



Assemblée nationale
Québec

journal des Débats

COMMISSIONS PARLEMENTAIRES

Quatrième session - 32e Législature

Commission permanente de la fonction
publique

Audition de personnes et d'organismes
sur l'avant-projet de loi
sur la fonction publique (3)

Le jeudi 29 septembre 1983 - No 145

Président: M. Richard Guay

Table des matières

Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec (suite)	B-7765
École nationale d'administration publique (ENAP)	B-7786
Comité des occasionnelles et occasionnels du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec	B-7801
Conseil du statut de la femme	B-7814
Centrale de l'enseignement du Québec	B-7821
Agents de gestion du personnel de la Côte-Nord du Saint-Laurent et de la Gaspésie	B-7834
Association du Parti québécois de la capitale nationale	B-7839
Dépôt du mémoire de la Commission des valeurs mobilières du Québec (CVMQ)	B-7846
Conclusions	B-7846

Intervenants

M. Jean-Paul Champagne, président
M. Henri LeMay, président suppléant
Mme Denise LeBlanc-Bantey
M. Guy Bisailon
M. Réjean Doyon
Mme Lise Bacon

- * M. Jean-Yves Dupéré, Association des cadres supérieurs
du gouvernement du Québec
 - * M. Roland Guérin, idem
 - * Mme Monique Bégin, idem
 - * M. Jocelyn Jacques, École nationale d'administration publique
 - * M. Pierre Van Der Donck, idem
 - * M. Luc Malo, idem
 - * M. Pierre Lavigne, idem
 - * M. Robert Hardy, Comité des occasionnelles et occasionnels du SPPGQ
 - * M. Michel LaBelle, idem
 - * Mme Colette Doucet, idem
 - * Mme Claire Bonenfant, Conseil du statut de la femme
 - * M. Yvon Charbonneau, Centrale de l'enseignement du Québec
 - * M. Paul Crête, agents de la gestion du personnel de la Côte-Nord,
du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie
 - * M. Paul Bégin, Association du Parti québécois de la capitale nationale
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Abonnement: 30 \$ par année pour les débats de la Chambre
30 \$ par année pour les débats des commissions parlementaires
Chèque rédigé à l'ordre du ministre des Finances et adressé à
Éditeur officiel du Québec
Diffusion commerciale des publications gouvernementales
1283, boulevard Charest-Ouest
Québec G1N 2C9
Tél. (418) 643-5150
0,75 \$ l'exemplaire - Index 5 \$ en vente au
Service des documents parlementaires
Assemblée nationale
Édifice H - 4e étage
Québec G1A 1A7
Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Le jeudi 29 septembre 1983

Audition de personnes et d'organismes
sur l'avant-projet de loi sur la fonction publique

(Dix heures treize minutes)

Le Président (M. Champagne): À l'ordre, s'il vous plaît! La commission élue permanente de la fonction publique poursuit ses travaux afin d'entendre toute personne ou tout groupe qui désirerait intervenir sur l'avant-projet de loi sur la fonction publique.

Les membres de la commission sont: M. Assad (Papineau), M. Bisailon (Sainte-Marie), Mme Dougherty (Jacques-Cartier), M. Doyon (Louis-Hébert), M. Lachance (Bellechasse), M. Gravel (Limoilou), Mme LeBlanc-Bantey (Îles-de-la-Madeleine), M. LeMay (Gaspé), M. Lévesque (Kamouraska-Témiscouata), M. Blais (Terrebonne), M. Rivest (Jean-Talon), M. Tremblay (Chambly).

Les intervenants sont: Mme Bacon (Chomedey), M. Caron (Verdun), M. Charbonneau (Verchères), M. Dubois (Huntingdon), M. Gagnon (Champlain), M. Hains (Saint-Henri), Mme Lachapelle (Dorion).

L'ordre du jour pour aujourd'hui: ce matin, nous poursuivons avec l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec; ensuite, l'École nationale d'administration publique, le Comité des occasionnelles et occasionnels du syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec. On va espérer qu'on puisse passer ces trois organismes ce matin.

Cet après-midi, nous continuerons avec la Centrale de l'enseignement du Québec, le Conseil du statut de la femme et en soirée nous aurions les Agents de gestion du personnel de la Côte-Nord, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, l'Association du Parti québécois de la capitale nationale pour finir avec le dépôt seulement de la Commission des valeurs mobilières du Québec. On va espérer que, de part et d'autre, on puisse terminer ce soir. Je ne sais pas si vous avez des commentaires ou une proposition à faire pour qu'on puisse essayer de finir ce soir.

M. Bisailon: De part et d'autre, M. le Président, ce serait comme cela.

Le Président (M. Champagne): Voici, vous êtes sûr, M. le député de Sainte-Marie, que vous êtes toujours de la partie

M. Bisailon: Merci, M. le Président.

Mme LeBlanc-Bantey: C'est inscrit au journal des Débats.

Le Président (M. Champagne): C'est cela. Mme la ministre, est-ce que vous pensez qu'on puisse raisonnablement passer à travers cela?

