

M. Després (Michel): Pourquoi ne le fait-on pas, à ce moment-là?

M. Paré (Pierre-André): On ne le demande pas. Je veux dire...

Le Président (M. Lemieux): Pourquoi on ne le fait pas?

M. Paré (Pierre-André):... la question... C'est probablement la première fois que quelqu'un pose une question sur le prix de revient

des choses dans un ministère. On ne l'a jamais demandé, on ne l'a jamais fait.

Le Président (M. Lemieux): C'est intéressant.

M. Paré (Pierre-André): Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise?

M. Després (Michel): Assez impressionnant! Merci, monsieur.

Le Président (M. Lemieux): Alors, merci, M. le Contrôleur des finances. C'est noté et enregistré. Alors, on vous remercie de votre participation à cette commission parlementaire et je demanderais au prochain intervenant - il s'agit du président-directeur général de la Régie des rentes du Québec - de bien vouloir prendre place à la table des témoins. Nous allons suspendre deux minutes.

(Suspension de la séance à 16 h 40)

(Reprise à 16 h 43)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît! Auriez-vous la gentillesse de bien vouloir regagner vos sièges s'il vous plaît? À l'ordre, s'il vous plaît! Vous aurez l'occasion d'échanger vos vœux dans quelques mois. Auriez-vous la gentillesse de bien vouloir reprendre vos places s'il vous plaît? À l'ordre, s'il vous plaît!

La commission du budget et de l'administration doit reprendre ses travaux. S'il vous plaît! Alors, nous reprenons nos travaux pour entendre la Régie des rentes du Québec. Et je demanderais au principal intervenant de bien vouloir s'identifier et d'identifier les gens qui l'accompagnent, s'il vous plaît.

M. Claude Legault

M. Legault (Claude): Bonjour, M. le Président. Mon nom est Claude Legault. Je suis le président de la Régie des rentes; à ma droite, M. Bernard Lemay, directeur du service à la clientèle et à ma gauche, Mme Monique Maheux, directrice des communications.

Le Président (M. Lemieux): Alors, vous avez 20 minutes pour l'exposé de votre mémoire. Suivra un échange avec les parlementaires. Alors, nous sommes prêts à vous écouter.

M. Legault: Je vous remercie. Comme vous...

Le Président (M. Lemieux): ...de votre intervention?

M. Legault: De mon intervention; en fait, je

voudrais vous résumer brièvement le mémoire...

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Legault: ...puisque vous l'avez déjà reçu.

Le Président (M. Lemieux): Oui. Mais de votre intervention, c'est un résumé que vous avez?

M. Legault: C'est un simple résumé.

Le Président (M. Lemieux): Ah, O.K. Ça va. Alors, nous vous écoutons. Ça va.

M. Legault: Alors, si vous avez besoin de copies additionnelles du mémoire, on aura...

Le Président (M. Lemieux): Non, ça va pour le mémoire. Je croyais que vous aviez un résumé qui avait été distribué et je ne l'avais pas eu. Ça va.

M. Legault: D'accord. Donc, nous essaierons, dans les minutes qui nous sont imparties, de vous présenter principalement les approches de service à la clientèle qui ont été développées à la Régie des rentes. Et permettez-moi tout d'abord de vous dire qu'en ce qui concerne la Loi sur la fonction publique, trop souvent on est porté à prêter l'oreille aux nombreuses critiques que les gens formulent alentour de cette même loi et d'autres, se servant souvent de ces arguments en disant que c'est un empêchement, que ça contient trop de difficultés et que voilà une des principales raisons pour lesquelles, soit les services ne sont pas adéquats, soit d'autres plaintes que les gens peuvent formuler.

Quant à nous, nous sommes convaincus que la loi, telle qu'elle est actuellement, nous fournit les outils nécessaires à une saine gestion et principalement, au rôle qui est de rendre des services directs à la population, ce qui n'empêchera sûrement pas cette commission de se pencher et de faire les recommandations nécessaires, si vous le jugez à propos, afin d'assouplir et de rajouter cette même Loi sur la fonction publique.

Je dirige la Régie des rentes depuis 1980 et, depuis ce temps, nous avons exclusivement recherché à servir nos clientèles en identifiant d'une façon particulière, dès le début, quelle était cette véritable clientèle. Trop souvent, on est porté à penser qu'à la Régie des rentes, la clientèle, c'est celle des bénéficiaires. Quant à nous, nous avons pris notre mandat d'une façon plus large afin d'identifier les cotisants au Régime de rentes comme étant les véritables clients en nous donnant comme vocation de faire en sorte que l'on soit perçus comme étant les fiduciaires de leurs droits, et, à ce titre, responsables de les conseiller et de les amener à la liquidation de leurs droits, lorsqu'ils y ont accès,

selon l'âge ou selon l'événement qui peut être tantôt l'invalidité ou encore un décès.

Il faut savoir qu'actuellement la Régie des rentes dessert 800 000 bénéficiaires et qu'elle a dans ses fichiers 3 000 000 de cotisants actifs. Il y a plus de 5 000 000 de dossiers qui sont actifs, mais pour lesquels les gens ne cotisent pas de façon régulière, des gens qui, bien que n'ayant pas le droit encore de recevoir leur rente, ne sont pas présents sur le marché du travail.

Il faut également savoir qu'à la fin du siècle, dans seulement 10 ans, nous devrons desservir 1 600 000 bénéficiaires et traiter, actuellement, au-delà de 100 000 demandes par année et que, d'ici quelques années, nous traiterons près de 200 000 nouvelles demandes par année.

Il est impossible de gérer une telle quantité de demandes et de clients sans recevoir de temps à autre des plaintes de gens insatisfaits, de gens à qui la compréhension du régime a passé outre aux informations que l'on rendait disponibles, et c'est à nous de faire en sorte que l'information soit plus accessible et plus claire.

Il y a différentes façons de comptabiliser ces plaintes. Le dernier sondage que nous avons effectué démontre un taux de satisfaction de la clientèle de plus de 94 %. On pourrait très bien s'asseoir sur nos lauriers et dire que ce taux en lui-même démontre un niveau de satisfaction suffisant. On doit plutôt se pencher sur les 6 % de gens qui démontrent un niveau d'insatisfaction, dû souvent, comme je le disais, à l'incompréhension de nos lois, qui sont très difficiles à percevoir, mais aussi dû à nos systèmes qui ne sont pas, sur le plan informatique, adéquats et pour lesquels nous sommes en train de parfaire une refonte des systèmes d'information nous permettant de fournir en direct des informations plus adéquates à l'ensemble de nos cotisants. Là où les gens ont dénoté une certaine carence quant aux services rendus, c'est, entre autres, pour des choses aussi simples que le temps d'attente pour un simple formulaire. C'est quand même surprenant, malgré tous les efforts qu'on a faits. Mais ce qu'il y a d'important, c'est de ne jamais oublier d'aller sonder les résultats, d'obtenir la rétroinformation de nos efforts pour constater une lacune aussi facile à corriger que celle-là et de tout simplement faire en sorte que les gens qui reçoivent au téléphone une demande de formulaire, plutôt que d'acheminer ça, comme c'était le cas dans le passé, vers d'autres départements, de prendre le nom de la personne, de l'inscrire directement sur une enveloppe, d'y insérer le formulaire demandé et ça peut donc partir dans les trois minutes qui suivent le téléphone.

Alors, des choses aussi simples et aussi banales que ça, il ne faut pas toujours essayer de regarder simplement ce qu'il y a de compliqué, parce qu'on oublie trop en arrière ce qui est souvent très simple. Très simple également,

la question des formulaires sur lesquels, au cours des dix années passées, on s'est penché, à quelques reprises, et la dernière réécriture de ces formulaires prescrits remonte à moins d'une année, pour s'assurer que les gens qui auront à les compléter sont capables de réussir ce simple examen de le compléter de façon simple, non stressante et complète, pour les besoins de l'organisme. Trop souvent, dans le passé, autant chez nous qu'ailleurs, on a constaté qu'on posait des questions à la population que l'on avait dans nos propres fichiers. Comme le disait M. Paré, tout à l'heure, souvent dans le fichier du voisin. Mais encore plus scandaleux, souvent dans les nôtres-mêmes.

Pour simplifier la tâche de l'administration, on était porté à demander des renseignements additionnels. On recevait tout, condensé dans une même enveloppe, et c'était plus facile. On doit donc se rendre compte qu'on n'est pas là pour rechercher la facilité, mais bien pour s'assurer de la qualité des services rendus à la clientèle.

Pour ce qui est de cette clientèle qui reste insatisfaite après les efforts que l'on a pu formuler, trop souvent, les gens oublient que, dans le cas de la Régie des rentes, le réexamen, la révision par l'administration elle-même, fait partie du mécanisme déjà inscrit dans la loi, un mécanisme simple. Et les gens, plutôt que d'en profiter, malgré qu'on les informe qu'ils n'ont qu'à nous communiquer leur volonté de voir la décision examinée en révision, négligent de le faire et, entre autres, souvent, ils iront s'adresser directement au Protecteur du citoyen. On n'a rien contre l'organisme du Protecteur du citoyen, au contraire, mais on doit, avant de regarder les statistiques compilées par le Protecteur, s'assurer que tout le monde a la même définition du mot "plainte".

Sur 435 plaintes logées auprès du Protecteur du citoyen, l'an passé, seulement 62 s'étaient prévalus du droit de révision de leur cas à la Régie. Nous sommes d'opinion que le Protecteur du citoyen aurait pu très facilement s'assurer que les gens profitaient de ce droit qui était inclus dans la loi, avant de compiler comme une plainte auprès du Protecteur du citoyen, faisant en sorte d'apporter une attention démesurée aux mécanismes de services rendus à la clientèle. Donc, quant à nous, nous sommes assurés que la clientèle, si on veut bien la servir, il faut qu'elle se sente accueillie et ce n'est pas en cumulant les organismes qui vont compiler des plaintes que les gens vont se sentir davantage bien servis par l'appareil gouvernemental.

À la Régie, nous avons des valeurs de gestion que, non seulement nous essayons de mettre en pratique, mais que nous vivons depuis un certain temps. Et la principale de ces valeurs de gestion est celle qui dit que la Régie vise la production de services de qualité au moindre coût. Des intervenants antérieurs ont dit qu'il y

avait peu de moyens de vérifier quel était le coût de la gestion, à l'unité, des services rendus. Il y a au moins une chose qui peut être faite et ceci sera fait chez nous; il y a déjà une étude comparative en marche pour so comparer avec le secteur privé, mais également s'assurer que la recherche des services au moindre coût est constamment ce qui habite les employés, le personnel de la Régie. Donc, ça n'a pas été facile en tout temps.

Les gens nous disaient tout simplement que si on veut rendre de meilleurs services, il faut donc tout simplement avoir plus de ressources et plus d'argent disponible. Chez nous, nous croyons que ce n'est pas nécessairement l'argent qui va produire de meilleurs services, mais qu'il y a moyen d'être ingénieux. Ne serait-ce que le dépôt direct, par exemple, lorsqu'on voit que les rentes des gens sont versées directement dans les comptes de banque, c'est un exercice où tout le monde sort gagnant, tant la Régie, que le bénéficiaire et la banque. Tout le monde y trouve un avantage et on y fait des économies assez substantielles pour amener le gouvernement à favoriser dorénavant les allocations familiales comme étant également disponibles à ce service de dépôt direct. Donc, des moyens semblables. Par exemple, un autre qui me vient à l'esprit: nos bureaux d'accueil périodiques. La Régie a des bureaux permanents et, en plus de ces bureaux permanents, elle se déplace dans une région afin de rendre les services là où se trouve la population.

Nous avons mis sur pied un service de prise de rendez-vous. Donc, avant de se déplacer vers une ville à l'extérieur, les gens sont informés par les journaux locaux, la radio et tout, de la date où on sera là. Les gens nous appellent et prennent un rendez-vous. Par le simple fait de prendre un rendez-vous, nous pouvons régler par téléphone plus de la moitié des demandes de rendez-vous. Donc les gens trouvent plus facile de régler leur cas par téléphone et nous pouvons servir plus de gens avec moins de ressources. Voilà des moyens de rechercher l'efficacité à moindre coût, tout en améliorant les services à la clientèle. C'est donc avec cet esprit-là que se veut le service à la clientèle à la Régie.

La technologie moderne, la technologie informatique, entre autres, doit être développée, non pas seulement afin de sauver des dollars à l'administration, et de sauver des démarches administratives, mais doit être pensée en fonction des besoins de la population. C'est à ce titre-là qu'en 1989 nous recevions le prix OCTAS qui, pour un service informatique en développement, était le premier à recevoir ce prix pour un service développé en fonction de la clientèle. Voilà donc des moyens différents, jusqu'à la technologie de pointe, qui peuvent être envisagés pour l'avenir.

Quant à nous, pour l'avenir, nous croyons que nous devons apprivoiser la nouvelle tech-

nologie, que ce soit la télévision interactive, la télématique, les systèmes téléphoniques informatisés ou encore le traitement de l'image par l'informatique, autant de technologies que nous devons suivre, que nous devons apprivoiser pour améliorer nos services. Dans un temps plus immédiat, la Régie se penchera, au cours des prochaines années, sur ces technologies, parce que nous ne pensons pas pouvoir pénétrer cette façon de communiquer très rapidement. C'est que l'on se rend compte que, malheureusement, le Québec, comme ailleurs, compte un nombre élevé d'analphabètes et que nous limitons actuellement nos moyens de communication avec la population par des dépliants, par des écrits, qui ne sont pas facilement déchiffrables pour une grande partie de la population. Il faudra donc se rapprocher de l'image, se rapprocher de la télévision, se rapprocher des médias de communication autres que l'écriture afin de rejoindre cette clientèle.

Le Président (M. Lemieux): Merci...

M. Legault: C'est donc, pour autant que l'on est capable de vous informer rapidement, vous qui avez lu le mémoire, et de répondre à vos questions qui suivront, les principaux points qui touchent le service à la clientèle, à la Régie. M. le Président, nous sommes disponibles à répondre aux questions de la commission.

Le Président (M. Lemieux): Merci. Une question assez simple, est-ce que vous auriez pu réaliser aussi facilement vos objectifs si vous aviez été dans un ministère?

M. Legault: Vous savez, je pense que oui. Moi je pense que oui, parce que, il y a quelques années, l'ENAP avait décerné certains prix, mais on passera rapidement par-dessus le prix décerné...

Le Président (M. Lemieux): Et par-dessus l'ENAP.

M. Legault: Non, pas par-dessus l'ENAP, je n'oserais pas, mais, à un groupe de gestionnaires, nous étions une douzaine. L'ENAP avait remarqué, ces gens-là, peu importe où ils évoluaient, ça fonctionnait toujours. Alors que, peu importe les lois, peu importe la loi de la fonction publique, peu importe quand les gens viennent dire: Au gouvernement, on a des contraintes avec des cadres non compétents, avec des "tablettés", pour les appeler par leur nom... Mais allez donc voir chez GM puis chez Bell Canada, s'ils en ont aussi. Il y en a partout. Quand Bell Canada a perdu son contrat en Arabie Saoudite, ils ont reçu 500 personnes, qui étaient toutes des cadres, qui ont regagné le Québec et envers qui la compagnie était redevable. Qu'est-ce qu'on fait avec ce monde-là?

(17 heures)

Le Président (M. Lemieux): C'est donc dire qu'à vos yeux, ce n'est pas plus difficile d'instaurer un vrai système d'imputabilité, à la fois au niveau d'un ministère qu'au niveau d'un organisme? Il n'y a pas de nuance pour vous, il n'y a pas de différence?

M. Legault: Vous savez, c'est que vous faites deux questions de votre question. Vous me partez maintenant d'imputabilité. Je vous dis que, dans un premier temps, on peut réussir les objectifs que l'on se donne, pour autant que l'on ait un plan stratégique, que l'on ait des priorités qui soient établies, que l'on ait des objectifs mesurables et que l'on puisse les suivre. Après ça, si vous voulez qu'on parle d'à qui on doit en rendre compte, c'est deux. Mais, dans un premier temps, on doit être capable d'accomplir ces tâches-là, et, dans un deuxième temps, de savoir si on doit rendre compte ou non. On s'amuse beaucoup, à la Régie des rentes, en faisant qu'on essaie, d'année en année, de préparer le budget en se disant: Et si c'était notre compagnie, qu'est-ce qu'on ferait? Est-ce qu'on ne couperait pas 1 000 000 \$ ou 2 000 000 \$ cette année, à quelque part? Alors cherchons où. Bien, on est fier d'avoir des budgets qui grossissent moins vite que l'inflation. Et d'année en année, on s'améliore, et, tout en s'améliorant, en améliorant les services à la clientèle, il faut que l'informatique, quand elle se développe, qu'elle soit rentable, un jour. Il faut qu'on finisse par retirer les bénéfices de ça.

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Legault: Je me souviens qu'une année, on avait dit aux gens qu'ils nous devaient 24 demi-postes. Tout le monde disait qu'ils sauvaient une demi-année/personne...

Le Président (M. Lemieux): Vous avez répondu à ma question, M. Legault. M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Farrah: M. le Président, au nom de notre formation politique, je vous souhaite la bienvenue, à vous et à vos collègues. Dans l'élaboration des politiques, des directives de gestion de ressources humaines, par exemple, par l'Office des ressources humaines, êtes-vous consulté, en tant que président d'organisme? Si oui, comment?

M. Legault: Nous sommes consultés, mais principalement au travers une délégation que l'on donne à notre directeur des ressources humaines. Bien entendu, c'est suivi très étroitement par le vice-président, qui est responsable de ce secteur-là. Mais les organismes centraux nous consultent suffisamment pour ne pas que l'on apprenne, ni par les journaux, ni par des directives, les décisions qui viennent d'être prises. Ordinaire-

ment, moi, je n'ai jamais vu de surprises en 10 ans que je suis au gouvernement.

M. Farrah: C'est intéressant parce que vous êtes le premier qui nous indique cette voie-là. On est contents de savoir que ça se fait parce que c'est tout à fait normal, de toute façon, d'ailleurs.

M. Legault: Oui, ça se fait.

M. Farrah: Au niveau de l'imputabilité, avez-vous des idées sur le partage - excusez l'expression - de la matière qui serait imputable, la politique versus l'administratif? Je ne sais pas si vous avez réfléchi là-dessus. Si oui, où serait la délimitation?

M. Legault: Bon, avant de parler de partage, permettez-moi de donner mon opinion en général sur l'imputabilité. Je me sens déjà passablement partagé et vous voudriez que je le sois encore davantage. Peut-être qu'il y a de la place encore pour un peu de partage.

Le Président (M. Lemieux): Nous ne sommes que de simples citoyens, nous autres, vous savez.

M. Legault: Vous savez, c'est que je ne sais plus combien j'en ai de boss. De temps en temps, c'est le Secrétaire général de la province, ça va de soi; de temps en temps, et assez souvent j'espère, à sa satisfaction, c'est le ministre, bien que ça ne soit qu'un ministre titulaire, donc, qui n'est pas responsable directement de l'administration, mais en tant que ministre titulaire, j'ai des comptes à lui rendre. Nous avons également deux contrats de gestion avec le gouvernement: un pour les régimes complémentaires et un pour les allocations d'aide à la famille. Après qu'on a reçu ces mandats là, le sous-ministre qui est responsable de l'ensemble du ministère a donc son mot à dire pour ces deux programmes-là. Il ne faudrait pas que j'oublie à travers ça que j'ai un conseil d'administration. Alors, quelquefois, lorsque nous pensons que notre rôle en est un de fiduciaire, on a donc à rendre des comptes directement à la population et à travers ça on est capables de servir tous nos maîtres, mais si on doit également en servir un autre, moi, je veux bien, mais si vous enlevez des choses pour lesquelles je me rapporte déjà, pour certaines, au ministre, c'est donc à lui qu'il faut poser la question. Si lui est d'accord pour que, dorénavant, il ne soit plus le responsable vis-à-vis de nous de tel et tel secteur, mais que ça soit quelqu'un qui sera à côté de lui ou en haut de lui, ça, je ne le sais pas. On ne m'a jamais répondu à ça. À ce moment-là, je ne sais pas comment on pourrait arriver.

Le danger que je trouve qui pourrait guetter les sous-ministres et les dirigeants des organismes, c'est que, si c'est une commission

quelconque qui devient une commission publique, qui, attendons quelques années, sera télévisée... - Tout à l'heure, M. Paré disait qu'il y en avait eu des bouts qui s'étaient passés à huis-clos, mais il nous a donné beaucoup de détails pour des choses qui s'étaient passées à huis-clos. Finalement, dans tout ça, si on devient des gens sous les feux de la rampe, avec les caméras braquées sur nous, est-ce qu'il n'y a pas un danger que l'on commence à s'imaginer qu'on est des gens publics? Que dirait le ministre qui entendrait son sous-ministre ou son dirigeant d'organisme répondre à une commission parlementaire: Eh bien voilà, j'avais suggéré ça au ministre mais il ne l'a pas retenu? Est-ce qu'on peut imaginer une telle situation? Alors, quant à moi, l'imputabilité, elle existe déjà, mais elle existe, dans le système parlementaire qui est le nôtre, envers les ministres. Si, à un moment donné, on veut qu'elle existe ailleurs qu'envers le ministre, eh bien moi, je n'ai pas d'opinion à émettre là-dessus pour l'instant.

M. Farrah: Oui, mais quand même, au niveau de votre organisation... Il y a de la gestion dont vous êtes responsable, de la gestion administrative. Je ne pense pas que le ministre... Le ministre ne peut pas être responsable ou au-dessus de tout pour une question administrative d'un bureau x. Alors, à ce moment-là, dans ce sens-là, cette partie de la gestion qui relève exclusivement de l'interne, chez vous, est-ce que cette partie-là ne devrait pas être imputable?

M. Legault: Mais elle l'est au conseil d'administration actuellement. Le conseil d'administration me délègue son autorité administrative et je lui en rends compte. Et si, dorénavant, je dois rendre compte à une autre institution, moi, ça m'est égal. Ça ne me dérangerait pas de le faire. Mais est-ce que je le ferais à la place du conseil ou en plus? Dans un ministère, c'est le ministre qui est responsable de l'administration. Il peut très bien ne pas questionner chacun des gestes posés, mais il a le pouvoir de le faire et le devoir de le faire. Et si, tout à coup, il se fait répondre par son sous-ministre: Je regrette, M. le ministre, mais ça, ça regarde la commission. Alors, il me semble que celui qui va être capable de départager ça... Moi, on n'a pas réussi à me démontrer la clarté entre un système parlementaire et un système d'actionnariat dans une compagnie.

M. Farrah: Sauf que le principe d'imputabilité ne soustrait pas la responsabilité du ministre.

M. Legault: Non, non.

Le Président (M. Lemieux): La responsabilité ministérielle.

M. Farrah: Il n'y a personne qui souhaite

ça non plus. Il n'y a personne qui s'administre dans ce cas-là non plus. Il n'y a pas un ministre qui accepterait ça. Mais juste un exemple. Est-ce que votre mémoire a été validé par votre conseil d'administration?

M. Legault: Ils l'ont reçu.

M. Farrah: Ils l'ont accepté avant que vous le...

M. Legault: Ils ne l'ont pas...

M. Farrah: C'est dans ce sens-là, ce que je veux dire.

M. Legault: Bien, oui, d'accord. Le conseil s'est réservé certains pouvoirs qui sont de son autorité. Pour le restant, il m'a délégué l'administration et je suis en général redevable au conseil, qui peut appeler devant lui chacun des éléments et, ni plus ni moins, me faire parader devant lui et dire: Mais, comment ça se fait que vous avez manqué de jugement en écrivant tel mémoire? Et je serai responsable des gestes que je pose quotidiennement. Donc, le conseil ne peut pas être de chacune des décisions. Mais, à ce moment-là, je suis quand même redevable au conseil de chacune des décisions que je prends. Et s'il décide que, dorénavant, tous les écrits que je signerai avant de sortir de la Régie devront passer par le conseil, alors, je devrai le faire. Et il viendra le dire: Voilà, à cause de ton manque de jugement, je limite dorénavant, ton pouvoir exclusif en telle matière, et tu devras passer par un comité du conseil ou etc. Alors, c'est là que j'ai de la difficulté à comprendre ce qu'on recherche. Je le sais très bien que, de la part des parlementaires, on recherche une meilleure connaissance de l'appareil. Et ça, c'est tout en votre honneur de souhaiter mieux comprendre le fonctionnement de l'appareil gouvernemental.

Le Président (M. Lemieux): Ce n'est pas ça qu'on recherche. En tout cas, O.K., allez-y.

M. Legault: Non, mais il y a des gens qui vont à l'imputabilité comme ça. Il y en a d'autres qui vont à l'imputabilité de façon différente. Mais je ne le sais pas, ce que l'on vise au gouvernement par "imputabilité" lorsqu'on l'est déjà envers un ministre et dans un organisme où on l'est déjà envers un conseil d'administration.