Mme LeBlanc-Bantey: Cela me va.

Le Président (M. Champagne): Cela vous irait.

M. Doyon: Oui, il va peut-être falloir à un moment donné évaluer le temps dont disposent les divers intervenants de façon à entrer dans les échéances que vous nous proposez. Je pense que nous en sommes aux questions, après avoir entendu l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec présenter son mémoire. Pour autant que je suis concerné, je souhaiterais vivement que nous puissions terminer les audiences avant la fin de la soirée.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Sainte-Marie, à part entière.

M. Bisailon: Cela me va complètement, M. le Président.

Association des cadres
supérieurs (suite)

Le Président (M. Champagne): D'accord. Alors, on s'excuse auprès de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec d'avoir changé d'atmosphère physique ici. Maintenant, les membres de la commission vont quand même faire en sorte de vous rendre le séjour agréable ici. On s'était quitté hier après avoir entendu la lecture de votre mémoire. La parole est à la ministre pour les commentaires et les questions.

Mme LeBlanc-Bantey: Je voudrais d'abord remercier l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec d'avoir voulu, comme d'autres, bousculer leur horaire pour venir témoigner hier alors qu'en théorie, c'était seulement aujourd'hui qu'ils devaient se déplacer. Je les remercie aussi pour le mémoire dont ils nous ont fait part hier. J'aimerais faire quelques commentaires.

Je pense que ce qui se dégage de votre mémoire, c'est que vous avez tenté de le

placer dans une perspective historique, ce qui n'est pas mauvais. C'est bon de se rappeler que la réforme qu'on est en train de faire n'est pas la première - on en était fort conscient - de se rappeler aussi dans quelles perspectives d'autres réformes ont été faites. C'est vrai qu'il y en a eu plusieurs. C'est aussi la preuve que la fonction publique, comme le reste de la société québécoise, évolue et que les perspectives de changement des années soixante et des années soixante-dix ont déjà changé. Ici, comme ailleurs, il faut se remettre en question. Il ne serait peut-être pas sain de se remettre en question tous les ans. Il faudrait, bien sûr, que la réforme que nous envisageons aujourd'hui, s'inscrive dans une perspective de temps qui fera qu'on ne sera plus obligé d'amender la loi aussi régulièrement qu'on l'a fait au cours des dernières années. C'est la raison pour laquelle on a voulu aussi un cadre de loi extrêmement souple que le législateur s'oblige à réviser dans quelques années mais, qui, nous l'espérons, sera suffisamment souple pour s'adapter aux changements.

Dans cette perspective, vous avez raison de dire que la réforme de la fonction publique ne réglera pas tous les maux de cette dernière et qu'il y a lieu que le gouvernement ajuste d'autres lois pour permettre une décentralisation non seulement des ressources humaines mais aussi de la gestion financière et d'autres activités auxquelles tout gouvernement doit faire face. C'est un constat qu'on a fait et qu'on a déjà eu l'occasion de faire à plusieurs reprises. Je suis contente que vous le partagiez parce que, comme association, vous aurez aussi à faire des pressions sur vous-mêmes, sur l'équipe des sous-ministres, sur le gouvernement. Ce sont toutes ces volontés conjuguées qui font qu'on arrivera réellement à un changement de mentalité dans la fonction publique québécoise. En conséquence, arriverons-nous peut-être aux objectifs que nous visons, soit l'amélioration du service aux citoyens et l'utilisation maximale de nos ressources humaines.

Par ailleurs, on a pu détecter dans votre mémoire d'une façon assez évidente une certaine méfiance à l'égard de la capacité ou de la volonté qu'auraient les sous-ministres de déléguer leurs responsabilités et une méfiance certaine quant au rôle que joue le Conseil du trésor et à sa façon actuelle de gérer et à sa capacité de s'ajuster à de nouveaux changements. Je voudrais vous dire ce que j'ai déjà eu l'occasion de dire à d'autres. C'est que l'avant-projet de loi vise - vous l'avez souligné - des objectifs d'imputabilité. Pour le dire plus simplement, un objectif de responsabiliser tous les intervenants dans la machine. La raison pour laquelle jusqu'à ce jour on n'a pas cru opportun de faire des

délégations obligatoires de la part des sous-ministres, c'est qu'il nous apparaissait que les premières personnes à responsabiliser et à rendre imputables de leurs gestes et de leurs décisions étaient d'abord les sous-ministres eux-mêmes. Dans ce sens, il nous apparaissait que cela serait peut-être trop facile pour eux d'avoir une séquence de délégations obligatoires dans la loi ce qui permettrait à des sous-ministres de venir nous dire, après six mois ou un an, parce que des délégations ont été mal exercées et mal contrôlées: Ce n'est pas notre faute, de toute façon c'était prévu que nous étions obligés de déléguer même si nous pensions que tels et tels gestionnaires n'étaient pas aptes à prendre la délégation. Il faut admettre que cela prendra un certain changement aussi pour que les gestionnaires eux-mêmes s'habituent à prendre des responsabilités et qu'ils les prennent en fonction des objectifs que l'État se donne et en fonction de ce que les citoyens attendent d'eux. C'est la raison pour laquelle jusqu'à maintenant la délégation n'est pas obligatoire.