Le Président (M. Lemieux): O.K., Georges.

M. Farrah: Avec la loi, c'est le service de la qualité aux citoyens.

M. Legault: Voilà, mais...

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

La Prairie.

M. Lazure: Merci, M. le Président. Je suis personnellement heureux et aussi au nom de l'Opposition de souhaiter la bienvenue à M. Legault et à ses collègues. Ce matin, nous avions le président... le P. -D. G. de la Société de l'assurance automobile du Québec et je faisais remarquer que, compte tenu de la qualité des services que la Société de l'assurance automobile fournit à la population du Québec, nous étions fiers, de ce côté-ci de la table, d'avoir créé la Régie, comme elle s'appelait autrefois, mais qui a changé de nom. De la même façon, moi, je suis fier d'avoir contribué à la nomination du P. -D. G. de la Régie des rentes, M. Legault, en 1980, et d'avoir travaillé avec lui. Parce que la Régie des rentes est un des organismes qui se classent parmi ceux qui sont l'objet de moins de plaintes de la part de la population. C'est plutôt rare. Et c'était comme ça au moment où, au Secrétariat des relations avec les citoyens, nous avions l'oreille bien attentive aux plaintes des citoyens vis-à-vis des ministères, vis-à-vis des organismes gouvernementaux. La Régie des rentes est un des quelques organismes qui avait une bonne cote, une très bonne cote. Je suis content de voir que ça continue.
(17 h 15)

J'ai simplement quelques questions factuelles pour m'aider en même temps à faire ma mise à jour sur mes connaissances de la Régie. Parce que j'ai un peu perdu de vue la Régie depuis quelques années après en avoir assumé la responsabilité pendant quatre ou cinq ans, avec le P. -D. G. Les bureaux régionaux. Vous avez parlé des locaux, des bureaux d'accueil temporaires que vous avez, là, ce qui est un très bon service. Mais les bureaux régionaux permanents, est-ce que leur nombre a augmenté? Vous vous souviendrez sans doute qu'il y avait eu des pressions pour qu'on en mette quelques nouveaux sur pied de manière à ce que toutes les régions du Québec... Est-ce que toutes les régions sont maintenant couvertes? Est-ce que chaque région administrative a un bureau?

M. Legault: C'est le même nombre qu'il y avait...

M. Lazure: Il n'y a pas eu d'augmentation.

M. Legault:... en 1980... Il n'y a pas eu d'augmentation, mais nous avons changé, modifié les méthodes des bureaux d'accueil à temps partiel de façon que l'on puisse davantage servir la population. Donc, nous couvrons maintenant 50 villes au Québec...

M. Lazure: Dans les bureaux temporaires d'accueil?

M. Legault:... par les bureaux temporaires.

Exact. Donc, il y en a beaucoup plus qu'avant, beaucoup plus de visites, donc, une espèce d'éclatement des points de contrôle que sont les bureaux permanents.

M. Lazure: Vous avez aussi, parlé tantôt du besoin de ressources financières additionnelles, de ressources en personnel et de ressources financières. Le nombre d'employés, que vous avez, au total c'est quoi maintenant, à peu près, là?

M. Legault: C'est Le nombre d'employés permanents est de 740 et si on y additionne les occasionnels, ça fait... plus 200 occasionnels. Donc, ça fait...

M. Lazure: Est-ce que ça a bougé depuis 10 ans, depuis sept ou huit ans?

M. Legault: Oui, ça a bougé mais pas de façon tellement significative. Je dirais peut-être une cinquantaine sur 10 ans, alors qu'il y avait...

M. Lazure: Est-ce que vous pensez que pour améliorer la qualité... Parce que là, votre clientèle, c'est... bon, les allocations familiales, les régies... Régie des rentes, personnes âgées... Pour améliorer la qualité de vos services, est-ce que vous pensez que ce serait utile d'avoir d'autres bureaux... d'avoir au moins un bureau dans chaque région?

M. Legault: Nous sommes actuellement capables de répondre aux demandes à partir des bureaux que nous avons vers les bureaux temporaires, et les bureaux temporaires rendent de meilleurs services dans le sens où, les localités où sont logés les bureaux permanents obligeraient les gens à se déplacer beaucoup. Alors, si on avait quatre, cinq, six bureaux permanents de plus, on serait donc obligés de voir les gens se déplacer vers ces bureaux-là, alors que là, actuellement, c'est nous qui nous déplaçons vers la clientèle.

M. Lazure: Je veux dire que, dans mon esprit, s'il y avait ajout de deux, trois bureaux régionaux permanents pour couvrir les régions qui n'en ont pas, ça n'enlèverait pas les autres, les 45 ou 50 bureaux temporaires, évidemment. Parce que...

M. Legault: Bien, ça les enlèverait au moins dans les villes où ils seraient.

M. Lazure: Oui, oui. Bien sûr. Mais c'est...

M. Legault: Par exemple, si on prend la ville de Granby, qui est entre Sherbrooke et Montréal, s'il y avait un bureau permanent à Granby, bien il n'y aurait plus de bureau temporaire. Alors, actuellement, les études que l'on

fait nous démontrent que la clientèle n'a pas à attendre avant de rencontrer la Régie.

M. Lazure: Les formulaires, vous en avez dit un mot, tantôt. Et on a vu, avec le Protecteur du citoyen et avec nos propres sondages aussi, que ça continue d'être un gros problème, la compréhension, l'absence de langage simple dans les formulaires; pas seulement chez vous mais dans l'ensemble de la machine, là.

M. Legault: Oui, oui.

M. Lazure: Est-ce que vous utilisez des comités de personnes âgées, par exemple, quand vous...? Je pense qu'il y avait eu quelques essais, à l'époque. Est-ce que ça continue, ça? Est-ce que ça se fait régulièrement?...

M. Legault: Absolument.

M. Lazure: ...les comités d'usagers pour tester vos formulaires?

M. Legault: Et ce ne sont pas des comités permanents. Ce sont des gens qu'on prend au hasard à chaque fois. Parce que c'est bien entendu que s'ils en ont complété une fois et qu'on les rappelle au bout d'un an, ils ont déjà commencé à gagner une partie du langage, si hermétique. Donc... Par exemple, on envoie un relevé personnalisé aux gens lorsqu'ils atteignent 59 ans. Je peux vous dire que le premier que nous avons envoyé ressemblait, à s'y méprendre, aux anciennes déclarations du ministère du Revenu qu'on devait compléter. C'était d'une complexité incroyable, et aujourd'hui, on est rendu avec quelque chose de très imagé et on fait constamment des sondages parmi les gens qui le reçoivent afin de savoir, non seulement la compréhension mais le niveau de rétention de l'information qu'ils ont reçue. C'est tout à fait satisfaisant. Et on ne permettrait pas à un formulaire de sortir à l'imprimerie ou d'être approuvé par le conseil s'il n'y avait pas ce comité-là qui avait réussi le test à 100 %. Il faut donc que 10 personnes qui sont choisies réussissent le test à 100 %. S'il y en a deux qui font des erreurs, c'est que le document est encore trop compliqué et on recherche des mots plus simples, des caractères plus gros et quelque chose de plus aéré pour ne pas qu'il soit rebutant.

M. Lazure: Dans le rapport annuel du Protecteur du citoyen, est-ce que le nombre de plaintes touchant vos services à la Régie est important, en pourcentage ou en nombre absolu? Je ne l'ai pas en mémoire.

M. Legault: En nombre absolu, j'ai trouvé qu'il était important, et j'ai rencontré le Protecteur du citoyen immédiatement après la parution

de son rapport où il parlait de 425 plaintes - 425 plaintes, quant à moi, c'était une augmentation insatisfaisante - pour me rendre compte, finalement, comme je le disais tout à l'heure, qu'il n'y en avait **que** 62 qui étaient passées par le mécanisme de révision. Il y avait donc 62 plaintes au Protecteur du citoyen. Après ça, quand on regarde le nombre de plaintes qui sont fondées, dans le sens des services différents qu'on aurait pu rendre, eh bien, il n'y en a à peu près pas, mais il y a toujours place pour l'amélioration. Mais c'est très peu significatif le nombre de plaintes que l'on aurait pu corriger par des moyens différents. Quelqu'un qui se plaint de ne pas avoir droit à une rente d'invalidité quand il n'y a pas droit, c'est malheureux, mais ça ne lui donne pas de droit additionnel, allons voir le Protecteur.

M. Lazure: Juste une dernière question peut-être. Les **formulaires**, est-ce que vous en imprimez un certain nombre de copies en braille?

M. Legault: Non. Quand je vous disais tout à l'heure que nous devons nous orienter vers les analphabètes, je n'ai pas complété mon information, c'est vers les analphabètes, vers les malentendants, si jamais il y a des messages publicitaires à la télévision, et vers les gens handicapés de la vue. C'est toute une nouvelle approche envers ceux qui ne peuvent pas comprendre, pour n'importe quelle raison, que l'on veut faire.

M. Lazure: Est-ce que c'est dans vos plans de le faire bientôt? Parce que ce n'est pas un grand nombre de personnes, c'est quelques milliers de personnes, puis ce n'est pas un gros coût non plus, c'est presque rien.

M. Legault: Absolument.

M. Lazure: Je pense que c'est... Ça reflète quand même un peu, malgré l'éloge que je faisais tantôt des services de la Régie, qu'il y a, dans l'ensemble gouvernemental, vraiment un oubli de la personne handicapée. On a vu que les effectifs de personnes handicapées dans la fonction publique sont de 0,7 %, alors que l'objectif était de 2 % en 1984. Ça a tombé. Et les formulaires en braille, quelque mille formulaires en braille, ce n'est pas très très coûteux. Donc, c'est une question vraiment de présence des personnes handicapées à l'esprit des gestionnaires. Je ne sais pas comment on pourra y arriver, mais c'est...

M. Legault: On va sûrement y arriver; c'est l'engagement qu'on prend de se tourner vers ces clientèles qui ont été trop longtemps négligées.

M. Lazure: Merci.

Le Président (M. Lemieux): C'est une

constante que l'on retrouve abstraction faite...

M. Lazure: Dans l'ensemble des ministères puis des...

Le Président (M. Lemieux):... de la couleur des gouvernements aussi, je tiens bien à le mentionner.

M. Legault: Oui, oui.

M. Lazure: Oui.

Le Président (M. Lemieux): O. K. Ça va.

M. Lazure: Merci.

Le Président (M. Lemieux): Alors, nous vous remercions pour votre participation et votre collaboration à cette commission parlementaire. Nous allons suspendre deux minutes afin de permettre au prochain témoin, M. Benoît Morin, secrétaire général du Conseil exécutif, de bien vouloir prendre place.

(Suspension de la séance à 17 h 25)

(Reprise 17 h 28)

Le Président (M. Lemieux): A l'ordre, s'il vous plaît. Auriez-vous la gentillesse, l'amabilité de bien vouloir prendre vos places, s'il vous plaît. À l'ordre, s'il vous plaît. La commission du budget et de l'administration reprend ses travaux. Nous allons entendre maintenant le secrétaire général du Conseil exécutif. Je lui demanderais de bien vouloir s'identifier aux fins de l'enregistrement du **Journal des débats** et de nous présenter les gens qui l'accompagnent.

M. Benoît Morin

M. Morin (Benoît): Je suis Benoît Morin, secrétaire général du Conseil exécutif et je suis accompagné cet après-midi par trois collègues: Mme Nicole Malo, sous-ministre aux Affaires culturelles; M. Bernard Angers, sous-ministre du Revenu et M. Pierre Sarault, secrétaire général associé aux Affaires culturelles et sociales au Conseil exécutif.

M. le Président, je souhaite d'abord vous remercier, ainsi que le vice-président, M. le député de La Peltre, de La Prairie, je m'excuse, et tous les membres de la commission de m'avoir invité à m'adresser à vous dans le cadre de votre examen de la Loi sur la fonction publique, qui se déroule conformément à la prescription de l'article 172 de cette même loi.

En guise d'amorce à nos échanges, j'ai cru utile et opportun de procéder à une déclaration liminaire qui s'inspire et résume les conclusions de mes collègues, des sous-ministres, en ce qui a

trait à l'objet principal de vos travaux, à savoir l'opportunité de maintenir en vigueur ou, le cas échéant, de modifier la Loi sur la fonction publique. Si vous m'y autorisez, M. le Président, je procéderai au dépôt et à la lecture de cette déclaration, dont j'ai remis copie au secrétaire.

Le Président (M. Lemieux): J'ai autorisé le dépôt, M. Morin.

M. Morin (Benoît): M. le Président, les sous-ministres ont pris connaissance avec beaucoup d'intérêt du questionnement retenu par la commission parlementaire dans le but de réaliser son présent mandat. Intervenant presque à la toute fin de vos travaux, vous comprendrez que nous ferons porter nos commentaires et nos observations d'abord et avant tout sur les éléments qui nous apparaissent essentiels, eu égard au rôle et aux fonctions dévolus aux sous-ministres au sein de l'appareil étatique québécois et ce, sans pour autant que la commission estime, espérons-nous, que nous considérons secondaires et moins importants d'autres thèmes qui ont pu par ailleurs faire l'objet d'échanges et d'approfondissement utiles et concluants entre la commission et un certain nombre d'intervenants qui nous ont précédé jusqu'à maintenant.

La commission s'interroge donc ultimement sur l'opportunité de maintenir en vigueur ou, le cas échéant, de modifier la Loi sur la fonction publique, à la lumière des progrès accomplis dans l'atteinte de son objectif premier, soit de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en oeuvre les politiques établies par l'autorité constituée et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'État.

La mission de la fonction publique québécoise, ainsi définie à l'article 2 de la loi, le législateur a précisé, dès l'article suivant, les valeurs, la philosophie de gestion qui devaient dorénavant présider à la réalisation de ce mandat. L'article 3 de la loi établit en effet que l'organisation des ressources humaines, de l'administration publique québécoise, doit avoir pour but de favoriser d'abord l'efficacité de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale.

Deuxièmement, l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées et l'application d'un régime selon lequel le fonctionnaire investi de ces pouvoirs de gestion doit en rendre compte, compte tenu des moyens mis à sa disposition. Troisièmement, l'égalité d'accès à tous les citoyens à la fonction publique. Quatrièmement, l'impartialité et l'équité des décisions affectant les fonctionnaires et, cinquièmement, finalement, la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise.

Quand on relit les réflexions qui ont

présidé à la rédaction d'une telle Loi sur la fonction publique, on comprend que le but recherché était de se doter d'un cadre législatif pour les ressources humaines de l'administration publique, qui visait moins à déterminer et à normer les choses qu'à définir des objectifs et à permettre une gestion véritable des personnels à l'intérieur de l'appareil administratif public, les personnes constituant le facteur le plus stratégique dans la production des biens et services, que l'État souhaitait assumer, et ce, évidemment.

Un tel type de loi contrastait de façon marquée avec celle qui l'avait précédée et même, dans une certaine mesure, avec la philosophie de gestion qui préside à la gestion des autres ressources. Je pense ici aux ressources financières et budgétaires, matérielles et technologiques d'information, qui sont nécessaires à la production des services à la population.

Passer d'un régime, d'un système centralisé, où le respect de la norme constituait le critère d'évaluation de la performance à un régime de responsabilisation où, ultimement, la qualité et la quantité des résultats devraient faire l'objet de l'appréciation, faisait appel, c'est le moins qu'on puisse dire, à une véritable révolution culturelle.

Les attitudes, les pratiques, les habiletés nouvelles qu'une telle mesure innovatrice requerrait des individus, les organisations sectorielles ou centrales ne pouvaient se développer que progressivement.

La commission parlementaire partagera sans doute le jugement des experts en développement organisationnel et en sociologie des organisations à savoir que l'introduction d'un tel changement dans une organisation, voire une organisation aussi complexe et diversifiée que l'administration publique québécoise qui doit continuer, comme il se doit, à fournir les services quotidiens à la population et aux élus, ne peut se faire que graduellement.

Les sous-ministres sont également bien conscients que tout n'a pas encore été réalisé. Mais à observer ce que tentent actuellement de faire les autres administrations publiques des pays développés dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous sommes déjà assurés, qu'avec une loi de cette nature, l'administration publique québécoise est sur la bonne voie. Et ce, bien sûr, à condition de tirer profit des observations pertinentes et des recommandations qui seront formulées au terme de l'évaluation en cours, laquelle, rappelons-le, avait été judicieusement planifiée par le législateur.

Ceci étant dit, nous aimerions maintenant nous attarder à trois aspects qui, pensons-nous, rejoignent le questionnement fondamental de la commission, à savoir, d'abord la part qu'il faut accorder à la gestion des ressources humaines et à la Loi sur la fonction publique qui l'encadre dans le maintien et l'accroissement de la qualité et de l'efficacité des services à la population; deuxièmement, la nature, la portée et les limites

des régimes d'imputabilité au sein de l'appareil étatique québécois; troisièmement, les enjeux et défis de l'administration publique au cours des prochaines années ainsi que ceux de la fonction publique qui l'anime.

Parlons donc d'abord de la qualité et de l'efficacité des services rendus aux citoyens. La commission parlementaire, soucieuse d'assumer pleinement son mandat, a considéré primordial de s'interroger sur le lien à établir entre la Loi sur la fonction publique et la qualité et l'efficacité des services rendus aux citoyens. Les sous-ministres souhaitent répondre à ce questionnement en soumettant les principaux éléments de leur réflexion sur la problématique de la dispensation par l'État de services aux citoyens dans une société développée comme l'est le Québec.

La commission amorce son questionnement sur ce thème à partir d'une allocution du Protecteur du citoyen qui a juridiction sur 110 ministères et organismes, et qui déclarait à cette occasion avoir reçu, au cours de l'année 1989-1990, près de 22 000 demandes, dont 19 000 demandes d'enquête. Il avait accepté d'enquêter dans environ 8 000 dossiers pour y constater que 28 % des plaintes étaient fondées. Il notait finalement que les ministères et organismes donnaient suite à ses recommandations dans plus de 99 % des cas.

Il convient peut-être de constater d'abord que, heureusement, au Québec, le législateur a prévu depuis plusieurs années des instances auxquelles les citoyens peuvent recourir pour se conforter suite à un geste administratif ou, le cas échéant, pour faire corriger les erreurs qui les pénalisent injustement. Il ne faudrait pas par ailleurs se surprendre que ces mécanismes et recours soient de plus en plus utilisés par les citoyens et les citoyennes mieux informés de leur existence. Au contraire, on devrait peut-être être rassurés d'observer qu'on nous rapporte que le nombre de plaintes fondées soit proportionnellement aussi bas, compte tenu des millions d'actes, de gestes et de services rendus par l'appareil étatique au cours d'une année.

Il est indéniable que les ministères et les organismes doivent viser énergiquement à réduire à zéro les erreurs dans la dispensation des services et continuer à les corriger avec célérité lorsqu'elles sont identifiées. À cette fin, les progrès doivent continuer à se faire de façon constante dans la gestion des organisations, la planification des tâches, l'organisation du travail, la formation continue des personnels et la mise en place de mécanismes de rétroinformation pour les clientèles. Cependant, comme le fait à juste titre la commission parlementaire dans son questionnement sur ce thème, si on considère l'aspect des délais jugés déraisonnables, lorsqu'il y en a, ou celui de la qualité des outils ou pouvoirs confiés aux fonctionnaires de première ligne, ou encore le degré de latitude pour adapter les réponses aux besoins ou circonstances

particulières, les sous-ministres estiment qu'il n'y a pas de réponse simple et unique qui puisse être fournie.

Les études internes des ministères, ou peut-être même celles de la commission, nous démontrent que, dans certains secteurs, des progrès substantiels ont été réalisés et maintenus au cours des dernières années, alors que dans d'autres, des difficultés provisoires ont surgi puis se sont estompées. Et lorsqu'on se penche sur ces difficultés pour les analyser, on est obligés rapidement de considérer et de prendre en compte, en plus de la gestion des ressources humaines, les autres facteurs ou intrants qui interviennent dans la production du service. De fait, l'examen attentif nous renvoie immédiatement à l'identification et à l'analyse, non seulement de tous les facteurs qui interviennent ou influent sur la production proprement dite du service, mais également ceux qui influencent la perception et l'appréciation que le citoyen s'en fait.

Prenons peut-être quelques instants pour identifier quelques-uns de ces facteurs. D'abord, la Loi sur la fonction publique stipule elle-même que les services auxquels le public a droit doivent être de qualité. L'administration publique perçoit clairement dans cet énoncé qu'il y aura nécessairement une limite à la portée du droit, limite qui sera d'abord tributaire de la législation habilitante à produire le service.

Premier facteur, donc, la qualité de la loi habilitante, notamment sa clarté quant aux objectifs recherchés et aux clientèles visées, de même que le degré de souplesse qu'elle prévoit quant au mode et aux normes d'application. Ensuite, un deuxième facteur peut être relié au caractère controversé ou non du service offert par l'État, de même qu'à la perception qu'a le citoyen-client de voir ou non l'avantage personnel qu'il retire du service produit par le représentant de l'État. À titre d'exemple, mentionnons le programme d'allocations de maternité dont la clientèle est facile à identifier. Les conditions à remplir sont simples, relativement peu contraignantes, et cette allocation est un ajout net au budget de la cliente.

À l'opposé, le service est beaucoup plus délicat à dispenser à un client lorsque son existence ou son niveau de vie dépend du versement d'une prestation. C'est également le cas lorsque le bénéfice, le service, est collectif, et souvent difficilement cernable pour le citoyen, la personne considérée isolément. Pensons par exemple aux mesures qui visent la protection des berges, le zonage agricole, le code de la sécurité routière, où le service rendu peut mener à des contraintes individuelles immédiatement palpables.

Avant de revenir à la dimension proprement dite des ressources humaines comme facteur déterminant, rappelons bien sûr que trois autres types de ressources doivent également entrer en

ligne de compte quand vient le moment de produire et de dispenser des services aux citoyens. Il s'agit, vous l'aurez deviné, des ressources financières et budgétaires, des ressources matérielles, et des ressources technologiques d'information. Leur quantité suffisante et leur qualité doivent, bien sûr, entrer en ligne de compte quand on analyse et on juge de la qualité et de l'efficacité des services produits. Ces quelques facteurs extérieurs aux ressources humaines et à la gestion qui en est faite étant rappelés, revenons à la préoccupation ultime de la commission, à savoir est-ce que la Loi sur la fonction publique constitue un cadre législatif, une loi de système administratif en matière de gestion des ressources humaines qui contribue favorablement à la qualité et l'efficacité des services aux citoyens?

Les sous-ministres considèrent que l'employé qui assure la liaison avec le public représente l'élément fondamental du service à la clientèle. C'est lui qui dispense les services, et par conséquent, sa préparation, son attitude, le support que nous lui accordons constituent des facteurs qui seront déterminants dans la qualité du service.

L'employé doit voir l'importance de son rôle dans la mission confiée à son organisation. Il doit avoir une juste perception de ses responsabilités, disposer d'une marge de manoeuvre suffisante pour accomplir sa fonction et être évalué en fonction de ses résultats, compte tenu des ressources mises à sa disposition.

Il doit également bien connaître le service qu'il assure à la population. Nous devons donc le supporter par des programmes de formation adaptés et continus qui seront d'autant plus articulés que le cadre légal est complexe. Cette formation doit également permettre à l'employé d'avoir une attitude positive d'ouverture envers la clientèle qu'il sert.

Le succès de la rencontre entre le client et l'employé dépend beaucoup de la relation de confiance qui s'établit entre eux. L'employé doit démontrer qu'il est en mesure d'aider son interlocuteur et qu'il prendra les moyens à sa disposition pour y parvenir. S'il y a des doutes sur la compétence ou l'attitude de l'employé, même une bonne décision ne sera pas perçue comme telle. C'est encore pire, évidemment, lorsque la décision n'est pas bonne.

L'organisation doit donc mettre à la disposition de l'employé des outils aussi simples, performants et fiables que possible. Si la formation doit être complète et soutenue, on doit faire en sorte que les formulaires, les normes, les procédures et les guides d'intervention allient la simplicité, la clarté et l'efficacité.

On doit également s'assurer que les conditions matérielles dans lesquelles le service est dispensé sont appropriées. Les locaux devront en conséquence être aménagés dans le respect de l'employé et du client, tant en regard de la

confidentialité que de la sécurité.

La quantité de ressources disponibles et, évidemment, la qualité de leur gestion influencent donc au plus haut point l'ensemble des conditions dans lesquelles les services sont dispensés.

Finalement, notons que la ressource technologique d'information, en évolution accélérée dans notre environnement, va constituer un facteur déterminant au cours des prochaines années, quant à la perception qu'on aura de la qualité et de l'efficacité des services offerts par les entreprises privées ou publiques. Des investissements significatifs seront sans doute requis au cours des 10 prochaines années.

En conclusion, la description qui vient d'être faite des principaux éléments qui font l'objet du "management" en matière de production de services aux citoyens permet d'identifier toute l'importance du "leadership" qui doit être exercé par les autorités des organisations qui performant dans ce domaine.

De plus, quand on isole spécifiquement la dimension de la gestion des ressources humaines des autres facteurs ou intrants qui contribuent à la production des services aux citoyens ou qui influent sur la perception qu'ils en ont, force est de constater que les valeurs, les principes et les objectifs de la Loi sur la fonction publique en vigueur au Québec sont tout à fait adéquats. L'économie générale du cadre institutionnel et la dynamique qu'elle sous-tend en font une loi dite de système administratif apte à faire face efficacement au défi quotidien du service au citoyen.

Je voudrais aborder maintenant le deuxième point de ma présentation, cet après-midi, soit la question de la responsabilisation et de l'imputabilité.

Les sous-ministres reconnaissent aisément que, depuis l'entrée en vigueur de la présente Loi sur la fonction publique, les progrès réalisés en matière de responsabilisation et de délégation dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont pu être lents à se concrétiser à l'intérieur des organisations, compte tenu du caractère novateur de telles valeurs de gestion au sein d'une administration publique.

Comme l'évoque le rapport gouvernemental sur la mise en œuvre de la Loi sur la fonction publique, une fois émises les politiques et directives cadres, la plupart des sous-ministres ont amorcé immédiatement la mise en place d'un premier plan de délégation de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs en gestion des ressources humaines. Des progrès substantiels restent à être réalisés au niveau de la reddition formelle des comptes résultant de cette délégation à l'intérieur des organisations. Au moment du bilan qui est fait, les sous-ministres ont le sentiment qu'il faudra accélérer la révision d'outils existants et sans doute en développer de nouveaux pour mieux rencontrer cette exigence

nouvelle.

Par ailleurs, en plus des efforts de chacun d'eux au sein de leur organisation, dans le domaine non seulement de la délégation formelle proprement dite, mais également de la transformation que cela a exigé dans le rôle joué par les directions des ressources humaines et dans celui des gestionnaires, des progrès ont été enregistrés au cours des dernières années au plan de l'implication collective des sous-ministres dans la gestion des ressources humaines.

Des résultats concrets sont venus illustrer cette forme d'implication par le canal du Comité des sous-ministres sur le développement des ressources humaines et le Comité sur la gestion des ressources humaines. Les mesures corporatives récentes en matière de développement des ressources humaines et de gestion des emplois d'encadrement et de leur titulaire sont l'illustration de cette nouvelle concertation qui s'est établie entre les organismes centraux concernés et les premiers responsables de la gestion des ressources humaines au sein des ministères que sont les sous-ministres sous la direction de leur ministre.

(17 h 45)

Dans le cadre de ces politiques générales et corporatives, les sous-ministres doivent pouvoir être en mesure de continuer à compter sur une marge de manœuvre raisonnable, compte tenu des impératifs et des exigences de transparence et d'équité propres au secteur public, et ce, afin de pouvoir continuer à gérer en tenant compte de la spécificité de la mission du ministère, de celle de sa culture organisationnelle, de sa clientèle, de la nature des services à lui offrir et du profil de ses effectifs. Le sous-ministre doit cependant rendre compte de l'usage qu'il a fait de cette marge de manœuvre et des résultats atteints. C'est à cette fin que, suite à la recommandation du Forum des sous-ministres, quant aux modalités, j'ai annoncé récemment l'introduction progressive des éléments d'un régime d'imputabilité auprès de l'autorité suprême de l'Exécutif dans un régime parlementaire de type britannique, soit le premier ministre. Le secrétaire général du Conseil exécutif, à titre de sous-ministre du premier ministre, assumera la responsabilité effective de ce régime à partir, bien sûr, des observations des ministres et des renseignements qu'il pourra demander aux organismes centraux, compte tenu de leur champ de compétence respectif.

Les aspects des rôles et responsabilités des sous-ministres qui seront pris en compte dans ce régime sont les suivants: d'abord, des responsabilités intraministérielles, soit la gestion des ressources humaines, budgétaires, financières, matérielles et technologiques de l'information, la gestion des politiques et des programmes, la gestion de l'encadrement organisationnel; deuxièmement, les responsabilités interministérielles ainsi qu'intergouvernementales et, troisièmement,

les responsabilités reliées au rôle support et conseil auprès du ministre et au rôle support et conseil auprès du **gouvernement**.

Ceci étant maintenant acquis à l'interne, cette formule d'**imputabilité** de l'administratif au sein de l'appareil exécutif vient en quelque sorte encadrer une **imputabilité** qui a toujours existé pour les sous-ministres - il est important de le rappeler - même si elle n'était pas supportée par une procédure explicite.

Toujours dans la même perspective et pour faciliter et orienter l'implication collective des sous-ministres dans le processus d'adaptation de l'appareil administratif et de ses modes de fonctionnement, j'ai demandé au Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines de poursuivre ses travaux au cours de la prochaine année sur les objectifs suivants: d'abord, finaliser l'articulation des mesures découlant des résultats de l'étude que l'Office des ressources humaines a menée, à sa demande, auprès des cadres supérieurs, de façon à ce que le Forum des sous-ministres puisse formuler des recommandations aux organismes centraux concernés avant la fin du présent exercice financier; deuxièmement, conduire une étude du même ordre concernant les cadres intermédiaires et les professionnels et faire rapport en septembre 1991 et, troisièmement, continuer à formuler des avis au Forum des sous-ministres sur les projets de règlement, politiques ou directives soumis par les organismes centraux dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Le Comité des sous-ministres sur le développement des ressources humaines, pour sa part, se penchera en priorité sur la supervision de la mise en oeuvre des orientations gouvernementales retenues, à sa suggestion, en matière de développement pour la haute fonction publique. De plus, il examinera, au cours des prochains mois, les propositions de l'Office des ressources humaines concernant le développement des cadres supérieurs de niveaux IV et V.

Pour terminer ce chapitre sur les comités des sous-ministres, j'ai informé le Forum des sous-ministres que le mandat du Comité sur les politiques administratives et financières allait être revu pour tenir compte de la mise en oeuvre des éléments du régime d'imputabilité interne que j'ai annoncé.

Par ailleurs, nous avons observé qu'au cours des travaux de la commission certains intervenants ont souhaité revenir sur des éléments d'une problématique d'imputabilité dite externe pour les sous-ministres. Pour l'heure, les sous-ministres s'interrogent sur la faisabilité de réunir les conditions qui permettraient de dessiner les contours d'un véritable régime d'imputabilité auprès de l'Assemblée nationale ou de l'une de ses commissions. L'esprit, les principes et les usages qui marquent l'évolution de notre système parlementaire ont donné pour

résultat un équilibre particulier et délicat entre les organes constitutionnels du système, notamment entre le législatif et l'exécutif. Au sein de l'exécutif, le principe de responsabilité ministérielle est assumé pleinement et le sous-ministre, qui est nommé sur recommandation du chef de l'Exécutif par le gouvernement, n'est objectivement en situation de rendre véritablement des comptes dans le cadre d'un réel régime d'imputabilité qu'au ministre et aux autorités de l'Exécutif.

Envisager et structurer un véritable concept d'imputabilité externe pour les sous-ministres ne pourrait se faire sans accepter de remettre en cause le principe de responsabilité ministérielle tel qu'il est exercé ainsi qu'un grand nombre de règles et d'usages qui président aux rapports entre le législatif et l'exécutif. Voilà des thèmes difficiles et complexes, parce qu'ils rejoignent des pratiques aux fondements de notre système, et seuls des élus, selon nous, ont compétence pour envisager des remises en question de cette nature.

Afin de compléter le tour d'horizon des paramètres qui doivent être pris en compte par les sous-ministres dans l'exercice de leur fonction, la commission parlementaire appréciera peut-être qu'un mot soit dit sur la lecture qui est faite de l'évolution de l'environnement externe à l'administration publique et des conséquences sur elle des enjeux et défis qu'aura à affronter la société québécoise dans l'avenir prévisible.

Notons d'abord que la globalisation des économies et des cultures qui s'accélère constitue l'avènement d'un ordre nouveau et très certainement durable. Au Québec, comme dans les autres sociétés, l'impact se manifestera sous diverses formes, lesquelles sont loin d'être toutes mesurables à ce moment-ci. Or, les **caractéristiques**, les forces et faiblesses de notre société, dans un tel contexte de changement et de concurrence, exigeront, comme ce sera le cas ailleurs, que les politiques et les programmes gouvernementaux changent sans doute d'intensité et de nature, et ce, d'abord parce que les problèmes à solutionner se présenteront fréquemment sous des angles nouveaux, souvent inédits, et revêtiront une complexité nouvelle dans leurs composantes et leurs conséquences, ensuite, parce que l'ampleur des ressources disponibles ne permettra pas aux États de simplement ajouter les nouvelles mesures aux anciennes, ni de se limiter à envisager et à retenir des voies et moyens traditionnels pour leur mise en oeuvre.

En conséquence, les personnes qui concevront et mettront en oeuvre ces politiques et ces programmes, devront dorénavant compter sur un encadrement des organisations et un support des grands systèmes, lois, règlements, politiques et directives de portée administrative, qui visent d'abord la responsabilisation pour atteindre la productivité et la qualité des résultats plutôt que

l'unique contrôle a priori des ressources nécessaires à leur production.

Or, heureusement, notre Loi sur la fonction publique s'inscrit déjà dans cette vision moderne des choses. La commission conviendra sans doute avec les sous-ministres qu'il serait regrettable, à l'occasion du présent bilan d'étape sur sa mise en oeuvre, qu'on succombe à la tentation de l'alourdir ou d'atténuer la portée de la philosophie de gestion dont elle est porteuse. Par ailleurs, l'administration publique, pour être assurée de faire face aux situations nouvelles qui s'annoncent, devra être en mesure de réunir les conditions qui assurent une gestion de ce changement continu. Dans ce contexte, un accent, une priorité renouvelée devra être mise sur le "management" proprement dit. Ce renforcement devra s'appuyer sur un développement des ressources humaines qui doit viser non seulement les habiletés de gestion, lorsque nécessaire, mais également une connaissance large et structurée de l'environnement externe et une parfaite maîtrise de l'environnement immédiat.

Les priorités qui se dégagent dans le domaine de la gestion sont les suivantes: d'abord, au plan de la gestion des politiques et des programmes, priorité à l'évaluation, priorité aussi à la mise au point et à l'utilisation des outils nécessaires à un meilleur suivi de la qualité de la gestion et de la production des activités et des services, enfin, priorité à l'adaptation des services aux besoins changeants, plus diversifiés et plus segmentés des citoyens et des citoyennes. Au plan de la gestion des ressources, priorité à la décentralisation et à la responsabilisation des gestionnaires dans le but d'assurer une optimisation continue des ressources, dans le contexte de rareté que nous traverserons. Priorité aussi à la planification des emplois, de façon à faire face, notamment, au renouvellement massif des effectifs, au tournant du siècle, et à éviter une cassure coûteuse. Enfin, au plan de la gestion des organisations, priorité au réaligement, au recentrage et à la modernisation continue.

Face à ces enjeux et aux défis que nous partageons, d'ailleurs, avec toutes les administrations publiques des pays développés, force est de constater que la Loi sur la fonction publique, adoptée en 1983, constitue, en matière de gestion des ressources humaines, un cadre et un outil adéquat, parce qu'elle permet, favorise et soutient un "management" qui peut s'adapter souplesment à l'évolution des besoins des citoyens et aux exigences de l'appareil étatique.

Les dispositions relatives à l'éthique et à la discipline sont adéquates et équilibrées, comme le soulignaient d'autres intervenants. Les efforts déployés de façon continue, suite au rapport de notre comité de sous ministres sur la problématique liée à l'éthique, devraient assurer, comme il se doit, l'atteinte d'un haut standard sur ce plan particulièrement névralgique de la pratique du service public.

En résumé, les sous-ministres considèrent que cette loi de gestion, encore jeune, devrait continuer à présider à la recherche de l'optimisation des ressources humaines dans la production des services à la population.

M. le Président, MM. les députés, je vous remercie.

Le **Président (M. Lemieux)**: Je vous remercie, M. le secrétaire général. Ça a l'avantage, à certains endroits, d'être très clair. Probablement qu'on aura pas mal de questions à vous poser. M. le député de Saint-Louis, vous commencez.

M. Chagnon: Merci, M. le Président. M. le secrétaire général, Mme et MM. les sous-ministres, au nom de mon groupe parlementaire, je tiens à vous remercier d'avoir bien voulu vous présenter devant la commission. Je présume que, sans être surréaliste, le fait que vous vous soyez présentés devant la commission comme tel impliquait sûrement une nouvelle ouverture que votre document liminaire ne manifeste pas à l'égard de l'imputabilité vis-à-vis du législatif. Je dois dire que j'ai été un peu déçu du fond du document, tant sur le plan du service au citoyen que sur le plan de l'imputabilité. Sur le plan de l'imputabilité, j'ai eu comme l'impression, dont j'espère vous saurez me dégager, qu'en ce qui concerne le sens de la reddition des comptes devant les membres de l'Assemblée nationale les sous-ministres se postaient, un peu comme l'a signalé le vice-président aux relations humaines d'Alcan ce matin, comme les gardiens en chef du statu quo. Les intervenants que nous avons reçus depuis maintenant au-delà de... combien de semaines, M. le Président?

Le **Président (M. Lemieux)**: Deux semaines, trois semaines environ.

M. Chagnon: Trois semaines. De tous les intervenants que nous avons reçus depuis trois semaines, seul votre prédécesseur, M. Legault, a manifesté quelques hésitations à venir rendre compte, dans un cadre dont on pourrait discuter plus largement, qui mériterait sûrement d'être structuré, mais de venir rendre compte devant des membres de l'Assemblée nationale de la gestion strictement administrative du type: Regardons ensemble le rapport du Vérificateur général dans le ministère qui vous préoccupe, qui vous occupe, en fait. La seule hésitation que nous avons eue, c'était celle de M. Legault.

Votre rapport mentionne... On parle d'imputabilité, vous-mêmes vous vous inscrivez dans un courant qui, à tout le moins, sur le plan du vocabulaire, comme dirait le député de Labelle, s'inscrit dans cet écart entre l'imputabilité interne dont on parle particulièrement à partir de la page 16 et l'imputabilité externe dont on fait mention aux pages 20 et 21. À la page 16, sur l'imputabilité interne, je suis un petit peu

surpris, mais j'ai sûrement mal compris, que, dorénavant, "un régime d'imputabilité auprès de l'autorité suprême de l'Exécutif dans un régime parlementaire" sera introduit progressivement. Ça ne m'apparaît pas être une manœuvre qui fera éclater les colonnes du Temple. D'autant plus qu'en 1982, le mercredi 24 novembre 1982, à l'Assemblée nationale, tous les membres ont adopté une résolution qui stipulait ceci: "que l'Assemblée nationale demande plus spécifiquement au gouvernement d'élaborer, d'implanter progressivement un régime d'imputabilité visant tous les fonctionnaires, en commençant par les sous-ministres et dirigeants d'organismes, et ce, suivant un échéancier à être déposé en cette Chambre d'ici un an." Je présume que l'année 1982-1983 est passée et qu'on l'a oublié. Sauf qu'on est rendu en 1990; on commence à déterrer ces morceaux-là.

Il n'en demeure pas moins que la responsabilité ministérielle, dans le cadre d'un régime parlementaire de type britannique dont on fait part à la page 16 et qu'on remet en question, aux pages 19 et 21, quant à l'espèce d'impuissance à aller vers l'imputabilité externe, c'est-à-dire la reddition de comptes devant les parlementaires, m'apparaît surprenante. On s'interroge sur la faisabilité. Je puis me permettre d'exprimer au moins l'opinion que d'autres régimes parlementaires de type britannique, comme tous les autres gouvernements provinciaux du Canada - il y a un autre gouvernement parlementaire de type britannique dans lequel on retrouve aussi la responsabilité ministérielle comme fondement du pouvoir, je pense, entre autres, au gouvernement fédéral du Canada - ont mis sur pied cette organisation de reddition de compte vis-à-vis des commissions parlementaires de, soit leur Chambre des communes ou leur assemblée législative propre, cela, entre autres, pour tenter de justement permettre aux législateurs de donner un service ou de permettre de s'assurer que les législateurs pourront jouer leur rôle de contrôleurs.

(18 heures)

C'est le rôle, en 1990, des membres d'une Législature qui ne sont pas membres de l'Exécutif. C'est évidemment un rôle de contrôle sur l'organisation de l'appareil public. Le rapport que vous nous soumettez fait mention d'un accroissement - et on le voit, entre autres, dans le rapport du Protecteur du citoyen - du nombre de plaintes. Vous dites: Heureusement qu'on a un Protecteur du citoyen qui est bien équipé tant en termes matériels que sur le plan financier, humain, pour pouvoir répondre à ces plaintes-là. Mais nous, ça nous inquiète, parce que, quand nous allons, tous les quatre ans, à notre grande assemblée d'actionnaires, tout le monde ne revient pas ici en forme et...

Le Président (M. Lemieux): ...leurs actions étaient à la baisse.

M. Chagnon: ...il y en a qui ne reviennent pas du tout. Et quand on constate qu'il y a des choses que le législateur, peu importe son parti, pourrait tenter d'aider à corriger avec l'assemblée ou le Forum des sous-ministres, chacun dans son domaine particulier, il nous apparaîtrait plutôt évident et plus moderne comme façon de procéder vis-à-vis du corps législatif de faire plus que de s'interroger sur la faisabilité. J'aimerais savoir combien de temps vous avez l'intention de vous interroger sur la faisabilité de réunir les conditions qui permettraient de dessiner les contours d'un véritable régime d'imputabilité. C'est fatigant, ça.

Le Président (M. Lemieux): Et j'aimerais simplement ajouter ceci, peut-être, M. le secrétaire général. Votre prédécesseur, l'ex-secrétaire général, M. Louis Bernard, était devant nous et il nous disait ceci: Rendre le ministre seul responsable du moindre geste de chacun de ses fonctionnaires, c'est instaurer un régime d'irresponsabilité administrative et ruiner toute chance d'améliorer la qualité de gestion.

M. Chagnon: Combien de temps avez-vous l'intention de prendre pour vous interroger sur la faisabilité de réunir les conditions qui permettraient de dessiner les contours d'un véritable régime d'imputabilité?

M. Morin (Benoit): Je répondrai en vous rappelant que, dans mon texte, j'ai bien indiqué qu'il appartiendrait sans doute aux élus de décider des remises en cause du système...

Le Président (M. Lemieux): C'est ce qu'on fait.

M. Morin (Benoit): ...qu'implique la mise en place d'un régime d'imputabilité externe. Je n'ai pas dit que les sous-ministres étaient contre, mais qu'ils avaient beaucoup de questions. Je dois vous dire qu'en 1982 les mêmes questions avaient aussi été soulevées lors de la présentation du mémoire des sous-ministres de l'époque sur la loi de la fonction publique. Je notais notamment qu'en page 7 du document de l'époque on disait que l'élaboration et la mise en oeuvre d'un régime d'imputabilité exige une profonde réflexion sur le fonctionnement de notre système politique et la nature des règles du jeu administratif. Il y a deux paragraphes où on traite de toute cette question. Et j'ai l'impression que la réflexion, elle ne s'est pas faite, en tout cas jusqu'à présent.

Mais ce qu'on soulève, c'est qu'il y a ici des questions quand même assez fondamentales et qu'on a l'impression que c'était peut-être un peu mettre la charrue devant les boeufs que de prétendre instaurer un système d'imputabilité externe des sous-ministres et dirigeants d'organismes dans le cadre actuel, où, en fait, on a

quand même un grand principe qui est le principe de la responsabilité ministérielle, où c'est le ministre qui répond au nom de l'exécutif devant le législatif des gestes de l'administration.

Vous soulignez le fait que le ministre ne peut pas être au courant de tous les faits et gestes qui se passent dans un ministère. Je suis tout à fait d'accord avec vous sur ce point-là. Je vous dirais que même le sous-ministre lui-même, dans son omniscience supposée, ne peut pas être au courant de tout ce qui se passe dans son ministère, c'est évident, surtout avec la complexité de l'administration que l'on connaît maintenant. Mais le problème se pose effectivement dans le cadre d'un système constitutionnel, qui fait reposer d'abord sur les élus la responsabilité de répondre devant l'Assemblée, le Parlement, des gestes de l'administration. C'est dans ce contexte-là que notre présentation doit être appréciée.

M. Chagnon: Le fait que neuf autres Parlements provinciaux, un Parlement fédéral, du même type de régime, qui correspond aussi à la même compréhension de la responsabilité ministérielle, étudient, par exemple, le rapport du Vérificateur général, pour vous, sous-ministres, est-ce que vous trouvez - je cherche le bon adjectif - contraignante l'idée qu'au Québec on fasse comme les autres, d'être moins distinct dans le fond, mais de faire comme les autres et de permettre aux membres d'une Législature de l'Assemblée nationale, ici, de pouvoir avoir les lumières des membres de la haute fonction publique sur un dossier comme celui du Vérificateur général?

M. Morin (Benoît): Je pense que les sous-ministres, d'une façon générale, n'ont aucun problème, effectivement, à répondre à des questions d'information qui leur sont posées. D'ailleurs, ils le font régulièrement lors des études on commission, si on pose aux questions lors des crédits, aux... Ils font les comptes publics. Il n'y a aucun problème de ce côté-là. Ça, je ne vois pas en quoi il y a un problème. Mais encore **faudrait-il**, effectivement, qualifier qu'est-ce qu'on entend par reddition de compte. Est-ce que c'est strictement de donner de l'information factuelle? Je n'ai pas l'impression que c'est ça. J'ai l'impression que ça dépasse la simple transmission d'information factuelle, à moins que j'aie une mauvaise perception de ce qu'on entend par reddition de compte. J'ai l'impression que ça dépasse beaucoup cela.

Et, tout à l'heure, j'entendais le député des Îles-de-la-Madeleine qui posait une question à mon prédécesseur, M. Legault, quant à la distinction, par exemple, entre le politique et l'administratif. Bien, je pense que c'est une question très difficile et j'aurais beaucoup de difficultés à vous donner une réponse claire, nette et précise quant à ce qui distingue précisément le politique

et l'administratif. On en a tous une notion générale, mais ce ne sont quand même pas des notions qui peuvent se couper au couteau et...

Le Président (M. Lemieux): Alors... Non, mais, M. le député des Îles-de-la-Madeleine, M. le député de La Prairie me tire l'oreille depuis tout à l'heure. Je pense qu'il brûle d'envie, là. Alors, on reviendra tout à l'heure, M. le député des Îles-de-la-Madeleine, à vous et au député de Limoilou. M. le député de La Prairie.

M. Lazure: Merci, M. le Président. Je veux saluer M. le secrétaire général et ses collègues. Et je dois dire que je suis encore plus déçu que le député de Saint-Louis, et pas seulement parce que je suis dans l'Opposition. Sérieusement, la raison est la suivante. Moi, en fait, il y a deux mémoires qui m'ont particulièrement déçu. On achève nos séances, on finit ce soir et il y a deux mémoires qui m'ont particulièrement déçu: celui-ci et celui du président de l'Office des ressources humaines. Et s'il y a deux groupements desquels on devait s'attendre à beaucoup... l'ENAP aussi. Oui, mais l'ENAP, c'est en dehors de la structure; mais ça a une grosse influence sur la structure, par exemple, je m'en rends compte, très grosse, et vice versa. Mais je m'en tiens aux gens qui sont dans la fonction publique.

L'objet de nos séances - et c'est quand même un mandat qui vient de la loi et qui vient de l'Assemblée nationale, c'est un mandat qu'on doit prendre au sérieux - c'était d'étudier le fonctionnement à date de cette loi-là, depuis cinq ou six ans, et de faire des recommandations au gouvernement, à savoir si on doit maintenir la loi ou la modifier. C'est ça, l'objet, M. le Président. Et, à cet égard, les gens qui sont le mieux placés pour renseigner les élus, cette commission, l'Assemblée nationale et le public, par nous, les gens qui sont le mieux placés pour nous renseigner sur les effets de la loi, depuis cinq, six ans, sont les gens qui nous renseignent le moins.

Moi, je ne retiens à peu près rien - je le dis comme je le pense - je n'ai pas d'éclairage particulier à retenir de ce mémoire. Il y a beaucoup de beaux termes et ça me fait penser à un cours d'administration, justement, à un cours de l'ENAP, peut-être. Mais je ne retiens rien, malheureusement. On ne me dit pas ce qui a bien fonctionné dans cette loi-là, ce qui a mal fonctionné et, dans ce qui a mal fonctionné, pourquoi ça a mal fonctionné puis voici les remèdes qu'on vous suggère.

Le Forum des sous-ministres auquel vous faites allusion à plusieurs reprises, c'est quand même le bassin, le groupe, dans la fonction publique, qui est le plus en mesure de nous éclairer, les élus. Si vous, vous ne le faites pas, qui va le faire? Et c'est vous autres qui avez les

plus gros moyens aussi pour le faire. Alors, à cet égard, je suis très **déçu**, encore plus que le député de Saint-Louis, je le répète, mais...

Le Président (M. Lemieux): Monsieur..

M. Lazure: Ma deuxième remarque... Vous dites, à la page 14... Parce que, au fond, dans votre texte, vous nous faites part de quelques projets, là, qui s'en viennent. Le député de Saint-Louis en a relevé un, tantôt, et moi, je relève aussi qu'à la page 14 vous nous dites que "la plupart des sous-ministres ont amorcé... la mise en place d'un premier plan de délégation de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs". Après six ans, le premier plan! La question que je vous pose est: Pourquoi n'y en a-t-il pas eu avant ça? Juste cette question-là. Est-ce que vous pouvez me répondre? Pourquoi il n'y en a pas eu avant ça?

M. Morin (Benoît): Mais lorsqu'on dit que "la plupart des sous-ministres ont amorcé immédiatement", on ne parle pas nécessairement de choses qui se sont produites au cours des derniers mois. Je me suis peut-être mal exprimé.

M. Lazure: Bien, je lis ce que je lis, là: "...amorcé immédiatement la mise en place d'un premier plan de délégation".

M. Morin (Benoît): Mais c'était après l'adoption de la loi qui a été adoptée en 1983, c'est ce que je voulais dire.

M. Lazure: Oui, oui.

Le Président (M. Lemieux): On en est rendu où?

M. Lazure: Oui, oui, mais depuis tout le temps. C'est relativement secondaire, mais je le prends comme exemple de l'espèce de ton qu'il y a dans le mémoire où on nous dit: On va faire telle chose, on va y penser, on va aller dans telle ou telle direction. Mais je voudrais bien aussi entendre vos réactions au rapport du Protecteur du citoyen. Le Protecteur du citoyen, non seulement dans son rapport mais aussi dans ses remarques, et je suis sûr que vous avez lu au moins les reportages, aujourd'hui puis hier, est très sévère vis-à-vis de la fonction publique. Il dit: Non seulement ça ne s'améliore pas, la qualité des services à la population, mais ça se détériore. Quelles sont vos réactions à ça?

M. Morin (Benoît): Je pense que là, il y a une question de perception. Moi, j'ai plutôt l'impression contraire. Je dois vous dire que le Protecteur du citoyen a vu, effectivement, même son mandat s'élargir au cours des dernières années. Il procède donc à des enquêtes encore sur plus de plaintes qu'auparavant et, comme je

le mentionnais, nos citoyens sont désormais de plus en plus informés de leurs droits, par toutes sortes de moyens, et ça, c'est l'État qui met ces moyens-là à la disposition des gens. Les gens peuvent se plaindre parce qu'ils savent qu'ils ont des raisons de se plaindre à cause de l'information qui leur est communiquée. Je crois qu'au cours des années il y a eu une amélioration quand même constante de la part de l'État pour mieux renseigner les citoyens sur leurs droits, ce qui a amené ceux-ci, évidemment, à, sans doute, adresser des plaintes de façon plus marquées vis-à-vis de l'État. Alors, c'est...

M. Lazure: Je pense que c'est vrai jusqu'à un certain point mais, à la limite, si on caricature, plus il y aura de plaintes, plus ce sera le signe que ça va bien, que les citoyens sont bien renseignés. Je reviens à un point précis de la loi. Un des autres objectifs de la loi, c'était de déréglementer, de diminuer la quantité de règlements, et c'est encore le Protecteur du citoyen qui en parlait dans son mémoire puis d'autres nous l'ont dit, il n'y a pas eu de déréglementation. On a changé les mots, il y a moins de règlements, mais il y a plus de politiques d'orientation, de réorientation, etc. Le Protecteur du citoyen nous a parlé d'une collection de huit volumes de directives et d'orientation. Il a fait des remarques assez sévères sur l'abondance. Qu'est-ce que vous avez fait depuis quelques années pour diminuer ça?

M. Morin (Benoît): Là, M. le député, je pense qu'il faut quand même distinguer ici, à ce moment-là, la réglementation en matière de gestion des ressources humaines. Moi, je parlais vraiment de réglementation en matière de gestion des ressources humaines. Je pense que, là, il y a vraiment eu déréglementation. On a donné beaucoup plus de responsabilités aux gestionnaires, et ça, je crois que ça a été, en tout cas, un des objectifs recherchés par la Loi sur la fonction publique de responsabiliser les gestionnaires vis-à-vis de la gestion des ressources humaines, parce qu'il faut quand même retourner... Si on retourne plusieurs années en arrière, on constate qu'à l'époque, bien, à qui était confiée la gestion des ressources humaines? Au directeur du personnel, à l'époque, ou, maintenant, au directeur des ressources humaines. Et on avait constaté, finalement, que les gestionnaires se préoccupaient peut-être assez peu ou, en tout cas, pas assez de la gestion de leur ressource la plus importante: les personnes. Et, à ce point de vue là, je pense que la Loi sur la fonction publique, a eu un effet très positif. Et c'est dans ce sens-là parce que, évidemment, si vous me parlez de la réglementation en général, j'aurais mauvaise grâce à tenter de vous contredire. Au contraire, c'est évident qu'il y a eu une réglementation. La réglementation, je pense, est la...

M. Lazure: Ce n'est pas ce que nous avons entendu des groupes qui sont venus. En tout cas, sur un autre plan, les services aux citoyens, vous en parlez de façon théorique dans le premier chapitre, mais, lorsqu'en 1985 le Secrétariat des relations avec les citoyens a été fermé, on a transféré officiellement, par décision du Conseil des ministres, la responsabilité du secrétariat aux différents ministères et organismes. Par conséquent, j'imagine que ça doit intéresser le Forum des sous-ministres de voir où en sont les choses de ce point de vue. Est-ce que vous pouvez nous éclairer un peu là-dessus?

M. Morin (Benoît): Il faut dire que nous avons quand même un certain nombre de secrétariats, maintenant, à clientèle peut-être plus particulière. Je pense au Secrétariat à la jeunesse, par exemple; vous avez le Secrétariat à la condition féminine qui, notamment, par exemple... Prenons l'exemple du Secrétariat à la condition féminine qui a fait quand même, je pense, un effort assez remarquable de publicité, par exemple, pour un projet de loi très important, le projet de loi 146 sur le patrimoine familial. Alors, c'est une...
(18 h 15)

M. Lazure: Je pense qu'on ne se comprend pas, là. Les préoccupations pour la qualité des services, dont c'était l'objectif premier au Secrétariat, ont été remises dans chaque ministère. L'idée, c'était que, dans chaque ministère et organisme, il y aurait une personne ou un groupe quelconque qui en ferait sa préoccupation, qui serait le chien de garde, pour ainsi dire, de la qualité des services aux citoyens. Or, on a demandé à plusieurs groupements, y compris des fonctionnaires, des professionnels, des cadres, des cadres en particulier, je me rappelle, on a posé la question: Comment ça fonctionne? Là, on s'est regardés les uns les autres, puis les gens n'avaient pas l'air de savoir comment ça fonctionnait.

M. Morin (Benoît): À ma connaissance, chacun des ministères au gouvernement s'est donné des orientations, effectivement, et des objectifs à remplir dans ce domaine-là. Je n'ai malheureusement pas de documentation à vous remettre cet après-midi, mais je pense, en tout cas, à moins que je ne sois contredit par mes collègues...

M. Lazure: Juste une dernière chose. Si je comprends bien - et vous me corrigerez si ce n'est pas ça - sur la reddition des comptes, vous dites: On n'est pas prêts et on n'est pas d'accord pour le moment. On va y penser et tout ça, aux élus, à l'extérieur. Par contre, vous ajoutez: Si les élus nous l'imposent, on va le faire. C'est ça?

M. Morin (Benoît): Ce qu'on dit, finalement,

en fait, c'est que c'est un problème tellement fondamental qu'il appartient aux élus de décider, finalement, s'ils sont prêts à faire une réforme du système qui va entraîner, finalement, la mise en place d'un tel régime **d'imputabilité externe**. Nous ne disons pas: Nous sommes absolument contre, il n'en est pas question et nous allons tout faire pour bloquer une telle mise en place. Tout ce que nous vous disons, c'est que c'est quand même quelque chose de très vaste, comme réforme et que c'est des remises en cause fondamentales. Je pense qu'il ne faut pas se le cacher. Et si on demande, effectivement, aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires de se pencher sur cette question-là, encore faut-il que les personnes à qui, actuellement, chez qui ils sont imputables... Et je vous ai mentionné les ministres et le gouvernement. Si la demande est faite: Vous devez travailler sur un tel projet, à ce moment-là, je pense bien que les sous-ministres se pencheront sur la question. Mais je pense que c'est un vaste tour de piste, c'est ce que nous vous disons.

Le Président (M. Lemieux): M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Farrah: Merci, M. le Président. Bonjour M. Morin, madame et messieurs. Moi, je suis d'accord avec vous que c'est un sujet très délicat, qui peut avoir des conséquences extrêmement graves, importantes, bénéfiques également. Présentement, nous sommes des élus, je pense. Là, ma question, c'est la suivante. Là, vous êtes là, c'est à titre conseil qu'on vous demande. Je vais vous dire l'impression que j'ai, et j'espère qu'elle est fautive, tout simplement parce qu'on n'est pas ici pour détruire personne, mais qu'on est ici pour **s'entraider** tout le monde. Je pense que c'est la réalité, travailler en concertation. J'ai beaucoup de respect pour les sous-ministres, aussi pour l'ensemble de la fonction publique, c'est des gens très compétents, des gens qui travaillent très très fort. Il n'y a aucun doute là-dessus, la compétence de ces gens-là. C'est pour ça **que**, pour moi, le paragraphe 2, de la page 19 quand on dit: "...les sous-ministres s'interrogent sur la faisabilité", c'est très flou. Le mémoire est très théorique, d'ailleurs, également. Qu'est-ce que je veux vous dire, c'est que je suis convaincu...

Moi, ma perception du mémoire, c'est qu'on essaie un peu de gagner du temps. J'ai l'impression que vous êtes contre. J'espère me tromper, honnêtement.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de La Prairie, s'il vous plaît, M. le député de La Prairie.

M. Farrah: C'est la perception que j'en retire, de ça. Et à titre conseil, si vous êtes contre, j'aimerais bien savoir pourquoi. Peut-être

que c'est une bonne chose que d'être contre, que ça n'existe **pas**. Ce n'est pas un absolu, l'imputabilité. Je pense que c'est très important, mais, si je ne suis pas correct, qu'on me le dise et c'est quoi les conséquences dangereuses. Et si oui, de façon modérée, de façon graduelle, j'aimerais ça, au lieu de dire qu'on s'interroge, parce que je suis convaincu qu'il y en a que... Aïe! vous n'êtes pas des fous. Je le sais que vous n'êtes pas des fous et des folles. Je suis convaincu que vous avez vos idées à savoir de quelle façon on devrait l'implanter, s'il faut l'implanter, graduellement, quels sujets il faudrait toucher, peut-être qu'il faudrait l'étoffer d'avance par après. Mais on pourrait avoir au moins un embryon d'indication. Et si vous êtes contre, parfait! Pour quelle raison? Vous avez peut-être raison et on vous le dira.

M. Morin (Benoît): Je dirais qu'actuellement nous sommes contre. Dans le cadre actuel, ça ne nous semble pas...

M. Farrah: Bon.

Le Président (M. Lemieux): C'est ça qu'on veut savoir, M. Morin.

M. Morin (Benoît): Ça ne nous semble pas..

Le Président (M. Lemieux): C'est ça qu'on veut savoir.

M. Farrah: Ça, je suis content de vous l'entendre dire, M. Morin. Bon. Allez-y. Parfait. Ça va.

Mais pour quelle raison? Je veux que vous élaboriez. Peut-être pouvez-vous élaborer pour quelle raison? Vous disiez, là, à cause du cadre.

M. Morin (Benoît): A cause du cadre constitutionnel actuel, où, effectivement... Je vous ai mentionné tout à l'heure qu'il y a toute la question de la responsabilité ministérielle, qui est quand même un principe, je pense, fondamental, qui s'est élaboré au cours des siècles... L'équilibre qui s'est élaboré au cours des siècles entre l'Exécutif et le législatif, dans notre système parlementaire **britannique**, ce n'est pas quelque chose que l'on renverse du revers de la main du jour au lendemain. Et si on veut le modifier, je pense qu'il va falloir quand même faire quelques études sérieuses pour conclure qu'on veut un autre système, peut-être un système à l'américaine. Parce que c'est quand même ça. On parle de ça, finalement. On en est rendu, à ce moment-là, à suggérer pratiquement qu'on en vienne à un système qui pourrait s'apparenter au système américain, mais nous ne sommes pas dans un système présidentiel à l'américaine présentement.

M. Farrah: Par contre, ça existe dans les

autres provinces. Au niveau du gouvernement fédéral, on l'a dit tantôt. Alors, quel cadre ça prendrait?

M. Morin (Benoît): Que je sache, le régime de reddition dans les autres provinces se fait avec les ministres, règle générale...

M. Farrah: Pas au niveau des commissions.

Le Président (M. Lemieux): Je m'excuse, M. Morin, mais j'ai présidé des comités des comptes publics pendant deux ans et ça se fait en l'absence des ministres.

M. Morin (Benoît): Pour fournir de l'information.

Le Président (M. Lemieux): Effectivement, dans toutes les provinces.

M. Morin (Benoît): Mais pour fournir de l'information. C'est habituellement pour répondre à des questions assez factuelles. Je ne pense pas qu'on puisse parler d'une véritable... En tous cas, ça dépend de quoi on parle lorsqu'on parle de reddition de compte. Mais reddition de compte, c'est, finalement, expliquer pourquoi on a posé tel geste, justifier pourquoi on l'a posé.

Le Président (M. Lemieux): C'est ça.

M. Morin (Benoît): C'est là qu'on tombe, effectivement, dans le champ difficile à cerner, souvent aussi du politique et de l'administratif.

Le Président (M. Lemieux): M. le député des Îles-de-la-Madeleine, continuez.

M. Farrah: Page 13, vous dites, au quatrième paragraphe: "En conclusion, la description qui vient d'être faite des principaux éléments qui font l'objet du "management" - vous l'avez élaborée dans les pages précédentes à 13 - en matière de production des services aux citoyens permet d'identifier toute l'importance du "leadership" qui doit être exercé par les autorités des organisations qui perforaient dans ce domaine." Est-ce que ça veut dire qu'il n'y a pas de "leadership" à l'heure qu'il est, quand vous dites "leadership" qui doit être exercé?"

M. Morin (Benoît): Non. Mais ce que je dis, c'est que c'est très important d'en exercer un "leadership". Et ce n'est pas strictement par l'application de normes, finalement, qu'on exerce un "leadership". Ça dépasse l'application stricte de règles, de normes. C'est dans ce sens-là que je disais que je trouvais intéressante la Loi sur la fonction publique, en ce sens qu'elle donne une marge de manoeuvre aux gens qui leur permet, effectivement, d'exercer un "leadership" dans l'exercice de leurs fonctions. Les gestion-

naires, finalement, de l'appareil administratif québécois n'ont pas à se comporter strictement comme des automates qui se conforment à des règles, des normes, mais ils ont une marge de manoeuvre qui leur permet effectivement de prendre des initiatives et de répondre d'une façon que je dirais souple et efficace aux besoins du service public auprès des citoyens.

M. Farrah: Dernière question, M. le Président. À la page 14, dernier paragraphe, vous dites: "Des progrès substantiels restent à être réalisés au niveau de la reddition formelle des comptes", et à la page 15, premier paragraphe en haut, vous dites: "Au moment du bilan qui est fait, les sous-ministres ont le sentiment qu'il faudra accélérer la révision d'outils existants et sans doute en développer de nouveaux pour mieux rencontrer cette exigence nouvelle". C'est là que, malheureusement, je vous trouve un peu théorique. Quels sont ces outils? "La révision d'outils existants, en développer de nouveaux pour mieux rencontrer cette exigence nouvelle."

M. Morin (Benoît): Peut-être avoir, effectivement, des mandats plus clairs, tenter de clarifier les mandats des gestionnaires. Il y a des efforts encore à faire à ce point de vue là. Les gens n'ont peut-être pas toujours une perception claire du mandat qui leur est confié, des objectifs qu'on attend d'eux. Par ailleurs, aussi, peut-être développer un système de sanction - et par sanction je l'entends au sens neutre, ça peut être positif ou ça peut être négatif, une sanction - qui permettrait peut-être de mieux répondre aux actions posées par les gestionnaires, que ces actions soient positives ou négatives. À ce point de vue là, je pense qu'il y aurait encore des efforts à faire pour mieux clarifier, d'une part, le mandat des gestionnaires, leurs attentes, qu'est-ce qu'on attend d'eux et, ensuite, avoir peut-être un système de sanctions plus varié, qui permette, par exemple, de mieux récompenser celui qui performe d'une façon exceptionnelle et sans doute peut-être aussi de sanctionner de façon négative celui qui, au contraire, ne répond pas aux besoins du service public.

M. Farrah: Merci, M. Morin.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que le Forum des sous-ministres est au courant qu'il y a un protocole à Ottawa relativement à la comparution où on détermine les règles de la comparution des sous-ministres en commission parlementaire? Est-ce que vous avez déjà pris connaissance de ce document-là? Est-ce que vous êtes au courant aussi qu'il y a une décision de la Chambre des communes, en 1987, qui a été rendue à l'effet que, effectivement, les sous-ministres étaient imputables à l'externe? Est-ce que vous êtes au courant? Est-ce que le Forum

des sous-ministres est au courant de ça?

M. Morin (Benoît): Ça, on a eu des communications, effectivement, tant avec les gens à Ottawa, au bureau du Conseil privé, qu'à Toronto.

Le Président (M. Lemieux): O.K.

M. Morin (Benoît): C'est ça. Ce que me soulignait M. Sarault, notamment...

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Morin (Benoît): ...qui a été pas mal impliqué... Peut-être que je pourrais lui passer la parole?

Le Président (M. Lemieux): Oui, M. Sarault.

M. Sarault (Pierre): Les informations qu'on a eues... On a rencontré des gens en Ontario et à Ottawa pour, justement, monter le système d'imputabilité interne dont M. Morin vous a parlé. Et, à cette occasion-là, on a eu l'occasion de discuter de la comparution des sous-ministres devant les commissions, autant à Toronto d'ailleurs qu'à Ottawa. Le principe à la base de cette comparution-là était l'information et l'explication de ce qui s'était passé dans le ministère et qui avait été rapporté par le Vérificateur général. Dans le fond, le Vérificateur général dépose un rapport, soulève un certain nombre de questions et la commission peut les faire comparaître comme témoin, c'est-à-dire pour expliquer la chose qui s'est passée et qui a été soulevée par le Vérificateur général. Je pense qu'il y a une distinction à faire...

Le Président (M. Lemieux): C'est de ça qu'on parle.

M. Sarault: ...entre expliquer et rendre des comptes. Ce qu'on dit ici, c'est que rendre des comptes dans le sens de devoir respecter ce qu'une commission pourrait nous demander de faire pour corriger quelque chose, où la commission donnerait des mandats aux sous-ministres, ça nous semble aller contre la tradition...

Le Président (M. Lemieux): Il n'est pas question de ça du tout, du tout, du tout.

M. Sarault: Mais, M. le Président, la notion de reddition des comptes que vous retrouvez dans la Loi sur la fonction publique, c'est une notion de ce type-là.

Le Président (M. Lemieux): Ah?

M. Sarault: Parce que c'est une notion interne à la fonction publique, et c'est dans ce sens-là qu'il avait été écrit dans notre mémoire

"véritable".

Le Président (M. Lemieux): Alors...

M. Sarault: Il y a peut-être là un problème de compréhension, de part et d'autre, du sens d'imputabilité. Parce que, quand on vous parle d'imputabilité interne, c'est véritablement une relation hiérarchique, si vous voulez, et nous ne croyons pas qu'il doive y avoir une relation hiérarchique entre les sous-ministres et l'Assemblée nationale.

Le Président (M. Lemieux): Non...

M. Sarault: À partir de là, je pense qu'on était peut-être dans une incompréhension.

Le Président (M. Lemieux): Probablement. Une dernière question, je vais vous donner le temps. Est-ce que vous êtes au courant si, au niveau des dirigeants d'organismes qui sont responsables d'environ 35 % des effectifs de la fonction publique, ils sont associés au Forum des sous-ministres? Est-ce qu'ils font partie des sous-comités de ce forum?

M. Morin (Benoît): Vous parlez des dirigeants d'organismes? Non. Le Forum des sous-ministres est vraiment limité, actuellement, aux sous-ministres. Je vois le problème, en fait, que vous soulevez, c'est toute la question de l'information, des communications entre les organismes. On a un problème pratique, évidemment. Vous connaissez le nombre de ces personnes, et c'est impossible pratiquement. Nous tenons un forum des sous-ministres une fois par mois. Nous avons mis sur pied un cercle des sous-ministres adjoints, parce que ces gens-là aussi sentaient le besoin de pouvoir avoir des informations d'une façon un peu plus privilégiée, alors nous avons mis sur pied un cercle des sous-ministres adjoints pour répondre à ce besoin qu'ont les sous-ministres adjoints d'être mieux informés, donc de pouvoir réagir plus rapidement, par exemple, à l'instauration de nouvelles politiques et d'être bien conscients, effectivement, des objectifs recherchés par le gouvernement.

En ce qui concerne les dirigeants d'organismes, je dois vous avouer que nous cherchons un moyen, effectivement, de mieux intégrer ces gens dans un genre de forum qui pourrait se rapprocher de celui des sous-ministres. Vous êtes conscient, par ailleurs, qu'il y a beaucoup de distinctions entre ces divers organismes. Certains sont des organismes de réglementation. Vous en avez d'autres qui sont des sociétés d'État. Il est assez difficile, à un moment donné, il faut se... Il est assez difficile de voir comment, actuellement en tout cas, avoir un forum qui réunirait tout ce monde-là. Je pense qu'il va plutôt falloir tenter de faire des expériences avec des groupes plus restreints en

tendant d'avoir des forums d'organismes ayant des intérêts communs.

Le Président (M. Lemieux): Mais, à vous, est-ce que ça vous semble nécessaire, oui ou non, simplement? Est-ce que ça vous semble nécessaire?
(18 h 30)

M. Morin (Benoît): Ça nous paraît, en tout cas... Nécessaire, je ne sais pas si j'irais aussi loin que nécessaire, mais sans doute utile, en tout cas.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Pointeaux Trembles.

M. Bourdon: M. le Président, moi aussi, je suis un peu abasourdi par le document parce qu'on dirait qu'on s'adresse tellement à un niveau élevé de l'appareil du gouvernement que c'est presque éthéré comme document. Je vais vous donner un exemple. À la page 23, quelle Québécoise, quel Québécois peut être contre la "priorité au réalignment, au recentrage et à la modernisation continue"? On ne peut pas être contre ça. Mais quant à moi, je suis peut-être très lent, mais, pour moi, ça ne veut rien dire. Un autre exemple. À la page 16, on dit: "... l'introduction progressive des éléments d'un régime d'imputabilité auprès de l'autorité suprême de l'Exécutif dans un régime parlementaire de type britannique, soit le premier ministre. Le secrétaire général du Conseil exécutif, assumer la responsabilité effective de ce régime". Je sais que le secrétaire général du Conseil exécutif est le sous-ministre du premier ministre, qu'il est nommé par le premier ministre. Je sais également que chaque ministre nomme son sous-ministre et que le premier ministre nomme tous les ministres. Alors, ça... À l'égard de l'imputabilité, c'est celle qui nous est proposée. Celle-là est aussi ancienne que ce Parlement. Le premier ministre nomme ses ministres et les sous-ministres se rapportent aux ministres. O. K. Parfait! On est bien contents de savoir que vous allez le formaliser. Alors, moi, je pense, en tout cas, qu'à cet égard-là, c'est un document qui, à force d'être élevé comme inspiration, finit par être à côté de la question.

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

M. Beaulne: Oui, compte tenu de l'expérience du secrétaire général, à la fois dans la fonction publique et dans l'entreprise privée - comme la mienne d'ailleurs - j'aimerais lui poser la question suivante. Une des lacunes qui a été signalée par plusieurs intervenants et par les sondages qu'on a faits, c'est le problème de l'évaluation au sein de la fonction publique et particulièrement le problème de différencier entre, d'une part, l'excellence et, d'autre part, l'insatisfaction de la performance. Et j'ai l'im-

pression que ce problème-là vient du fait que souvent, dans la fonction publique, les individus qui évaluent les autres sont pris avec une équipe avec laquelle ils devront travailler. C'est ce qui explique peut-être que la grande partie des évaluations se situe dans le noyau du centre, c'est-à-dire que tout le monde est évalué de façon à ne pas déplaire à qui que ce soit. Est-ce que vous ne pensez pas que l'imputabilité externe, c'est-à-dire le fait de devoir comparaître devant une commission des parlementaires, ait un peu le même effet que le fait, pour une entreprise privée, de devoir rendre compte à ses actionnaires et fasse accepter par ceux qui sont évalués surtout de façon plus négative l'impact de ces sanctions-là?

M. Morin (Benoît): Je crois que la façon, en fait, de peut-être tenter de résoudre ce problème, je l'ai mentionné tout à l'heure, ce serait peut-être, effectivement, d'avoir des attentes signifiées peut-être de façon plus claire, au départ. Il faut quand même que les gens sachent ce qu'on attend d'eux pour pouvoir les évaluer. Si vous ne savez pas ce qu'on attend de vous, vous aurez de la difficulté, finalement, à poser des gestes qui pourront ensuite être évalués. Ça me paraît plutôt être cette façon de faire qui permettrait de répondre à cette difficulté. Je l'ai mentionné tout à l'heure. Pour moi, à qui on répond... Pour l'instant, en tout cas, la reddition de comptes, elle doit se faire auprès du ministre, auprès du gouvernement. Et c'est plutôt dans ce cas...

Est-ce que vous permettez? Monsieur...

M. Angers (Bernard): M. le Président, est-ce que vous me permettez d'intervenir?

Le Président (M. Lemieux): Ça va.

M. Angers: Disons que j'aimerais intervenir sur deux questions qui sont directement reliées aux questions qui ont été soulevées. La première a trait à... Je crois que c'est M. Lazure, ici, qui s'interrogeait sur la façon dont, finalement, le secrétariat aux citoyens avait été remplacé dans l'administration. Vous comprendrez que, dans un mémoire de nature générale comme celui-là, surtout venant du secrétaire général qui a une responsabilité de nous évaluer au terme de l'exercice, ce n'est pas la place pour identifier les bonnes performances ou les moins bonnes performances dans l'administration. Cependant, je voudrais vous dire que... Je vais donner notre exemple, au ministère du Revenu. Vous savez qu'on a un travail particulièrement ardu et parfois même qu'on a de la misère à se retrouver avec l'objectif qui est prévu pour le fonctionnarisme, c'est-à-dire de servir les clientèles. Souventefois, ils ne veulent pas nous voir. Qu'est-ce que vous voulez? Ça fait que ça nous crée un peu de problèmes. Mais, malgré tout, on

a essayé, et ce n'est pas nouveau, en tout cas depuis quelques années, d'introduire dans toute notre organisation une préoccupation générale de respect et de service aux citoyens, aux contribuables, parce que, vous savez, on en a 4 500 000 qui viennent chez nous par devoir, c'est-à-dire qu'ils sont obligés de venir. À ce moment-là, vous comprendrez que la relation n'est pas du tout la même que dans le cadre de programmes où on donne des bénéfices.

Donc, cette préoccupation-là existe dans le ministère dans toutes les directions et, évidemment, au niveau des services à la clientèle. Ce n'est pas la place, évidemment, pour une apologie, parce que quelqu'un d'autre pourrait venir dire: Écoutez, vous avez raté dans tel secteur, mais ça s'est traduit, dans l'organisation, sous l'influx, évidemment, des décisions de gouvernements, par différents gestes. Si vous me permettez, je voudrais simplement vous énumérer ça ici et vous demander si la Loi sur la fonction publique, telle qu'elle existe - parce que c'est ça le but de l'exercice - permet aux ministères et aux organisations, entre autres, de respecter l'objectif qui est de servir de façon correcte les citoyens? Chez nous, on pense que cette loi-là n'a constitué en aucune manière un frein à cet exercice-là.

Il y a eu une simplification de formulaire. Ce n'est pas drôle de se vanter, mais on va le faire, parce qu'il y en a assez qui nous disent, des fois, qu'on agit mal - je ne parle pas de vous autres, évidemment. Alors, on a simplifié le formulaire, on a simplifié le mieux possible les déclarations...

M. Lazure: Il y a un malentendu. Nous sommes parfaitement au courant, M. Angers. Nous avons même fait l'éloge, au début des travaux de cette commission, du Revenu et de la...

Le Président (M. Lemieux): Du ministère du Revenu, à plusieurs reprises.

M. Lazure: À plusieurs reprises. Alors, n'offensez pas votre propre modestie, nous l'avons fait.

M. Angers: Non, non, ce n'est pas ça que je voulais dire.

Le Président (M. Lemieux): Nous l'avons fait.

M. Lazure: Ce que je demandais au secrétaire général, c'était de nous renseigner sur les gestes posés par le Forum des sous-ministres, et non pas ministère par ministère. Nous sommes au courant que ça va bien au Revenu, que ça va bien à la Société de l'assurance automobile. Mais moi, ce qui m'intéressait, puis la Commission aussi je pense, c'était de savoir ce que le Forum

des sous-ministres, ce que le secrétaire général fait pour s'assurer que ça se fait partout dans la machine. C'est ça. Puis je ne m'attendais pas à voir ça dans le mémoire, mais je lui posais la question.

M. Angers: Vous comprendrez, M. le Président, que je ne voulais pas vous dire que vous ne saviez pas qu'on faisait des bonnes choses, mais je voulais illustrer par là que les ministères, au sein... On participe au Forum des sous-ministres. Et Benoît, M. Benoît Morin, notre secrétaire, sur une base régulière, nous incite à mieux servir les citoyens. Entre autres, une dernière initiative qu'il a prise, c'a été de faire venir le Protecteur du citoyen lui-même. Il est venu nous parler, on a eu une bonne discussion, et ça a fini par certains messages qui ont été passés. Ce que je voulais vous dire c'est que, dans les ministères, on fait notre possible et, en même temps, la loi ne constitue pas, en tout cas, un frein à la réalisation de cet objectif. Il peut y en avoir d'autres freins, ça peut être soit des mesures qu'on est appelé à administrer...

Le Président (M. Lemieux): M. Morin, vous voulez ajouter?

M. Morin (Benoît): C'est que M. Angers me faisait penser... Effectivement, tout à l'heure, je répondais que les dirigeants d'organismes, effectivement, ne faisaient pas partie du Forum des sous-ministres. Cependant, je dois préciser, et Bernard me le rappelait, qu'à l'occasion, effectivement, des dirigeants d'organismes, et je pense notamment à M. Vézina aussi qui est venu au Forum des sous-ministres pour expliquer les politiques, par exemple, de ce qui était auparavant la Régie et qui est maintenant la Société de l'assurance automobile, le Protecteur du citoyen est venu aussi nous faire part de ses problèmes et tenter de nous inciter à prendre des mesures pour obvier à ces problèmes, alors les dirigeants d'organismes, quand même, viennent, mais sur une base plutôt ponctuelle, assistent à certaines réunions pour venir nous faire part de certaines de leurs préoccupations ou nous donner certaines informations qu'ils jugent utile de faire circuler à travers l'administration.

Le Président (M. Lemieux): Merci. M. le député de Saint-Louis.

M. Chagnon: C'est bien connu que de la discussion jaillit la lumière. M. Sarault a évoqué l'expérience ontarienne à double titre, dans la capitale fédérale et dans la capitale ontarienne, à Toronto, ce qui s'y faisait. Je reviens encore une fois sur ce qu'on a appelé l'imputabilité externe. Lorsqu'on s'est rendu compte, d'un côté comme de l'autre de la table, qu'on pourrait peut-être vouloir la même chose, j'ai cru sentir, de la part

des membres du Forum des sous-ministres qui sont ici avec nous, qu'il ne semblait pas y avoir de problème, qu'on semblait être plus ouverts que de s'interroger uniquement sur la faisabilité éventuelle de réunir des conditions. On les a, les conditions. C'est ces conditions-là qui nous intéressent.

Alors, ma question, c'est un peu celle que le Contrôleur des finances, Pierre-André Paré, connu, par ailleurs, comme étant un homme sérieux, Paul-André Paré - j'ai une erreur là-dessus - en page 26 du document qu'il nous présentait ce matin, nous a posée. Je vais vous la reposer: "En scrutant ce qui se passe dans les autres provinces - page 26 de son mémoire - et au gouvernement fédéral, on constate une imputabilité des hauts fonctionnaires devant les commissions parlementaires. Y a-t-il - et c'est là la question - des lois différentes ou des us et coutumes différents?" Si oui, comment peut-on faire pour accélérer le processus d'interrogation sur la faisabilité, de façon à arrimer en harmonie ce qui se fait ailleurs, de façon à pouvoir être capable de questionner sur une base administrative, non pas politique, mais administrative? Et est-ce qu'on intégrera dans la réglementation, ou la loi, ou notre règlement ici, à l'Assemblée nationale, les façons qui pourront permettre aux membres du corps administratif, en pensant aux sous-ministres en titre et adjoints, de pouvoir s'échapper en répondant: C'est politique, donc on n'y répond pas? Ce n'est pas une salle de torture, ici! Nous, on veut savoir ce qui se passe dans certains ministères.

Quand M. Angers est venu ici, à la commission du budget et de l'administration, on a discuté, bien sûr, tant dans les crédits qu'aux engagements financiers. Mais aux engagements financiers, je me rappelle avoir moi-même discuté avec M. Angers de la problématique de l'implantation de l'informatique dans son ministère. Combien est-ce qu'il y a d'"output" et combien est-ce qu'il y a de ci et de ça, le ministre, ce n'est pas exactement son problème, ça. C'est son problème quand il est questionné en Chambre pour savoir pourquoi, au lieu de dépenser 50 000 000 \$ en informatique, il s'en est dépensé 150 000 000 \$. Là, il y a un problème d'ordre politico-administratif.

Quand on essaie de comprendre pourquoi on veut prendre telle ou telle disposition sur la base des moyens d'organisation que le sous-ministre veut prendre dans son ministère, ça nous apparaît tout à fait élémentaire qu'on puisse avoir les informations. Alors, la question, c'est: Dans combien de temps, encore une fois, compte tenu de ce que M. Sarault nous a dit, pouvez-vous réunir des conditions qui permettraient de dessiner les contours d'un véritable régime d'imputabilité vis-à-vis de l'Assemblée nationale, sinon nous serons condamnés, dans les perspectives d'avenir qui nous concernent, à vouloir entrer dans l'avenir à reculons?

Le Président (M. Lemieux): M. le secrétaire général.

M. Morin (Benoît): Je pense que, si nos mandats nous intimait, effectivement, de nous pencher sur cette question-là, ça pourrait se faire assez rapidement. Je comprends, à ce moment-là, que nous parlerons alors d'une reddition de compte dans un sens cependant beaucoup plus restreint que celui que nous retenions.

Le Président (M. Lemieux): Entre nous, M. Morin, à titre conseil, vous savez que ça ne sortira pas, entre nous, à titre conseil...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Morin (Benoît): Je n'en doute pas que ça ne sortira pas.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): De consentement, M. le député de Chauveau.

M. Poulin: Merci, M. le Président, je vous remercie aussi de me donner la parole parce que je ne suis pas membre de cette commission, donc... J'écoutais M. Angers pratiquement se vanter tantôt. On sait le travail qu'ils ont fait, au ministère du Revenu, vis-à-vis de la population. Ma question, M. le secrétaire général, c'est: Comment allez-vous prendre de temps pour faire comprendre à l'ensemble du Forum des sous-ministres de faire le même travail que le ministère du Revenu a fait, entre autres, et le même... Parce qu'on a quelque chose en commun, je pense, les deux, les sous-ministres et toute la fonction publique, c'est de rendre le plus possible de services à notre population. C'est la même clientèle. On touche la même clientèle, peu importe les idées.

Le Président (M. Lemieux): Les mêmes payeurs de taxes.

M. Poulin: Ce sont les mêmes payeurs, ce sont ces gens-là qui payent nos salaires. Je me demande comment ça... En tous cas, s'il y a deux ou trois ministères qui ont compris votre message c'est déjà un gain, mais combien de temps ça va prendre pour que, justement, l'ensemble des sous-ministres veuillent donner le même service?

M. Morin (Benoît): Mais le message qui est fait à l'ensemble des sous-ministres, je pense, avec des facettes différentes d'une réunion à l'autre, c'est vraiment le service à la clientèle, c'est une préoccupation qu'ils doivent avoir tous les jours. Je pense que ce message...

M. Poulin: Comment se fait-il qu'on entendait, hier, M. Jacoby nous dire qu'il y a deux ou trois ministères qui, réellement, sont proches des citoyens mais qu'il y a encore... on parlait de 25 000, 30 000 plaintes qu'on va avoir prochainement encore? Comment se fait-il qu'on en est encore à ce stade-là? Parce que je pense que, de concert avec la politique, le ministère du Revenu a fait un travail exceptionnel. C'est cette question que je me pose. Je n'ai pas participé tellement ici, mais je me suis servi de ce qu'on appelle nous autres la radio. On sent un manque de "leadership". Vous allez peut-être nous accuser de notre côté de ne pas en donner assez large sur les critères, mais, si c'est ça que vous voulez, donnez-nous des points bien précis où le législateur va vous orienter aussi. Je suis un de ceux...

Je ne suis sûrement pas un grand philosophe pour ceux qui me connaissent. Je n'ai pas compris grand-chose dans votre document, sauf de la théorie. Je pense que nous, on a besoin de ça. Dans tout le système politique et dans tout le système fonctionnaliste, il y a les terre à terre et il y a ceux qui rêvent. Ce qui m'importe chez nous, dans mon comté - et c'est ça qu'on vise, chaque jour dans nos bureaux de comté - c'est le service à la clientèle. Et je me demande: Comment se fait-il que, dans vos forums... Probablement que vous donnez le message, mais je pense que ça va être un message encore beaucoup plus intense. Nous, on est élus tous les quatre ans. C'est sûr qu'on peut sortir, mais je pense que vous, vous vous devez, de pair avec le politique, de nous donner un service aussi à la clientèle qui vient nous voir chaque jour.

M. Morin (Benoît): Je tiendrais d'abord à vous rassurer en vous disant que ce message-là il est répété, en tous cas, je pense qu'il y a des choses qui doivent...

M. Poulin: Pourquoi n'est-il pas entendu?

M. Morin (Benoît): Par ailleurs, il faut dire quand même que ce ne sont pas tous les ministères qui sont vraiment des ministères à clientèle. Je n'ai pas revu le document de M. Jacoby à savoir quel ministère il cite, mais je suppose que les ministères qui sont des gros ministères à clientèle sont des ministères qui...

M. Poulin: Je vous invite à voir ce que M. Jacoby a écrit dans son document. Merci.

Le Président (M. Lemieux): Ça va, M. le député de Chauveau. Une dernière question bien rapide, c'est que vous avez annoncé une politique d'encadrement pour les cadres et ça recouvre, je pense, les III, les administrateurs III et au-dessus. Est-ce que vous avez l'intention d'y aller aussi avec une telle politique au niveau des

administrateurs IV et V et même au niveau des professionnels et des cadres intermédiaires? C'est de votre intention aussi?

M. Morin (Benoît): Oui. Je croyais l'avoir mentionné dans mon...

Le Président (M. Lemieux): O.K. Ça va. Je vous remercie de votre collaboration et de votre participation à cette commission parlementaire.

M. Morin (Benoît): Je vous remercie.

Le Président (M. Lemieux): Nous suspendons nos travaux jusqu'à 20 heures.

(Suspension de la séance à 18 h 48)

(Reprise à 20 h 3)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît! La Commission du budget et de l'administration va reprendre ses travaux dans le cadre de son mandat et nous demandons à M. Robert Després de bien vouloir prendre place à la table des témoins, s'il vous plaît. Bonsoir, M. Després. M. Després est ici sur invitation de la commission. Il a une vaste expérience dans le domaine de l'administration publique. Il est peut-être le seul Québécois à siéger sur autant de conseils d'administration au pays, tel qu'en faisait état, je pense, il y a quelque temps, le *Globe & Mail* de Toronto où M. Després faisait l'objet, je pense, de une ou deux pages complètes sur sa carrière et ses faits de service. Alors je pense que s'il avait été dans l'armée... Vous seriez peut-être général, aujourd'hui, M. Després.

Sur ce, j'aimerais vous faire état que vous avez 20 minutes pour nous exposer votre mémoire et les parlementaires ensuite vous poseront quelques questions. La parole est à vous, M. Després.

M. Robert Després

M. Després (Robert): M. le Président Lemieux, M. le vice-président Lazure, MM. les membres de la commission parlementaire sur la révision de la Loi sur la fonction publique, je voudrais d'abord vous remercier de m'avoir invité à vous donner mes vues sur la fonction publique en regard des dispositions de la loi qui conditionne, dans une large mesure, l'aspect qualitatif et quantitatif des services rendus au public sans pour autant oublier qu'elle contient un cadre à partir duquel s'effectuera la gestion des ressources humaines qui la composent.

Il va de soi que bien des choses se sont dites et se sont écrites sur la fonction publique et la gestion du personnel qui en fait partie, que ce soit par des commissions, des comités, des

spécialistes et des chercheurs du domaine ou dans le cadre d'études ou de débats initiés par une commission comme la vôtre à partir d'un article de loi crépusculaire qui force le législateur, à un moment donné, à évaluer si les objectifs initiaux ont été réalisés et si les résultats obtenus sont conformes aux attentes du départ.

Il y a déjà un bon nombre d'années que j'ai quitté la fonction publique. Toutefois, lorsqu'on y a évolué et qu'on demeure dans la vieille capitale, il est difficile, pour bon nombre de raisons, de s'en désintéresser. Mes propos se voudront donc ceux d'un ancien cadre supérieur de la fonction publique qui n'a pas vécu, il va de soi, sous le régime de la présente loi, mais qui, en raison de certaines fonctions qu'il a occupées depuis, aimerait faire part à votre Commission de certaines observations qui, je l'espère, pourront lui être utiles dans le cadre du mandat qui lui a été confié.

Disons d'abord qu'il est bien difficile de contester l'objet de la loi, que ce soit au niveau de sa mission ou de son objet proprement dit. Ce qui frappe cependant - même si on peut dire à la limite que c'est implicite ou sous-entendu - c'est que nulle part, dans la deuxième section de la loi, on ne souligne que les personnes recrutées doivent être compétentes et posséder les dispositions, l'attitude ou encore la mentalité pour fournir au public les services de qualité auxquels il a droit. Il y a et il y aura toujours des personnes qui, nonobstant leur compétence ou leur incompétence, n'ont pas et ne posséderont jamais la personnalité, le caractère et les autres qualités personnelles requises pour bien servir le public et ce, quels que soient la formation et le perfectionnement qu'on puisse leur donner. Il me semble que, sans enfreindre certains autres objectifs de la loi ou d'autres législations, on devrait davantage en tenir compte au niveau des critères de sélection et de la pondération qu'on accorde aux qualités personnelles.

J'aimerais, en second lieu, vous dire que je comprends difficilement pourquoi les fonctions inhérentes à la gestion des ressources humaines sont généralement morcelées dans la fonction publique. Et le Québec, à ce niveau, ne fait pas exception si on considère les responsabilités dévolues aux ministères et aux organismes centraux, tels le Conseil du trésor, l'Office des ressources humaines et la Commission de la fonction publique. Si, d'une part, on peut accepter que la Commission de la fonction publique demeure un organisme indépendant en raison de son rôle de validation, de surveillance et de vérification tout autant que de tribunal d'appel pour les syndiqués et les non-syndiqués qui s'estiment lésés par le système, on peut, d'autre part, se demander s'il est vraiment approprié que l'Office des ressources humaines fasse cavalier à part.

Peut-on concevoir, gérer avec économie, efficacité et efficience, les ressources humaines et obtenir une reddition adéquate de compte de la part des responsables si, au lieu de regrouper sous une même entité centrale les fonctions afférentes à la gestion du personnel, on en crée une autre pour pourvoir à la dotation des emplois et pour proposer au gouvernement les mesures susceptibles d'améliorer la gestion et le développement des ressources humaines?

Nulle part trouve-t-on au gouvernement, contrairement à l'entreprise privée, un secteur où est concentrée la responsabilité générale de la gestion des ressources humaines. Le gouvernement, qui est l'employeur le plus important au Québec, ne devrait-il pas donner l'exemple de ce côté en regroupant au sein d'un Conseil du trésor remanié la responsabilité centrale de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines?

J'ai déjà eu l'occasion d'étudier en profondeur cette question alors que j'étais membre de la Commission royale d'enquête sur la gestion financière et l'imputabilité, dont le rapport fut publié en 1979. Je fais mienne aujourd'hui, comme à ce moment-là d'ailleurs, les recommandations que nous avions alors formulées car, à mes yeux, elles sont encore d'actualité et elles s'imposent si l'on veut se donner une base à partir de laquelle on donnera aux ressources humaines la place qui leur revient, tout en étant capables de mesurer véritablement la qualité de la gestion et les progrès réalisés et d'obtenir une imputabilité des plus complètes, mieux articulée et plus facile à apprécier relativement aux responsabilités déléguées au Trésor en cette matière.

Le regroupement actuel des responsabilités confiées aux organismes centraux est le résultat d'une longue évolution et de lentes modifications survenues au sein de l'organisation et de l'administration des gouvernements en général. S'il existe de nombreuses raisons historiques pour expliquer la parcellisation de plusieurs des responsabilités afférentes à la gestion des ressources humaines et bien souvent pour la justifier, je pense que le moment est venu d'apporter des changements à l'autorité et aux responsabilités directes imparties au Conseil du trésor en le transformant en un conseil de gestion doté de deux secrétariats distincts: l'un pour la gestion financière et l'autre pour la gestion du personnel. Le Conseil, tout comme aujourd'hui, serait présidé par un ministre titulaire, assisté d'un vice-président, lui aussi membre du Conseil des ministres, qui se préoccuperait particulièrement de l'aspect des ressources humaines. En ce faisant, on élimine un intermédiaire, on simplifie la coordination, on facilite l'imputabilité et on se dote d'un organisme qui, sous la direction d'un comité de ministres, se voit confier au niveau central des responsabilités qui, par le truchement de deux

secrétariats, place sur un même pied la gestion des ressources humaines avec celles afférentes à la trésorerie et aux biens matériels. De plus, cette formule donnera au Conseil des ministres le meilleur moyen d'exercer le pouvoir de direction nécessaire à l'amélioration des systèmes de gestion au sein du gouvernement.

J'ajouterais qu'en procédant ainsi, le conseil de gestion sera la seule source de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines et, en même temps, deviendra l'organisme central unique à qui devront rendre des comptes les responsables qui se seront vu dans ce cas-ci, déléguer des responsabilités en ce domaine. Vous me permettrez bien à ce sujet, M. le Président, de vous suggérer de relever les propos de la commission précitée qui a été publiée en mars 1979, notamment le chapitre VII qui débute à la page 121.

Je n'ai pas besoin de vous dire qu'on trouvera toujours de bonnes raisons pour retarder la mise en place du réaménagement dont je vous ai fait part pour le Conseil du trésor, que ce soit au plan historique ou politique ou encore au niveau de la nécessité de dissocier l'exercice de certaines responsabilités du niveau politique, pour des motifs qui tiennent davantage à pouvoir faire porter le blâme sur d'autres plutôt que celui de prendre ses responsabilités et de faire une reddition de comptes transparente. Le dicton qui veut que l'exemple vienne d'en haut me semble fort bien convenir à la gestion des ressources humaines.

La proposition qui précède vise à une gestion économique dynamique et efficace des ressources humaines, mais sa seule implantation n'assurera pas pour autant une gestion intégrée, améliorée de cette richesse indispensable au bon fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Pour y parvenir, il est nécessaire de s'adjoindre, au niveau des sous-ministres, des gens ayant un profil de connaissances et d'expérience qui en font des gestionnaires dont une des préoccupations premières est la gestion des ressources humaines, appuyée par des éléments mécaniques et dynamiques d'une bonne et saine gestion, lesquels consistent à prévoir, à planifier, à diriger, à organiser, à coordonner, à contrôler et à rendre des comptes. Souventefois a-t-on vu nommer à la tête de l'administration des ministères des techniciens et spécialistes fort compétents et dont la conception de la gestion et l'expertise en ce domaine ont été loin de prioriser la gestion adéquate des ressources humaines et le rendement optimal auquel on était en droit de s'attendre d'elles, sans oublier d'ajouter que le rendement global du ministère était souventefois plutôt médiocre qu'autrement.

Je n'ai personnellement jamais compris pourquoi un sous-ministre en titre d'un ministère ne s'adjoignait pas, au niveau de la gestion des ressources humaines, un collaborateur immédiat au même titre qu'on le fait, dans la plupart des

cas, pour le budget et les finances ou encore pour l'administration ou la gestion des programmes, à qui il confierait la gestion de l'ensemble de la fonction. Règle générale, on devrait exiger que, dans chaque ministère, on ait une direction des ressources humaines relevant directement du sous-ministre en titre au lieu de l'enterrer sous une direction des finances ou de l'administration. C'est une responsabilité trop importante pour qu'il en soit autrement.

(20 h 15)

On devrait aussi porter une attention particulière aux niveaux hiérarchiques de gestion. Il devrait y en avoir le moins possible et je le reconnais volontiers. Mais encore faudrait-il réfléchir pour trouver un substitut au premier niveau de gérance qui est disparu, à toutes fins pratiques, depuis belle lurette. A-t-on songé à trouver des options valables pour le remplacer? Si on l'a fait, je ne crois pas qu'on ait encore trouvé de solution. On devrait s'y attarder car je suis convaincu qu'on ne saurait gérer d'une façon acceptable les ressources humaines et créer un climat de travail qui plaira au personnel, tout en entretenant des relations de travail harmonieuses et en assurant une qualité de services que la collectivité appréciera si on ne trouve pas une solution appropriée à cette carence du système.

Pour gérer comme il se doit, on a besoin de souplesse et de latitude. Gérer implique aussi une délégation d'autorité et de responsabilité. Souventefois, et je l'ai vécu au gouvernement, on se retrouve avec une responsabilité déléguée sans autorité puisqu'une directive d'un organisme central est venue non seulement la limiter mais, qui plus est, souventefois l'éliminer. Les organismes centraux, avec toute la considération que je leur porte, oublient trop souvent la véritable définition des termes "coordination" et "contrôle" qui s'apparentent davantage pour eux à limiter même à rien l'autorité qui va de pair avec une responsabilité déléguée plutôt qu'à évaluer la progression de la délégation et le rendement que l'on en obtient en regard des plans, des normes et des objectifs qui ont été tracés.

Lorsque l'on gère, c'est parce que l'on s'est vu confier un mandat et déléguer une autorité et les responsabilités requises pour le mener à bien. Personne ne contestera que, s'il en est ainsi, la personne qui l'a accepté se doit d'être responsable de son mandat. La difficulté n'est pas de savoir s'il y a une obligation de faire une reddition de comptes mais à qui on doit la faire. La chose n'est pas toujours facile, mais elle est toujours possible pour peu que tous les intervenants soient objectifs et recherchent véritablement une solution qui ne se voudra pas statique, mais dynamique. Dès lors que l'on s'entend sur la notion d'imputabilité et sur sa nécessité, il faut qu'il y ait une volonté de mettre en place les mécanismes appropriés pour la permettre. Je ne dirais pas que cette volonté fait défaut, mais que l'on craint généralement à tous les paliers

supérieurs les incidences de sa mise en place pour des raisons qui, à mes yeux, ne sont pas toujours fondées.

Qu'on le veuille ou non, le gouvernement n'échappera pas à l'imputation d'un système intégré d'imputabilité. C'est un peu comme un "hangover" ou avoir la gueule de bois. On peut le retarder, mais on ne peut pas l'éviter, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): J'aurais aimé ça que le secrétaire général vous entende. On espère qu'il écoute les perroquets.

M. Després (Robert): Pour le retarder, on parle tantôt d'imputabilité interne et externe du partage difficile des responsabilités entre les ministres et les sous-ministres, de la responsabilité ministérielle, de conflits de compétence et d'autres raisons, qui tout en ayant leur raison d'être, ne devraient pas dissuader l'autorité compétente de l'imposer. Le gestionnaire est responsable de son mandat. À l'occasion, il peut y en avoir plus d'un et je le reconnais. Cependant, il est généralement facile, que ce soit dans le secteur public ou privé, de les identifier. Une fois qu'on l'a fait, il s'agit de mettre en place le système adéquat permettant que les redditions de compte appropriées se fassent.

Je vois difficilement comment le sous-ministre pourrait être soustrait à l'obligation de rendre compte directement des responsabilités qui lui ont été confiées et déléguées à la commission parlementaire le plus immédiatement concernée. Je dis bien par le rendement administratif et non politique de son ministère, tout en n'excluant pas qu'il soit appelé aussi à faire une reddition de compte en bonne et due forme au conseil de gestion. Je me permets également de vous dire que la commission, dont je vous pariais tout à l'heure, a exprimé des vues intéressantes à ce sujet.

Finalement, M. le Président, j'aimerais mentionner que lorsque l'on apporte des changements radicaux à une loi comme celle de la fonction publique, on devrait tout mettre en oeuvre pour que tous les intervenants soient adéquatement préparés à en appliquer les modalités lorsqu'on la mettra en vigueur. S'il en est autrement, on n'obtiendra sûrement pas les résultats anticipés.

Voilà, M. le Président et MM. les membres de la Commission, les observations qui ont découlé d'une réflexion rapide que j'ai faite du mandat qui a été confié à votre commission. Ces commentaires, j'aimerais l'ajouter, ne sont pas ceux d'un expert en matière d'interprétation de la loi et de son application, mais d'un ancien fonctionnaire, si je peux m'exprimer ainsi, qui est encore intéressé à la chose publique et qui, tout comme ses concitoyens, la voudrait la plus efficace, la plus dynamique et la plus économique possible dans la fourniture des services de

qualité auxquels la population est en droit de s'attendre. Merci.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. Després. Vous n'avez sûrement pas étudié à l'ENAP?

M. Després (Robert): Pardon?

Le Président (M. Lemieux): Vous n'avez sûrement pas étudié à l'ENAP?

M. Després (Robert): Non.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de La Prairie.

M. Lazure: Merci, M. le Président. Je veux saluer M. Després et le remercier de venir partager avec nous le fruit de sa large expérience dans la fonction publique et dans la fonction privée. Je trouve stimulante sa présentation. J'ai quelques questions et, ensuite, une couple de commentaires.

D'abord, vous dites dès le début que, dans l'article 2 de la loi, cet article qui, au fond, décrit l'objectif fondamental de la loi qui est de bien servir la population et de bien servir les représentants de la population qui constituent le gouvernement en remplissant bien les mandats... Vous dites que cet article 2 est incomplet, et je suis porté à partager votre avis. Vous avez l'air de suggérer qu'on devrait y introduire un volet par lequel on tiendrait compte des aptitudes, caractère, personnalité, au fond, qualités requises - et je vous cite - pour bien servir le public et qu'on devrait aussi en tenir compte dans les critères de sélection. Est-ce que, pour vous, ce serait une chose réalisable dans un texte de loi? Vous l'avez vu ailleurs de façon assez précise, allant aussi loin que de dire: Ça devient un des critères de sélection?

M. Després (Robert): M. Lazure, je pense que oui. Parce que, lorsqu'on effectue le recrutement de fonctionnaires ou de personnel dans la fonction publique qui, immédiatement, peuvent être assignés à répondre au public, je pense que, dans la grille d'évaluation, on devrait accorder une pondération ou une importance plus grande que celle qui est accordée aujourd'hui, parce que ce n'est pas tout le monde qui est capable de travailler avec le public, ce n'est pas tout le monde qui est capable de le recevoir et de l'accueillir comme il se doit et essayer, dans une certaine mesure, d'utiliser ses connaissances pour vulgariser les explications que le contribuable recherche. Je sais que ce n'est pas facile, mais, habituellement, quelqu'un qui a des prédispositions pour traiter avec le public s'efforce de trouver les moyens de rendre le service auquel s'attend la personne qui le demande.

M. Lazure: J'arrive au fond... Moi, ce que je retiens principalement, c'est votre suggestion que le Conseil du trésor soit réformé, que son mandat soit élargi, qu'on intègre l'Office des ressources humaines et que, dans ce que vous appelez "conseil de gestion", il y ait le président qui sera toujours le président du conseil de gestion, l'ancien président du Conseil du trésor, et qu'il y ait deux secrétariats sur un pied d'égalité...

M. Després (Robert): C'est ça.

M. Lazure: ...relations humaines et gestion financière et que le vice-président du conseil de gestion soit l'équivalent d'un ministre de la Fonction publique, si on veut, sans l'appeler comme ça.

M. Després (Robert): Sans que ça s'appelle comme ça, ça peut revenir à un équivalent, sauf que le Conseil du trésor, dans son ensemble, est celui qui aura la responsabilité de toutes les ressources gouvernementales. Et, à mon avis, c'est facile, c'est beaucoup plus facile de parvenir à une intégration pour assurer un fonctionnement qui correspond aux objectifs que le gouvernement veut bien se donner.

M. Lazure: Où serait la Commission de la fonction publique, à ce moment-là?

M. Després (Robert): La Commission de la fonction publique, à mes yeux, devrait être où elle est actuellement, comme le Vérificateur général est, en quelque sorte, à l'extérieur de l'appareil gouvernemental. Il a des comptes à rendre, bien sûr, aux législateurs et ils le feront en temps et lieu. Parce que la Commission, c'est un peu un chien de garde, aujourd'hui, si j'ai bien compris la portée de la nouvelle loi, qui doit surveiller que tout ce qui a été édicté est bien appliqué, qui sert également de tribunal d'appel et d'organisme de surveillance.

M. Lazure: Moi, ça me plaît beaucoup, cette approche-là. Dans les quelque 40 mémoires qu'on a entendus, peut-être le seul qui est venu tout près de votre formulation, c'est M. Louis Bernard qui nous parlait, pas plus tard qu'hier soir, d'un comité de gestion. Vous parlez d'un conseil de gestion. Même dans les termes, ça se rapproche beaucoup. Mais indépendamment des termes, c'est l'idée fondamentale, le contenu. Moi, ça me plaît beaucoup. Dans la mesure où, en autant qu'on soit bien sûr qu'à l'intérieur de ça, les deux secrétariats aient la même valeur morale, pour ainsi dire, la même importance.

M. Després (Robert): Je pense... Si vous voulez, regardons tout autour de nous, que ce soit dans la fonction publique ou que ce soit, si vous voulez, dans le secteur privé. C'est rare que

vous voyez quelqu'un responsable de la trésorerie qui, au moins, ne se trouvera pas deux adjoints compétents. Si vous voulez, un financier peut être un bon gestionnaire de ressources humaines, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Je pense qu'aujourd'hui, on a assez de gens d'expérience dans l'ensemble du Québec pour trouver une personne qui pourrait, si vous voulez, être un collaborateur immédiat du ministre responsable et du vice-président qui l'assistera.

M. Lazure: Dernière question et remarque en même temps. Aux pages 6 et 7, quand vous parlez d'**imputabilité**, vous dites: "Qu'on le veuille ou non, le gouvernement n'échappera pas à l'implantation d'un système intégré d'imputabilité". Et vous **semblez** terminer votre paragraphe en disant que, bon, on trouve toutes sortes de raisons. On en a entendu cet après-midi des raisons. Pas de solution, mais beaucoup de raisons pour ne pas le faire. Et vous terminez en disant: "...ne devrait pas dissuader l'autorité compétente de l'imposer". Vous avez l'air de dire que si la machine elle-même le fait, on va attendre bien longtemps encore. Il faut que ça soit imposé.

M. Després (Robert): Oui, et même si on ne veut pas l'appliquer, si vous voulez, intégralement au départ, on parle souvent de prototypes. Il y a peut-être lieu de faire des essais, voir ce que ça va donner. Moi, je pense que si vous voulez, les élus ont le droit d'être renseignés adéquatement sur l'aspect administratif. Je comprends qu'à l'occasion du budget, à moins que ça n'ait changé, il y a des questions d'ordre politique, financier, administratif. Mais le sous-ministre comme tel a un rôle important à jouer comme collaborateur immédiat du ministre. Je pense que si on examine la plupart des législations, le sous-chef est encore, si vous voulez, quelqu'un qui est désigné comme ayant une responsabilité. Il y a des responsabilités aussi qui lui sont déléguées de par la loi, par le législateur. Et pour moi c'est normal qu'à la fin d'une période donnée, selon celle qu'on choisira, il puisse répondre, si vous voulez, des actes qu'il a posés en regard du mandat que le législateur lui a confié.

M. Lazure: Merci, M. Després.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Pointe-aux-Trembles.
(20 h 30)

M. Bourdon: Comme mon collègue de La Prairie, j'aime beaucoup votre mémoire. Il y a là-dedans des choses fort intéressantes comme de mettre sur le même pied la gestion des ressources humaines et la gestion financière, sinon le risque qu'on court, c'est qu'une fonction digère l'autre d'une certaine façon ou que les deux accents ne soient pas placés. Vous parlez égale-

ment d'imputabilité dans des termes qui me plaisent plus que ceux du mémoire d'avant. Maintenant je vous pose la question. Est-ce que le fait d'avoir des sous-ministres ou des responsables d'organismes qui rendent des comptes à une commission parlementaire, est-ce que vous voyez comme d'autres le fait que la responsabilité ministérielle serait comme mise de côté? Parce que l'argument qu'on nous sert c'est que la responsabilité ministérielle est une, est indivisible et que si le sous-ministre rend compte ailleurs - et on a fait la distinction après-midi, rendre compte ça ne veut pas dire recevoir des ordres, ça veut dire rendre compte, faire état de, étayer ce qui se passe - pensez-vous que c'est fondé cette crainte qu'à ce moment-là, la responsabilité du ministre, la responsabilité ministérielle sera comme en danger?

M. Després (Robert): Évidemment ça, vous comprendrez que sur le plan juridique, je ne me prononcerai pas parce que je ne suis pas un expert en la matière. Je suis porté... Même si c'était vrai. Partons du principe que si c'était vrai, il faut tout de même regarder la réalité telle qu'elle est. Le sous-ministre est un collaborateur immédiat du ministre. Habituellement les deux travaillent ensemble sauf qu'il y a une délégation, je pense, de la partie administrative. Le ministre est tenu au courant, si vous voulez, d'une façon très générale. Et quand on regarde les autres responsabilités et le monopole, si vous voulez, qu'il n'a pas de son temps mais qui est accordé à d'autres fonctions ministérielles, je pense qu'il est plus normal et qu'il sied très bien que le sous-ministre dise ce qu'il a fait. Ça se reflète, si vous voulez, dans tous les gestes qu'il a posés, que ce soit en regard des politiques qu'il a édictées, que ce soit en regard, si vous voulez, de la façon dont il s'est acquitté des crédits budgétaires qui lui ont été donnés, de la gestion des ressources humaines dans son ministère et de tout ce qui est périphérique aux autres domaines de son administration.

Remarquez bien - peut-être que je le vois mal, je ne dis pas que les autres ont tort - mais il me semble que ça ne devrait pas être un empêchement pour permettre justement aux élus du peuple qui ont des responsabilités et, eux aussi, des comptes à rendre, évidemment avoir au moins un dialogue annuel ou à tous les deux ans sur l'administration de tel ministère ou organisme gouvernemental.

M. Bourdon: En fait, ce que j'ajouterais, c'est que, pour ce qui est de la revalorisation, entreprise il y a quand même un bon bout de temps, du travail des parlementaires, il m'apparaît évident que l'imputabilité viendrait assurer mieux que les élus aient un contrôle sur les budgets qu'ils ont votés. C'est sûr que la responsabilité ministérielle implique que les ministres se rapportent à la Chambre et que la Chambre

puisse sanctionner leurs gestes. Mais soyons pratiques, quand le ministre fait rapport en Chambre, il fait rapport à des partis politiques en Chambre qui ont un comportement - ça n'a rien de mauvais à cet égard-là - il y en a un qui est majoritaire, qui gouverne et puis qui est solidaire du ministre. Mais je pense que, même en régime parlementaire britannique, on peut voir qu'une commission parlementaire a tendance à amenuiser les lignes partisans et les parlementaires ont en commun d'avoir été élus pour surveiller ce qui est fait avec un budget de 35 000 000 000 \$.

Même s'il demeure des divergences entre les parlementaires des différents partis, il faudrait au moins qu'ils reçoivent la même information pour se former une opinion et, après ça, faire des programmes politiques qui proposent des choses qui peuvent être différentes à la population. Sans compter que - et je dis ça sans aucune partisanerie - il y a telle chose que le Conseil des ministres et les parlementaires de la majorité où le niveau d'information n'est pas toujours égal... ce que je veux dire, c'est que c'était vrai quand le parti que je représente était au pouvoir aussi, donc il y a comme un contre-poids à faire. Dans le fond, l'électeur de mon comté qui me demande des comptes, lui, il a peu à voir avec la responsabilité ministérielle. Il me demande des comptes à moi. Il veut que je lui fasse une reddition de comptes, parce que c'est moi qu'il a élu. Et, d'une certaine manière, la reddition de compte que, comme parlementaire, je suis chargé de faire, il faut que je la demande à ceux qui savent et c'est vrai que c'est le ministre, au plan politique, qui porte les responsabilités et qui défend, mais il faut au moins que les parlementaires sachent et, pour la continuité du système, j'ai tendance à croire qu'une meilleure information des parlementaires, quels qu'ils soient, ça peut assurer une meilleure gestion de l'État parce que l'information est mieux diffusée. Je m'excuse, M. le Président, j'ai peut-être été un peu long, mais c'est ma façon...

Le Président (M. Lemieux): Non, non, vous pouvez continuer.

M. Bourdon: ...de concevoir que, si on pense que les parlementaires jouent un rôle important dans la définition des politiques de leur parti, entre autres, il faut au moins qu'ils sachent de quoi on parle, qu'ils connaissent tous les aspects. On en sait beaucoup - je ne veux pas dire qu'on est tenus dans l'ignorance - mais d'une façon imparfaite et le ministre ça ne lui enlève pas sa responsabilité en dernier lieu de répondre de son ministère.

Le Président (M. Lemieux): Vous avez terminé? Est-ce que vous avez des commentaires, M. Després?

M. Després (Robert): Pardon?

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que vous avez des commentaires relativement...

M. Després (Robert): Non, pas sur ce point-là.

Le Président (M. Lemieux): Non, ça va. M. le député de Limoilou.

M. Després (Michel): Merci, M. le Président. M. Després, après une quarantaine d'auditions, l'imputabilité est le sujet le plus controversé chez tous les intervenants qui ont pu passer devant cette commission. Vous dites à la page 7 de votre mémoire, "qu'on le veuille ou non, le gouvernement n'échappera pas à l'implantation d'un système intégré d'imputabilité". J'aimerais savoir qu'est-ce qui vous amène, vous, à cette conclusion-là?

Le Président (M. Lemieux): Vous semblez, M. Després, être très précis à cet effet. Vous semblez nous dire: "On ne pourra pas y échapper, à mes yeux." C'est quoi la conjonction des faits? C'est quoi les éléments?

M. Després (Robert): Moi, je pense que le gouvernement a deux choix. Évidemment, réagir sous la pression, si vous voulez être actif et prendre les devants. Quand on regarde l'environnement dans lequel on vit, qu'on regarde, si vous voulez, qu'on se promène un peu partout, je pense que les gens d'aujourd'hui, par les moyens de communication, sont beaucoup plus avides d'information. Et souvent, l'information qu'ils recherchent, ils ne l'obtiennent pas. Je sais que vous devez, dans vos comtés respectifs avoir souvent des questions qui vous sont posées sur l'administration, par exemple, une de ces facettes dans le ministère a, b ou c et souvent la personne qui en est responsable n'a pas l'opportunité de dire quelle en est sa conception; quels sont, dans une certaine mesure, les objectifs qu'elle s'était donné, qu'est-ce que c'est qu'elle a réalisé une fois qu'on connaît les résultats en fin d'année, de façon à ce qu'il y ait par les divers médias aussi une certaine information qui soit véhiculée, sur les questions d'actualité, à la population et que les élus du peuple soient mieux renseignés sur le rendement, le comportement, si vous voulez, et l'attitude des gens à qui des responsabilités importantes ont été déléguées, soit par la loi ou autrement.

Le Président (M. Lemieux): Lorsque vous parlez d'environnement, est-ce que vous allez aussi loin que de penser aussi en termes de libre concurrence, de libre-échange, de mondialisation, etc., qui amènerait l'État, eu égard au fait qu'il y a quand même une relation, tel qu'on le disait dans le mémoire des pays de l'OCDE, qu'il y a

une relation directe entre la performance de l'administration et la performance économique. Est-ce que ce type de facteurs extérieurs d'après vous, peut jouer aussi un rôle?

M. Després (Robert): Il peut sûrement jouer un rôle parce qu'il n'y a pas de doute que, dans l'administration même de son ministère, même s'il s'est donné des plans en début d'année, ne soyons pas statiques, il doit s'adapter. Et puis il y a ensuite, aussi ce qu'on remarque souvent, la volonté du législateur. Elle n'est pas toujours traduite au plan administratif de la façon dont lui le souhaiterait. C'est une façon, si vous voulez, pour les deux parties, au moins d'avoir l'opportunité ou l'occasion d'échanger dans ces domaines-là qui sont importants. En tant que législateur, vous pouvez bien adopter une loi, reste à suivre la réglementation. Évidemment, le ministre et le conseil vont y dépenser beaucoup de temps, mais nonobstant ces deux pièces de base, la façon de traduire la loi et la réglementation au niveau administratif peut faire en sorte qu'une loi soit mieux acceptée, déplaie ou soit rejetée par le public. Et, ici, il s'agit de voir la réaction des gens qu'elle vise pour s'en rendre compte. Et quand il y a de grandes législations, on peut s'en apercevoir. Si vous n'avez pas soin de renseigner les gens et, ensuite, d'établir des mécanismes qui soient à la mesure de ce qu'est leur perception, parce que la perception, souvent, est beaucoup plus dommageable, si vous voulez, que les faits réels...

Le Président (M. Lemieux): Il faut être en politique pour s'en soucier.

M. Després (Robert): ...et il faut savoir.

Le Président (M. Lemieux): Ça va. M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Farrah: Oui, merci, M. le Président. Dans un premier temps, au nom de notre formation politique, je voudrais vous remercier de vous être présenté à notre commission, d'avoir accepté notre invitation. Je pense que c'est pratiquement un privilège pour nous de vous avoir ici, compte tenu des obligations que vous avez. Alors merci beaucoup.

Ce que je comprends de votre mémoire aussi principalement, c'est que la ressource humaine, ce n'est pas une dépense, c'est un plus pour l'entreprise, au niveau de la conception en tant que tel, et ça, je pense que c'est nettement démontré. Ce que j'apprécie beaucoup de votre mémoire aussi, c'est le caractère pratique. Vous arrivez, entre autres, au niveau du Conseil du trésor, avec une solution très pratique et, malheureusement, les derniers mémoires étaient très théoriques, mais là on s'aperçoit quand même de votre présence ou de l'expérience que vous avez vécue au cours des années.

Juste pour éclaircir une chose, à la page 4, vous dites: "Le Conseil serait présidé par un ministre titulaire assisté d'un vice-président qui se préoccuperait particulièrement de l'aspect des ressources humaines." Vous sous-entendez également qu'il y aurait un vice-président ou une vice-présidente pour les ressources financières, je présume.

M. Després (Robert): Pas nécessairement. Pas nécessairement, mais ce n'est pas exclu. Dans mon esprit, je vais être bien honnête avec vous, j'aurais pensé que le ministre titulaire se préoccuperait des deux fonctions, gestion des ressources humaines et gestion, appelons ça des ressources matérielles et financières, qu'il pourrait, si vous voulez, consacrer la majeure partie de son temps au côté trésorerie ou finances ou vice versa et que l'autre, sa préoccupation centrale serait la gestion des ressources humaines, tout ce qui aurait trait à la dotation, au perfectionnement, à la formation, si vous voulez, et aux négociations. Je pense qu'il y a les mandats et tout ce qui est périphérique à ça.

M. Farrah: Ma crainte dans un modèle comme cela, c'est qu'il y ait un danger que le président du Conseil du trésor ou, peu importe, la personne qui sera au-dessus, soit plus préoccupé encore par l'aspect financier, compte tenu qu'il est peut-être obligé de cumuler les deux fonctions, être le superviseur de un, mais que ce soit lui directement qui s'occupe des finances. Alors, n'y a-t-il pas un danger de retomber dans la situation qu'on vit actuellement?

M. Després (Robert): Je pense qu'il n'y a pas... En tout cas, personnellement, je n'ai aucune objection à ce que vous proposiez. C'est une formule qui peut très bien également se voir dans le concept dont je vous ai fait part, comme on le voit ailleurs d'ailleurs.

M. Farrah: Merci. D'autre part, à la page 6, au deuxième paragraphe, vous dites: "On devrait aussi porter une attention particulière au niveau hiérarchique de gestion. Il devrait y en avoir le moins possible, je le reconnais volontiers, mais encore faudrait-il réfléchir pour trouver un substitut au premier niveau de gérance qui a disparu depuis belle lurette." Vous dites, un peu plus loin: "A-t-on songé à trouver des options valables pour le remplacer?" Est-ce que vous avez songé à des options ou avez-vous des options à nous soumettre qui pourraient être valables pour remplacer ce que vous avancez là?

M. Després (Robert): Ah! Comme vous le savez, il y a plusieurs recettes. En fait, si on fait un court historique, le premier niveau de gérance que l'on a connu, que ce soit dans la fonction publique ou dans le secteur privé, qui était celui de surveillant, de contremaître, ainsi

de suite, est disparu. On l'a laissé aller. Je n'ai jamais compris pourquoi les employeurs l'ont laissé aller aussi facilement. C'est possiblement parce que ce n'étaient pas des vrais gestionnaires au sens propre du mot.

Mais si vous avez soin de donner les responsabilités qui vont de pair avec ce premier niveau de gérance, je pense qu'en autant que la personne est qualifiée, ça peut jouer un rôle éminemment pratique au niveau de la gestion des ressources humaines. Mais ce n'est pas la seule formule, parce qu'il y en a d'autres qui ont été essayées et qui ont été réussies. Je pense que ce serait là, si vous voulez, une formule dont on devrait laisser l'initiative dans les ministères. Si on a soin d'avoir, sous le sous-ministre, un collaborateur immédiat compétent, qui va se préoccuper de la gestion des ressources humaines, on concevra pour le ministère les formules appropriées. Il y a des endroits, et vous allez le regarder, où ce sont des chefs d'équipe, et les chefs d'équipe, même s'ils ont une position très difficile parce que, d'une part, ils sont syndiqués si ma mémoire est fidèle, et, d'autre part, ils ont des responsabilités de gérance, où ça fonctionne très bien. Il y a d'autres endroits où ça ne fonctionne pas.

Maintenant, vous n'avez pas nécessairement besoin d'avoir un chef d'équipe. Ça peut être dans la structure du ministère, dans le programme de gestion des ressources humaines qu'on donne l'occasion à un groupe donné de se choisir, par cycle ou par période, quelqu'un tout simplement qui va les représenter. Il n'y a rien qui s'oppose... Il s'agit de voir un peu ce qui se fait ailleurs et d'essayer de l'adapter. Je ne pense pas qu'il y ait une recette magique, mais j'estime qu'il y en a plusieurs.
(20 h 45)

M. Farrah: Merci. Dans un autre ordre d'idées, au niveau de l'imputabilité externe, je pense que vous me donnez un message assez clair et qui est d'ailleurs pertinent. C'est d'être quand même prudent avec l'imputabilité et on peut comprendre aussi l'attitude... Moi, en tout cas, je comprends très bien l'attitude, notamment des hauts fonctionnaires qui sont peut-être plus visés par le fait qu'il faut savoir vers où on se dirige avec ça. On a parlé avec le secrétaire général tantôt. Il faut bien délimiter le cadre, je pense, avant de se lancer là-dedans. Si je comprends le phénomène de la résistance au changement, je pense, au niveau de l'organisation, vous avez à vivre avec ça beaucoup. Alors, il y a une façon d'implanter quelque chose pour s'assurer de diminuer la résistance au changement en information, etc.

Cet aspect-là d'imputabilité externe, je ne sais pas si vous pourriez nous donner un exemple de délimitation entre l'administratif et le politique, parce qu'un consensus qui s'est fait au niveau des discussions qu'on a eues à cet égard-là, c'est un peu ça. Quelle est la délimitation

entre le politique et l'administratif? Avec votre expérience vécue, je ne sais pas si vous pourriez nous donner un exemple concret ou qu'est-ce que vous en pensez pour nous éclairer à ce niveau-là?

M. Després (Robert): Je pense, aujourd'hui, que ce soient les ministères ou un organisme qui n'émerge pas à la compétence du Conseil du trésor, si on veut obtenir des crédits du gouvernement, il faut qu'il y ait un plan. Alors, dans ce plan, j'ignore exactement le format, mais il y a sûrement ce qu'ils appelaient les missions, autrefois, les objectifs et les moyens dont on se dote pour les atteindre.

Donc, c'est ce à quoi on s'attend du ministère durant l'année et on a confié à cette personne-là des crédits pour qu'elle puisse s'en acquitter. Donc, vous avez là une base à partir de laquelle l'imputabilité peut se faire.

Maintenant, dans le cadre de ce plan d'action du ministère, les responsabilités ont été réparties entre divers secteurs. Qu'on appelle ça programme abc, qu'on appelle ça le secteur de l'administration, qu'on appelle ça le secteur de la gestion des ressources humaines ou de l'administration, je pense que c'est sur ça que le sous-ministre peut facilement rapporter ce qu'il a fait pour s'acquitter de son mandat. Maintenant, ça peut être plus compliqué que ça, mais si on s'assoit, vous savez, les outils au gouvernement existent pour qu'il y ait un régime d'imputabilité. Il s'agit de s'asseoir et de faire la démarcation qui s'impose entre le politique et l'administratif. Je pense que c'est possible entre gens de bonne volonté. Il appartiendra à chacun de ceux qui interviendront de bien comprendre que cette imputabilité-là ne saurait se faire en marge de la responsabilité ministérielle. Je pense qu'elle est là et qu'elle demeure et qu'au plan administratif, à tout le moins, il y a sûrement moyen d'être imputable sans que personne ne soit lésé.

Si quelqu'un gère bien ou si quelqu'un administre bien le mandat qu'on lui a confié, il n'y a pas de problème avec l'imputabilité parce qu'il sait ce qui s'est passé, il sait ce qu'il a réalisé et s'il a eu des écarts, bien, il est capable de les expliquer. Je ne vois pas pourquoi on a cette crainte. Dans le secteur privé, on le demande à nos gens. J'admets que ça n'a peut-être pas les mêmes incidences auprès de la population et je ne vois pas en quoi les gens pourraient se sentir lésés.

M. Farrah: Je vous remercie, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député des Îles-de-la-Madeleine. Seulement peut-être une petite question. Nos statistiques nous ont révélé souvent que lorsqu'on avait à faire appel à des gestionnaires ou à choisir des gestionnaires, on retenait davantage des secteurs

ou des connaissances spécifiques à l'emploi que des habiletés professionnelles comme telles. On constatait qu'on retenait peut-être au niveau de l'évaluation des critères que 3 % à 5 % étaient consacrés sur 100 points à l'évaluation d'habiletés professionnelles comme telles et le reste de l'évaluation portait davantage sur la connaissance comme telle de l'emploi.

À votre avis, avoir à choisir ou à évaluer un bon fonctionnaire ou, à vos yeux - c'est peut-être une question d'opinion - quelles qualités ou quelles espèces d'habiletés professionnelles vous apparaissent à vous comme étant des habiletés essentielles et nécessaires? Trouvez-vous aussi qu'on n'a peut-être pas tendance à former, je dirais, davantage des spécialistes que des gestionnaires en gestion de relations humaines, que de s'attarder tant au secteur connaissance de l'activité de l'emploi plutôt que de développer, de rechercher les habiletés chez l'individu? Est-ce que vous comprenez le sens de ma question?

M. Després (Robert): Bon.

Le Président (M. Lemieux): De gestionnaire, c'est-à-dire.

M. Després (Robert): Moi, je pense que j'ai beaucoup plus confiance en un généraliste, quelqu'un qui a à gérer un ministère parce que vous savez que sauf les particularités, les spécificités dont on doit tenir compte dans la fonction publique, c'est davantage quelqu'un qui peut s'adapter à cette machine-là et à avoir la facilité en s'adaptant de comprendre ce qui se passe dans son ministère. Je ne pense pas que le meilleur gestionnaire d'un ministère - ce n'est pas exclu qu'il le soit - soit cependant nécessairement quelqu'un qui a une connaissance profonde, si vous voulez, des activités propres au ministère.

Un bon gestionnaire doit avoir la capacité d'apprendre rapidement ce qui se passe, de pouvoir l'interpréter. Et deuxièmement, ce qui est plus important, de s'adjoindre les compétences administratives qui, elles, pourront être davantage spécialisées dans les secteurs qui sont sous sa direction.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie. Pas d'autres questions? Alors, nous vous remercions de votre participation à cette commission parlementaire, sachant que vous êtes quand même très occupé. Nous voulons vous faire savoir que nous l'avons grandement apprécié et avons apprécié le contenu très très pratique et très réaliste de votre mémoire. Alors, nous allons maintenant suspendre pour deux, trois minutes pour permettre au président du Conseil du trésor de bien vouloir prendre place.

(Suspension de la séance à 20 h 52)

(Reprise à 20 h 55)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît!

La commission du budget et de l'administration reprend ses travaux. Nous allons entendre maintenant le président du Conseil du trésor et ministre délégué à l'Administration et à la Fonction publique. Alors, M. le président du Conseil du trésor, la parole est à vous.

M. Daniel Johnson

M. Johnson: Merci, M. le Président. Dans cette salle fort solennelle, pour la dernière intervention de vos travaux publics dans l'exécution du mandat qui a été le vôtre, je tiendrais, pour avoir suivi ça, évidemment, de passablement près, à vous féliciter pour la rigueur, l'ampleur, la couverture des événements - si je peux me permettre - que vous avez manifestées. Évidemment, ça s'applique également à tous les gens qui ont comparu devant vous. Je retiens avec vous que les premiers bénéficiaires de tous vos travaux qui, je le répète, ne sont pas terminés - on pourrait s'imaginer que vous avez terminé vos travaux, présument, ils ne font que commencer, suite aux consultations publiques - seront à l'avantage, nous le souhaitons, de l'accroissement de la qualité des services à la population, donc à l'avantage de ceux qui nous ont demandé de les représenter ici à l'Assemblée nationale.

Lors de mon intervention, au début de vos travaux, j'avais tenu à rappeler les choix que nous avons faits depuis quelques années, soit de poursuivre dans la voie de la responsabilisation croissante de l'administration publique, de la plus grande efficacité à déployer dans la poursuite des objectifs et donc, évidemment, de l'excellence. C'est un ambitieux objectif qui, à mon sens encore, peut être atteint à l'intérieur de la Loi sur la fonction publique telle que nous la connaissons, car elle s'articule autour de principes de décentralisation, d'efficacité, d'impartialité, de mérite qui, tous, sont des gages que les fonctionnaires ont les bons outils afin d'atteindre les objectifs gouvernementaux de service à la clientèle. Ces notions correspondent déjà, d'ailleurs plus que jamais, à la réalité des prochaines années en matière de gestion des ressources humaines. Il ne fait pas de doute, par ailleurs, que certains correctifs ponctuels à l'égard des mesures d'application des modalités pourraient retenir l'attention de ceux qui s'intéressent à ce sujet, dont vous-mêmes, évidemment, en toute première ligne.

J'ai noté, dans les mémoires qui ont été présentés devant la commission, certaines revendications qui définissent un large consensus et qui ont d'ailleurs déjà commencé à alimenter ma réflexion. Je donne l'exemple du vieillissement de la fonction publique que nous constatons. Je suis

de ceux qui voient, au-delà d'une certaine gamme d'inconvénients, certains avantages quant à l'expérience que ça peut représenter au sein de la fonction publique, que ce vieillissement qui ne devrait pas être un terme péjoratif. Mais je suis tout aussi sensible à ce que ça signifie comme blocage potentiel d'un marché du travail pour les plus jeunes qui tentent de faire carrière dans la fonction publique québécoise, alors que nous amorçons un ralentissement économique.

Par contre, d'autres revendications me sont apparues, je dirais carrément corporatistes ou péculiaires. Je note la demande encore répétée que l'ensemble des conditions de travail qui se rattachent à l'exercice des fonctions qu'on retrouve dans la fonction publique devraient être négociables. Je l'ai dit et maintes fois répété, chaque fois qu'on considère la Loi sur la fonction publique, ces demandes reviennent, je le constate, mais y donner suite ne pourrait avoir pour résultat que de prolonger indûment un processus qui est déjà passablement lourd et, je l'ajoute, qui risquerait d'enlever à la fonction publique la souplesse d'exécution de ses activités dont elle a absolument besoin.

Je tiens à souligner que cet exemple que je note se situe aux antipodes, autant que j'ai pu le noter, de la majorité des commentaires et suggestions qu'on retrouve dans la cinquantaine de mémoires que vous avez scrutés. La qualité et la diversité des intervenants nous ont permis de connaître un peu mieux la perception que nos concitoyens ont de la fonction publique.

Vous-mêmes, comme membres de la commission, et moi-même, nos collègues de l'Assemblée nationale, sommes avant tout des élus dont le rôle est d'être à l'écoute de la population qui nous a choisis. À ce stade, je ne commenterai pas davantage les différentes interventions, sauf peut-être celle qui avait trait à l'incompatibilité, alléguée par certains, qu'il y a entre la gestion des ressources humaines et la gestion des ressources financières. Je laisse donc le soin à la commission de commencer dès maintenant à colliger et à analyser toutes les données qu'elle a reçues et c'est avec beaucoup d'intérêt, Je vous le promets et je m'y engage, que je prendrai connaissance de vos travaux, au fur et à mesure que vous les rendrez publics, conformément à votre mandat.

Comme président du Conseil du trésor, j'y reviens, je suis à la fois responsable de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines. Il m'apparaît important de faire ressortir que, contrairement aux opinions que j'évoquais tout à l'heure, ces deux missions ne sont pas incompatibles, elles sont plutôt complémentaires et interdépendantes. L'actuelle Loi sur la fonction publique permet d'opérationnaliser, vous me permettez le jargon, cette complémentarité par la structure administrative qu'elle permet de créer.

Les plus de 5000 dirigeants, cadres supé-

rieurs, cadres intermédiaires, qui oeuvrent dans la fonction publique, doivent, depuis quelques années, tenir compte des ressources financières à leur disposition et, de la même façon, le secteur financier, entre guillemets, doit se soucier de l'existence de l'activité des ressources humaines. On pense, pour résumer, à titre d'exemple, au contrôle de l'effectif qui vraiment démontre cette interrelation qui existe nécessairement entre les éléments dits de ressources humaines et dits, par ailleurs, de ressources matérielles et financières.

Au strict plan de la cohérence et de la limpidité du message qui doit être transmis, le fait que les directives, dans ces deux matières, émanent d'une seule et même source présente, à mon sens, des avantages évidents. Certains pourraient voir dans mes propos un plaidoyer en faveur d'une centralisation accrue. Il n'en est rien, M. le Président, je ne partage aucunement ce point de vue, même si les directives, dans les matières que j'ai indiquées, proviennent du Conseil du trésor. La Loi sur la fonction publique confère un large degré d'autonomie aux ministères et organismes dans la gestion quotidienne des ressources humaines et la Loi sur l'administration financière en fait tout autant au chapitre des ressources financières.

Le rôle du Conseil du trésor est de gérer les grands ensembles. Il autorise donc, dans un premier temps, une enveloppe globale et ce sont les ministères et organismes qui procèdent, par la suite, à la distribution entre les programmes. Le Conseil répartit les ressources disponibles; il devient ensuite un régulateur si un écart survient avec les ressources qui ont été signifiées au départ. À mon sens, une telle structure permet à la fois d'adapter **rapidement** la fonction publique aux réalités et priorités économiques, sociales, culturelles et autres qui sont en constante évolution et donne aux gestionnaires des ministères et organismes sectoriels suffisamment de latitude pour gérer efficacement les ressources humaines et financières dont ils disposent.

Je ne crois donc pas qu'il soit opportun de séparer les deux missions dans un proche avenir. Il nous faut cependant circonscrire, avec encore plus de soin, les rôles de tous les intervenants, de façon à éliminer autant que possible les **ambiguïtés** qui, en termes budgétaires, sont peut-être non **quantifiables**, mais qui n'en demeurent pas moins fort coûteuses au plan de l'efficacité de la qualité des services à nos concitoyens.

La décentralisation de la gestion des ressources humaines, telle que nous la connaissons depuis l'adoption de la loi, permet aujourd'hui aux ministères et organismes d'avoir la souplesse nécessaire pour adapter leurs services en fonction de leur clientèle respective. À titre d'exemple, la clientèle du ministère de l'Agriculture, celle du ministère des Transports ou celle des Affaires culturelles n'ont rien en commun les unes avec les autres car elles requièrent des

services fort différents. La gestion des ressources humaines doit donc tenir compte et pouvoir tenir compte de ces différences et permettre de dispenser des services dont la qualité, incidemment, doit correspondre au prix payé par nos concitoyens.

Comme élus, nous devons demeurer le plus possible à l'écoute de nos commettants et la fonction publique, quant à elle, se retrouve en toute première ligne auprès de cette même clientèle pour rendre effectivement les services à la population. Dans cet esprit, c'est avec un intérêt particulièrement soutenu que j'ai pris connaissance des recommandations et des commentaires du Protecteur du citoyen. Il faisait remarquer qu'au cours du dernier exercice, quelque 8000 plaintes lui auraient été transmises, dont plus du quart se sont révélées fondées. Le chiffre peut paraître négligeable lorsqu'on le met en regard des millions de gestes qui sont posés par l'administration publique à l'égard de la clientèle, mais ce chiffre est sans doute trop élevé, est certainement trop élevé, si on considère qu'il est la dernière étape que les citoyens et contribuables ont eue à franchir, car il existe une multitude d'autres mécanismes d'appel, de révision, de plainte à l'égard des gestes ou décisions du gouvernement et on ne doit pas oublier que les bureaux des députés sont également une de ces étapes que doivent franchir nos concitoyens qui, véritablement, cherchent à redresser certains torts.

En fait, la recherche de la qualité totale est l'atteinte de l'objectif "zéro plainte". Nous aurons connu un succès certain dans la recherche de cet objectif le jour où le Protecteur du citoyen se tournera les pouces et n'aura rien à faire. Je ne doute pas que les recommandations que contient son mémoire, comme toutes celles qui vous furent soumises, feront l'objet d'un examen attentif. En ce qui me concerne, je retiens principalement celle qui suit que les fonctionnaires doivent traiter les réclamations, les demandes de renseignements et plaintes des citoyens et des citoyennes, non pas comme des simples dossiers, mais comme l'expression légitime du besoin des clients qui sont la raison d'être de l'administration publique. A cette fin, le rôle de la fonction publique et de la loi qui la régit est de **favoriser** une structure administrative souple et efficace qui permet aux clientèles d'exprimer, le cas échéant, leur insatisfaction. De plus, les citoyens doivent avoir la conviction que leur message atteindra les plus hauts niveaux hiérarchiques et que des correctifs seront apportés dans le traitement de leur dossier et des demandes futures.

Nous devons donc, il s'ensuit, valoriser l'identification et le traitement des plaintes de même que la recherche d'un mécanisme de règlement de celles-ci dans toutes les directions de tous les ministères. La loi actuelle, en introduisant une gestion décentralisée des res-

sources humaines et une gestion sur la base d'objectifs, offre déjà, selon moi, une bonne partie des mécanismes requis pour y parvenir. Dans ce contexte et dans le but de tendre vers l'excellence, j'estime opportun et important de procéder à l'implantation la plus large possible d'une politique qui amènera les organisations et les employés à se surpasser. Cet objectif peut être atteint par la mise en place de mécanismes d'information, rétroaction, évaluation de la performance des organisations en matière de service au public. J'annonce donc que j'ai l'intention d'élaborer une telle politique et je compte bien la rendre publique lors du dépôt des crédits pour l'année prochaine, soit dès le premier trimestre de 1991.

Cette vaste entreprise de services qu'est le gouvernement doit viser la qualité totale dans les services rendus aux citoyens. Les contribuables paient des impôts pour se procurer ces services. C'est la raison d'être de la fonction publique et des fonctionnaires qui doivent être motivés à contribuer à la poursuite et à l'atteinte de cet objectif dans tous les ministères et organismes. Il existe déjà - et je veux le souligner et j'insiste - des initiatives remarquables dans ce sens, dans la fonction publique, dans certains organismes ou à l'intérieur de certains ministères, mais chacun des membres de cette entreprise qu'est le gouvernement, doit viser la qualité totale dans l'accomplissement de sa mission. La compétence de nos employés de la fonction publique ne conduit nulle part s'ils sont indifférents au public. En conséquence, partout où cela est possible, cette notion de service au public doit être introduite dans l'évaluation du rendement et les employés performants à cet égard doivent être encouragés de façon tangible.

Cette préoccupation existe actuellement à tous les **niveaux**. Ce que j'introduis et ce que j'évoque ici ce soir c'est de reconnaître spécifiquement la valeur, pour une entreprise de services comme celle de l'administration publique, la reconnaissance, dis-je, de cette dimension dans l'évaluation générale de la qualité de nos services. Le souci de la qualité totale doit être partagé donc, par l'ensemble de tous ceux qui sont employés dans la fonction publique. Les sous-ministres et dirigeants doivent en premier lieu savoir inculquer cette mentalité à ceux qui relèvent de leur responsabilité. Chaque unité de travail doit être bien consciente des attentes de la clientèle qu'elle dessert, que ce soit une clientèle interne ou externe. Chaque unité de travail doit être consciente du coût des ressources humaines et matérielles requises pour rendre des services de qualité et travailler à améliorer son niveau de productivité. Les services de qualité rendus à moindre coût, c'est ce que signifie la qualité totale. C'est ce à quoi s'attendent nos clients, nos électeurs pour qui le rapport qualité-prix signifie, là aussi, quelque chose.

C'est le défi que nous devons affronter et c'en est un qui se relève quotidiennement, continuellement, par tous nos collaborateurs. Comme titulaire d'un organisme dit central, mon défi et celui de mes collègues et collaborateurs est de mettre en place les politiques et programmes qui permettront aux ministères de relever ce défi dans les prochaines années.

Le **Président (M. Lemieux)**: Je vous remercie, M. le président du Conseil du trésor. M. le député des Îles-de-la-Madeleine, avez-vous une question? M. le député de La Prairie. M. le député de La Prairie.

M. Lazure: Merci, M. le Président. Je vous remercie de me donner la parole quelques minutes et je m'excuse à l'avance auprès du ministre parce que je dois partir, mais mes collègues vont continuer la discussion. C'est de bonne guerre... Le ministre... Je comprends maintenant pourquoi il voulait venir deux fois. Il a eu une annonce au début et il a une annonce à la fin. Au début, il nous a annoncé la création des 3500 postes permanents et là, il nous annonce une politique qui amènera les organisations et les employés à se surpasser. Bravo! Mieux vaut tard que jamais.

L'article 2 de la loi - il connaît l'article 2 - "La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit." Ça, c'est l'objet principal de la loi. Ensuite, à l'article 99, on voit que l'Office des ressources humaines a, entre autres fonctions, au paragraphe 9, celle "de conseiller un ministère, un organisme, le Conseil du trésor ou le gouvernement en matière de gestion et d'organisation administrative, notamment pour accroître la qualité du service au public". On verra ce que le ministre nous annoncera en 1991, mais je pense qu'on doit conclure, d'après ce que nous avons entendu de plusieurs groupes depuis quelques semaines, que le ministre qui est, d'après l'article 171, le ministre responsable de l'application de toutes les dispositions de la loi, n'a certainement pas accordé une grosse priorité à ce volet de service à la clientèle. Il nous dit qu'il va le faire maintenant. On verra bien.

La deuxième remarque que j'ai, M. le Président, et ça revient à la première annonce du ministre: la création des 3500 postes permanents. Il était temps évidemment que le gouvernement fasse quelque chose. La multiplication, la prolifération de ces postes occasionnels a été dénoncée par plusieurs organismes ici, encore ces jours derniers, non seulement par le Conseil de la jeunesse, mais aussi la Commission de la fonction publique, par le président, M. Poulin, je cite: "L'abus du travail temporaire condamné." Le ministre savait évidemment que ça allait être dénoncé ça, à la commission, c'est pour cela qu'il est venu au tout début, il nous a fait son annonce. Hier, il a envoyé un communiqué:

"Daniel Johnson annonce la tenue de concours réservés à certains employés occasionnels." Quand on a lu ça, les membres de la commission...

Bon, tant mieux! Les occasionnels vont avoir un concours spécial et le problème va être réglé. Mais lorsqu'on lit tout le communiqué et très attentivement, le ministre se garde toutes les portes ouvertes et ça n'est plus, comme ça paraissait être, une espèce d'engagement de donner la préférence, la **priorité**, aux occasionnels qui sont là depuis cinq ans. C'est pour ça, d'ailleurs, qu'hier, les occasionnels ont manifesté leur mécontentement et, encore aujourd'hui, ils l'ont manifesté. Je pense que le ministre... C'est vrai ce qu'il a dit. C'est une vérité qu'il y a dans ça, mais ce n'est pas toute la vérité.

Enfin, le sujet de la reddition des comptes. Le ministre y a fait allusion un peu tantôt. Nous constatons, après toutes ces séances, que la haute fonction publique, sauf quelques exceptions, ne semble pas motivée, intéressée ou prête à accepter un système de gestion où les fonctionnaires auraient à rendre des comptes sur les gestes qui sont principalement administratifs. Je sais que c'est difficile de séparer complètement l'administratif du politique, je le comprends. Mais plusieurs d'entre nous, nous pensons que les hauts fonctionnaires ou les fonctionnaires, sans faire de discrimination, devraient le plus rapidement possible - c'était l'un des objectifs, peut-être pas assez explicite dans la loi, de la loi, ce qu'on a appelé l'**imputabilité**, la reddition de comptes... Nous constatons et nous avons constaté, surtout ces jours derniers et même aujourd'hui, en entendant le Secrétaire général qui parlait un peu au nom du Forum des sous-ministres, qu'il y a une résistance acharnée de la part de la plupart des sous-ministres à accepter qu'ils soient questionnés par des parlementaires, qu'ils aient à rendre des comptes aux parlementaires.

(21 h 15)

Nous ne demandons pas que le fonctionnaire soit tenu seul responsable. Le ministre doit toujours garder l'ultime responsabilité, toujours, mais le fonctionnaire doit assumer la responsabilité de ses décisions administratives auprès du public, par le biais des parlementaires, mais ça ne dégage pas le ministre de sa responsabilité, contrairement à ce que l'un de vos éminents collègues a dit ces jours derniers à l'**ENAP**. Alors, nous sommes déçus, nous sommes déçus de voir que dans l'ensemble de la fonction publique, surtout la haute fonction publique, dont vous êtes responsable, totalement responsable de l'application de cette loi depuis **deux** ans, nous sommes très déçus - et ça ce n'est pas partisan parce que l'autre côté de la table l'a dit cet après-midi - de voir qu'il y a eu peu de chemin de fait. Et s'il y a eu peu de chemin de fait, je pense que c'est en bonne partie parce que vous n'avez pas assumé votre responsabilité à cet égard, vous n'avez pas assumé le leadership en tant que ministre responsable de la loi, auquel

nous étions en droit de nous attendre.

Finalement, M. le Président, mes cinq minutes sont écoulées. Je répéterai qu'il est grandement temps que le ministre responsable de l'application de la loi et qui est aussi le président du Conseil du trésor et qui est responsable des plans d'accès à l'égalité, prenne en main la réalisation de ces objectifs. Nous en avons parlé pour les personnes handicapées, moins de 1 %, c'est tout à fait inacceptable. Mais il faut que le président du Conseil du trésor assume tout le leadership dont il peut être capable à cet égard aussi. Merci.

Le Président (M. Lemieux): Merci. M. le député de Pointe-aux-Trembles, ça va? O. K. Non, c'est parce que je croyais que vous vouliez faire vos 10 minutes. M. le député des Îles-de-la-Madeleine.

M. Farrah: Plus sous forme de question, parce que, avant notre collègue, président du Conseil du trésor! Lorsque le député de La Prairie dit que ce côté-ci de la table nous étions déçus également peut-être de la vision de certains fonctionnaires, notamment sur l'imputabilité, c'est exact. Cependant on n'a pas dit qu'on était déçus du président du Conseil du trésor. Je pense qu'il faut quand même, bon, premièrement. Deuxièmement, je suis quand même...

M. Johnson: Merci.

M. Farrah:... satisfait du fait que vous démontrez une certaine ouverture face aux travaux de la commission, une belle ouverture. Je pense que pour porter un jugement sur le président du Conseil du trésor, il va falloir attendre que le mémoire soit déposé, notre rapport soit déposé et après on verra comment il l'accueillera ou comment il pourra appliquer les suggestions qui seront faites au gouvernement. Il faut quand même mettre ça très clair.

Sur l'imputabilité justement, vous n'en avez pas parlé dans votre discours, M. le ministre. J'aimerais avoir votre position un peu sur l'imputabilité. Est-ce une bonne chose? Est-ce une mauvaise chose? Est-ce possible? Comment faudrait-il travailler pour arriver à implanter l'imputabilité externe? Est-ce qu'il y a une formule que vous pourriez nous suggérer pour peut-être savoir comment l'implanter ou comment la travailler pour que son implantation soit positive, si ce n'est pas possible, est-ce que ce ne l'est pas. En tout cas, j'aimerais vous entendre là-dessus, M. le président du Conseil du trésor, compte tenu que c'était quand même un élément majeur de l'ensemble des discussions qu'on a eues avec tous les groupes et organismes qui se sont présentés devant nous, je pense que de ne pas parler d'imputabilité avec vous serait de passer à côté d'un élément majeur de discus-

sion durant les travaux de cette commission.

Le Président (M. Lemieux): M. le président du Conseil du trésor.

M. Johnson: Très bien, M. le Président, et présumément en réponse aux commentaires également du député de La Prairie, si possible, pouvez-vous me signifier de quelle longueur de temps je dispose dans ce bloc-ci?

Le Président (M. Lemieux): Vous avez la longueur de temps voulue.

M. Johnson: Jusqu'à 10 heures.

Le Président (M. Lemieux): Et, de consentement, après 10 heures.

M. Léonard: À l'intérieur des 20 minutes.

Le Président (M. Lemieux): À l'intérieur des 20 minutes. Ah! Ça va. O. K. Je vois M. le député de Labelle.

M. Chagnon: Jusqu'à 10 heures demain matin parce qu'il y a une interpellation.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lemieux): Alors, M. le président du Conseil du trésor, pour être sérieux, environ cinq minutes.

M. Johnson: Merci.

Une voix: Prises sur les 20...

M. Johnson: Dans l'ordre, le député de La Prairie a soulevé trois points et le député des Îles-de-la-Madeleine a repris le dernier point, je dirais, sur l'imputabilité, alors je me permets de tenter de disposer des trois dans le temps qui m'est imparti, de façon raisonnable.

Quant à savoir si, oui ou non, le président du Conseil du trésor s'est soucié du service à la clientèle, mieux vaut tard que jamais, prétend le député de La Prairie, etc. Je veux simplement lui signaler que c'est depuis moins de deux ans qu'existe un programme de reconnaissance de l'excellence qui vise très précisément à souligner de façon spécifique les contributions que font, partout dans la fonction publique, nos collaborateurs de la fonction publique dans l'amélioration du service à la clientèle et dans la recherche d'une meilleure productivité et efficacité dans la poursuite des objectifs des différents programmes des ministères. Alors, c'est un souci de tous les instants, je dirais, quotidien, M. le Président, qui m'anime à cet égard.

Deuxièmement, le cas de la conversion des emplois occasionnels. Je veux bien admettre qu'un communiqué de presse peut pêcher par

excès d'utilisation de langues de bois, dirions-nous. Ça manque, évidemment - c'est des communications purement écrites - d'âme; c'est inévitable. Je suis donc heureux d'avoir une occasion comme celle-ci pour exprimer très précisément ce qui est en cause. Sans pouvoir présumer de là où crèche, ou sur quelle branche se perche le député de La Prairie, j'ignore s'il souscrit à la demande syndicale de reconduire dans les postes qu'ils occupent - une demande syndicale déjà formulée, je ne prétends pas que c'est la dernière - de reconduire dans le poste et la chaise qu'ils occupent à ce jour les employés qui donc exercent certaines activités à titre d'occasionnels et dont le poste et la fonction deviendraient par le fait même, sur leur tête et leur personne, des postes réguliers.

À l'autre extrémité du spectre, je dirais, on retrouve l'opinion de la Commission de la fonction publique dont vous vous êtes inspiré quant à certains passages, mais à l'égard de laquelle vous avez été passablement muet dans ce dossier, quant à sa contribution qui a été celle, selon l'avis de ses membres, que tous ces postes, du premier au dernier, devraient faire l'objet de concours publics, point à la ligne. On se comprend là. Il y a des conflits d'objectifs qui sont en cause dans la mesure où il y a des éléments d'efficacité qui doivent être poursuivis dans l'aménagement des ressources humaines; il y a des éléments de plus grande accessibilité possible à l'ensemble des postes réguliers de la fonction publique, à l'endroit du public en général et, à l'intérieur de ce public, des clientèles à l'égard desquelles nous faisons soit des efforts par les plans d'embauche, notamment les handicapés, ou à l'égard desquelles il y a des programmes d'accès à l'égalité comme les femmes et les communautés culturelles. Nous avons donc réalisé ce difficile équilibre entre l'atteinte de ces différents objectifs en étant, par ailleurs, liés par, à tout le moins, le critère de "raisonnabilité" dans l'utilisation des concours réservés à ceux qui se qualifient au sens où nous l'avons exprimé.

Il est, selon moi, raisonnable de combler des postes, à partir de listes réservées - et c'est la décision de chaque dirigeant d'organisme ou de chaque sous-ministre - dont une constituée à partir des occasionnels qui auront passé un concours qui leur est réservé et qui constitue donc une liste à laquelle le sous-ministre peut faire appel pour combler un poste d'occasionnel. Il est raisonnable que ce nombre soit tel qu'il reste de la place parmi les 3500 afin de combler ces postes selon les modes de recours à des concours non réservés mais publics à l'ensemble de la population.

C'est l'équilibre qu'il faut préserver. Le seuil que l'on choisit quant à la durée de service des occasionnels, deux ans, trois ans, quatre ans, cinq ans ou peu importe, détermine largement le nombre de tels postes qui, en solde, les

concours réservés ayant eu lieu, seront accessibles par voie de concours publics, y compris à l'égard des clientèles pour lesquelles nous voulons faire des efforts particuliers. C'est l'équilibre que j'ai tenté de réaliser. Je ne ferme pas les yeux sur les difficultés réelles que ça peut représenter au plan personnel pour certains de nos collaborateurs qui, à titre d'occasionnels, avec ce titre d'occasionnels, ont exécuté des travaux, des tâches dans la fonction publique. Mais c'est notre responsabilité de tracer la ligne quelque part, de répondre à un test de "raisonnabilité" et de permettre l'atteinte d'objectifs aussi variés que nombreux.

À l'égard de l'imputabilité, pour terminer, M. le Président, je suis de l'école dont un de mes collègues a exprimé les éléments principaux, il y a 48 heures ou à peu près devant les anciens, je crois, de l'École nationale d'administration publique.

J'écoutais M. Després tout à l'heure tracer un parallèle avec ce qui peut se dérouler dans le secteur privé. Si on veut continuer avec ce parallèle, c'est un peu comme si, à l'assemblée des actionnaires d'une entreprise, si le sous-ministre devait être imputable devant les élus, c'est un peu comme si à l'assemblée des actionnaires on demandait au vice-président marketing ou finances de venir répondre de ses gestes. Or, il répond de ses gestes devant le conseil d'administration choisi par les actionnaires.

Il y a cette étape dans les différents étages, je devrais dire, des fonctions qui sont exercées, des responsabilités qui incombent à différents niveaux dans l'administration publique et politique, il y a de ces étapes qui permettent de bien pouvoir, je dirais, arrimer la responsabilité d'une fonction avec l'exécution de cette fonction. Si la loi prétend que c'est sous la direction du ministre que le sous-ministre agit, il m'apparaît normal qu'il soit imputable à ce ministre. Si notre principe de responsabilité ministérielle oblige les membres de l'exécutif à répondre devant les élus, il est bien qu'il en soit ainsi à l'égard des gestes de l'administration dans le forum qu'est l'Assemblée nationale ou nos commissions parlementaires, comme je pourrais le faire actuellement.

Quant à moi, je suis attaché à ce principe de la responsabilité ministérielle dont on voit qu'un des avantages considérables, si on regarde le système politique de nos voisins du sud où les membres de l'Exécutif ne sont pas élus, ils sont choisis par un élu, d'accord, mais ne répondent en rien devant des élus au même titre que nous le faisons quotidiennement... Je suis parfaitement conscient des mécanismes de contrôle du Sénat et de la Chambre des représentants américains, mais c'est une différence de nature quant à la responsabilité ministérielle qui sépare ce qu'on peut observer dans ce système voisin et dans le nôtre. Et je continue à prétendre que les courroies de transmission d'un étage à l'autre de

notre électeur aux députés, aux membres de l'Exécutif, au sous-ministre et à la prestation de services aux citoyens à l'égard de laquelle il existe des mécanismes de reddition de compte, que les étapes ne doivent pas être escamotées et que, d'un étage à l'autre, d'une étape à l'autre, c'est là que réside le meilleur lieu des explications, questions et réponses, justifications qui, de toute façon, sont du domaine public.

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

(21 h 30)

M. Léonard: M. le Président, c'est le dernier intervenant dans la commission. Je note d'abord un accord sur la loi, qui est général, loi qui a été votée. Mais je pense que ça n'a pas été remis en cause de façon globale. Il y a des aménagements qui sont proposés. Mais, sur le fond, sur l'esprit de la loi, j'ai l'impression que les intervenants se sont déclarés d'accord avec les objectifs, un bon nombre d'éléments.

Ce qui a été déploré, c'est qu'elle n'était pas mise en force, elle n'était pas appliquée suffisamment. Mais je pense que c'est à ça surtout que nous avons assisté. Je voudrais faire quelques remarques sur un certain nombre de sujets. D'abord, je pense que nous n'avons pas été très loin dans toute cette question de mobilité du personnel, de la polyvalence du personnel. Et ça fait référence évidemment à la gestion du personnel en général. Mais je pense que là il y a eu beaucoup d'éléments qui ont été soulevés. Je pense que nous y viendrons à la commission ici.

Sur un autre plan, c'est celui de l'imputabilité. Le président du Conseil du trésor vient d'y toucher. Je sais que nous avons des différends là-dessus. Je les maintiens toujours. Je ne parle pas de l'imputabilité interne. Je pense que tout le monde s'entend. Ça doit exister. Mais parlons un peu de cette imputabilité dite externe pour les fins de nos discussions ici. Je crois que le principe de la responsabilité ministérielle est un principe fondamental dans le système parlementaire britannique que nous avons ici et que nous devons le préserver, à moins de changer de système.

Maintenant, il faudrait s'entendre cependant sur l'imputabilité. Si les sous-ministres ne viennent pas ici devant la commission ou devant des parlementaires se justifier, il faut qu'il y ait des mécanismes par lesquels les parlementaires vont devoir, eux, connaître la situation et pouvoir discuter de l'administration gouvernementale en connaissance de cause. Or, c'est là que le bât blesse, à mon sens. Les budgets que nous avons, et en particulier les crédits déposés par le président du Conseil du trésor sont d'une sécheresse exemplaire. Il n'y a rien, sauf un chiffre par élément de programme, point à la ligne.

Ça c'est fondamental. Et quand on fait les

comparaisons avec l'entreprise privée, notamment, tout le monde sait que dans une entreprise privée, le premier document qu'on a à traiter pour un bureau de direction et d'un conseil d'administration, c'est le budget de l'année suivante où les décisions fondamentales se prennent. Et lorsque nous avons les crédits du ministère déposés en début d'année ici, c'est l'équivalent, si l'on veut. Or, il n'y a pas d'éléments, il n'y a pas d'indicateurs suffisants pour que les parlementaires discutent en toute connaissance de cause des budgets et des crédits de chacun des ministères.

Les éléments nous sont livrés morceau par morceau, miette à miette, si jamais on tombe sur les bonnes questions. Mais règle générale, nous ne touchons, dans l'étude des crédits, souvent que des aspects superficiels. C'est le premier élément dans la question de l'imputabilité, le premier élément; parce que par la suite, au cours de l'année, il y a l'administration, l'application du budget. Il y a l'étude des crédits, premièrement. Mais il y a ensuite les engagements financiers. Et ça, on notera qu'au cours de l'automne, depuis un an que je suis revenu à l'Assemblée nationale, j'ai cru voir passer dans certains ministères l'étude des engagements financiers pour les deux, trois années précédentes.

Comment voulez-vous que des parlementaires exercent le contrôle parlementaire sur l'administration? C'est ça. Ça, c'en est un autre point fondamental. Il n'y a pas d'élément. Et si on va regarder comment ils sont présentés, il n'y a rien là. C'est à peu près impossible. Je vous prie, allez voir comment ça se passe dans l'entreprise privée et vous allez voir très bien que dans l'entreprise privée, il n'y a pas que des données financières. Il y a toutes sortes d'indicateurs sur les ressources humaines notamment et tous les gestes qui sont posés pour que les ressources humaines donnent leur plein rendement, et ça on n'a pas ça ici, pratiquement jamais, sauf à poser des questions.

Élément fondamental en ce qui concerne l'imputabilité parce que, au fond, on réclame l'imputabilité pour pouvoir poser des questions aux sous-ministres parce qu'on ne connaît pas le détail des choses. On ne peut jamais aller au fond d'un dossier. Si on veut aller au fond d'un dossier, il faut avoir ces éléments-là.

Je reviens à l'entreprise privée. Il y a beaucoup d'indicateurs comparant l'entreprise elle-même avec ses concurrents, donnant des indicateurs sur les concurrents, lorsqu'on peut les trouver, et donnant, en plus, les courbes, l'évolution dans le temps. Nous n'avons pas ces indicateurs ici, en commission parlementaire. Nous avons, par la suite, les états financiers, au bout d'un an, neuf mois à peu près, généralement; donc très tard, ce n'est pas au cours des opérations. Et nous avons, ensuite, le rapport du Vérificateur général qui, à l'occasion, souligne

des défaillances. Il s'attaque à un ministère, à un secteur, souligne des défaillances. Nous l'entendons, donc, nous sommes a posteriori, encore là; et on est très loin de la réalité.

Le problème, par la suite, c'est que, lorsque ces défaillances sont soulevées par le Vérificateur général, nous ne savons jamais ce que le gouvernement en a fait. Est-ce qu'il a mis en pratique les recommandations du Vérificateur général, les défauts, les défaillances qu'il a trouvés dans l'administration gouvernementale? Parfois, on a des échos, parfois, mais ce n'est pas systématique. Or, c'est là que je pense que la question de l'imputabilité deviendrait réelle. Si les parlementaires avaient les instruments, le ministre pourrait venir avec son sous-ministre devant la commission parlementaire et je pense que, là, on aurait un exercice utile, efficace de contrôle parlementaire. Mais jusque là nous n'avons pas les instruments. Nous avons des instruments qui datent du XIX^e siècle, et nous en sommes restés là.

Le Président (M. Lemieux): Merci. M. le député de Pointe-aux-Trembles.

M. Bourdon: M. le Président, on achève des audiences qui sont importantes parce qu'elles ont porté sur la composition de la fonction publique, la relation hommes-femmes, les jeunes, les handicapés. On a vu longtemps aussi les statuts inégaux des personnes qui composent la fonction publique. On a vu les services que la fonction publique doit rendre à la population: Et on a parlé des comptes que la haute fonction publique devrait rendre aux parlementaires. Sur la composition de la fonction publique, M. le Président, je pense qu'on devrait arrêter d'en parler et élaborer des plans d'accès à l'égalité pour les handicapés, les jeunes, les femmes et les communautés culturelles. Cependant, si on veut favoriser l'embauche de femmes et de jeunes, commençons par les occasionnels que le président du Conseil du trésor envisage de "scrapper", dans le communiqué.

Le Président (M. Lemieux): S'il vous plaît! Il n'est pas censé... S'il vous plaît! S'il vous plaît! Par respect pour l'institution...

M. Bourdon: Ce que j'ajoute là-dessus...

Le Président (M. Lemieux): S'il vous plaît! Un instant! Ça va.

M. Bourdon: Alors, j'ajoute, là-dessus, que, à cet égard, il est d'une absolue injustice qu'au moment où une personne voit son poste devenir permanent alors qu'elle l'a occupé comme "précaire" pendant quatre, cinq, sept, huit ans, que là, le poste devient permanent et la personne passe de précaire à chômeuse, à ça, je pense qu'il faut trouver une solution. À cet égard, le

président du Conseil du trésor n'a pas cité au complet le président de la fonction publique qui disait que, 21 000 occasionnels versus 56 000 permanents, il y a eu abus de la fonction. Et si le problème est compliqué, c'est parce qu'il s'est "accumulé". Mais je pense qu'il serait raisonnable d'envisager que tous les citoyens aient accès au statut d'occasionnel parce que ce n'est pas pour peu de temps, c'est souvent pour longtemps, et que le passage d'occasionnel à permanent se fasse selon une mécanique plus juste que ce que le président du Conseil du trésor nous a annoncé hier.

Les services que la fonction publique rend à la population, moi, je suis sensible à ce que disait le Protecteur du citoyen, que, à cet égard, la situation se détériore. Donc, ça prend de l'action et de l'action vite parce que la fonction publique existe pour rendre service à la population.

Quant aux comptes que la haute fonction publique devrait rendre aux parlementaires, je ne voudrais pas que le forum des sous-ministres remplace le gouverneur qui se battait pour ne pas rendre des comptes au Parlement. Je pense que la haute fonction publique doit rendre des comptes à tous les élus, et les députés sont des élus. Il n'y a pas que les ministres qui le soient. Et à cet égard, je suis d'accord avec ce que disait le député de La Prairie là-dessus. Ce que j'entends par là, c'est que c'est sûr que la responsabilité ministérielle ne se partage pas, mais l'information, la reddition des comptes peut se faire à d'autres. Et, que je sache, l'Ontario n'a pas un régime présidentiel à l'américaine et les autres provinces non plus, le gouvernement fédéral non plus. Donc, restons dans le parlementarisme britannique, mais ne laissons pas le Forum des sous-ministres remplacer le gouverneur dans le refus de rendre des comptes à la Chambre élue.

Le Président (M. Lemieux): Avez-vous terminé, M. le député de Pointe-aux-Trembles?

M. Bourdon: Oui.

Le Président (M. Lemieux): Alors, comme il n'y a pas d'intervention du côté ministériel, tout simplement une remarque, M. le député de Pointe-aux-Trembles. Vous savez qu'en vertu de la Loi sur la fonction publique, si elle était appliquée intégralement, même en ce qui a trait aux concours actuellement ouverts par le président du Conseil du trésor, c'est au recrutement qu'on devrait aller, si vous avez bien lu le rapport de la Commission de la fonction publique. Je ne veux pas tergiverser et ce n'est pas de mon ressort de prendre des responsabilités ou des décisions qui ne m'appartiennent pas, elles appartiennent au président du Conseil du trésor, mais je veux faire cette nuance-là.

Une autre nuance que j'aimerais apporter,

c'est sur l'imputabilité externe. M. le président du Conseil du trésor est d'une école, l'imputabilité externe. Le président de cette commission est d'une autre école, comme le Vérificateur général, comme le Contrôleur des finances, comme le président de la Commission de la fonction publique, comme Louis Bernard, comme le président de la régie de l'assurance auto, comme le Protecteur du citoyen, comme le député de Limoilou, comme le député des Îles-de-la-Madeleine, comme le député de Saint-Louis, comme le député de Prévost et comme le député de Chauveau. Ce qui nous anime, c'est que nous considérons et nous croyons qu'une imputabilité externe va davantage servir le citoyen et c'est en ce sens-là que nous considérons que c'est notre premier devoir et notre premier mandat. Je ne veux pas présumer, puisque les travaux de la Commission ne sont pas terminés, je ne peux pas présumer des recommandations qu'elle fera. Mais je peux vous dire une chose: je crois que l'imputabilité externe, on peut peut-être aujourd'hui la retarder, mais, à mes yeux, on ne pourra pas l'éviter.

Alors, sur ce, je vais ajourner les travaux...
Alors, le mot de la fin, M. le président du Conseil du trésor?

M. Johnson: Ah! Pas nécessairement, ça, je peux vous le laisser tant que vous voulez, M. le Président. Je pense que le député de Labelle et le député de Pointe-aux-Trembles ont évoqué des éléments qui pourraient appeler des commentaires, vous-même d'ailleurs l'avez fait. Parce que le député de Pointe-aux-Trembles, notamment, est revenu, je dirais, pesamment sur le dossier de la dotation de 3500 postes additionnels réguliers dans la fonction publique. Il a cité, de façon incomplète, certains des chiffres. Je veux simplement mettre en regard de ce qu'il a dit, que oui, il y a 52 000 emplois réguliers dans la fonction publique et que peut-être 21 000 personnes occupent des emplois, par ailleurs, mais ceux-ci ne représentent qu'environ 12 000 emplois équivalant au temps complet. Donc, de toute évidence et à sa face même, il n'y a pas 21 000 emplois occasionnels complets, à l'année, qui sont en cause ici. On ne peut pas comparer des pommes avec des oranges de cette façon-là et, à l'égard des 12 000 personnes-années, il y en a environ 3500 qui, au sens de l'administration publique, comme on peut le voir, sont de la nature des emplois réguliers.

Je note, par ailleurs, en terminant, sur l'imputabilité, M. le Président...

M. Léonard: ...le contenu des débats...

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que c'est une question de règlement?

M. Léonard: Oui.

Le Président (M. Lemieux): Alors, si c'est une question de règlement, effectivement, M. le président du Conseil du trésor...

M. Léonard: Parce qu'on s'est entendu que...

Le Président (M. Lemieux): Effectivement, c'est qu'il n'y a pas eu de question posée relativement à l'énoncé que vous êtes en train de faire, j'ai laissé aller les travaux, mais comme il y a une question de règlement et qu'il n'y a pas consentement pour que vous puissiez poursuivre j'imagine? Il n'y a pas de consentement, alors je me dois d'ajourner les travaux de cette commission en vous mentionnant que les travaux ne font que débiter. Ils ne sont pas terminés. Et je remercie l'ensemble des parlementaires ainsi que les gens qui y ont contribué. Alors nous vous remercions et nous ajournons sine die.

(Fin de la séance à 21 h 45)