Je passerai tout de suite aux questions pour laisser la place à d'autres intervenants de cette commission.

Entre autres, à la page 37 de votre mémoire, vous recommandez que l'article 33 de l'avant-projet consacre la direction générale du sous-ministre sur les gestionnaires. Je ne sais pas si j'ai mal interprété, mais par ce fait vous semblez éliminer la direction générale du ministre, parce qu'il est prévu dans la loi que les sous-ministres administrent, mais toujours sous la direction générale du ministre, ce qui nous apparaît très normal dans une démocratie.

Par ailleurs, il me semble que vous avez fait allusion à un meilleur équilibre à établir entre l'administratif et le politique. Est-ce que j'ai mal interprété vos propos et, si je les ai bien interprétés, pensez-vous que c'est de cette manière qu'on peut arriver à rétablir un meilleur équilibre entre l'administratif et le politique?

M. Dupéré (Jean-Yves): Là-dessus...

Mme LeBlanc-Bantey: Je vais poser toutes mes questions et ensuite je vais vous laisser aller. D'accord? D'habitude c'est comme cela qu'on fonctionne.

Le Président (M. Champagne): Allez, Mme la ministre.

M. Dupéré: D'accord.

Mme LeBlanc-Bantey: Dans votre mémoire, vous semblez compter énormément sur des attitudes gouvernementales, des décisions gouvernementales, des gestes

gouvernementaux pour tenter d'arriver à motiver les gestionnaires de la fonction publique. Je vous dirai très honnêtement que j'ai toujours cru que les gestionnaires jouaient un rôle très important dans la motivation de l'ensemble des intervenants dans la machine, non seulement un rôle très important, mais un rôle moteur à jouer. Vous ne semblez pas aborder cet aspect, dans votre mémoire. Est-ce que vous auriez des suggestions concrètes à faire au gouvernement ou aux gestionnaires que vous représentez justement pour améliorer la motivation et la productivité des employés de l'État?

Ma troisième question est la suivante. Vous avez retenu certains aspects de la commission Bisailon, entre autres le recrutement des sous-ministres adjoints par sélection au mérite et non par nomination du gouvernement. La commission Bisailon recommandait aussi que les cadres n'aient pas de statut permanent de cadres. Comme je l'ai déjà dit: Cadre un jour, pas cadre toujours: que les cadres aient la permanence comme fonctionnaires, mais qu'il ne l'aient pas comme gestionnaires. Quel est votre avis là-dessus? Je m'arrête pour le moment.

M. Dupéré: Merci beaucoup. Vous m'excuserez d'avoir terminé de prendre en note votre troisième question, ma sténo n'est pas rapide.

Je voudrais d'abord, si vous me le permettez, présenter une nouvelle représentante de l'association qui est Monique Bégin, administrateur à l'association et aussi directrice du service aux visiteurs au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. Hier, à cause de ses activités professionnelles, elle n'a pu être là.

Mme LeBlanc-Bantey: Cela équilibre la représentativité.

M. Dupéré: Et Charles Therrien, qui est vice-président de Montréal de l'association et directeur du service de liaison avec les commissions de formation professionnelle au ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu.

Quand vous dites "équilibrer", je ne sais pas si un c'est un équilibre, mais...

Mme LeBlanc-Bantey: Ce n'est pas un équilibre suffisant, mais c'est mieux que rien!

M. Dupéré: Il faut dire que chez nous on considère les femmes à part entière, alors il n'y a pas de problème: une ou plusieurs, c'est une équivalence.

Je reviendrai à votre premier commentaire concernant la méfiance qu'on aurait face aux sous-ministres ou au Conseil du trésor. Ce que je voudrais vous dire, c'est

qu'à ce niveau, je vous citerai un exemple très précis à propos de ce qui s'est passé avec le Conseil du trésor concernant les tâches. C'est un exemple parmi d'autres; on pourrait en prendre une série. Vous savez que tous les postes de cadre, individuellement, nommément, dans chacun des organismes, ont été autorisés par le Conseil du trésor, un par un - pas globalement, un par un - analysés et cotés. On vient d'apprendre qu'une décision du Conseil du trésor estime qu'il y en aurait 12% de trop. C'est assez curieux de voir que, quand on contrôle centralement, un par un, chaque geste de l'administration, on découvre, au bout d'un certain nombre d'années, qu'on en a 12% de trop. Dans ce sens-là, je dis: Pourquoi ne pas déléguer et donner aux gens, dans le champ, des mandats très clairs à ce sujet-là?

Je cite un exemple des mandats clairs à un organisme, ou un ministère. Je prendrai l'exemple de la Régie de l'assurance-maladie du Québec à qui on a confié un mandat et des moyens clairs, qui sont quand même soumis à la Loi sur la fonction publique actuelle - pas celle qui a été amendée. Tout le monde vante les performances de la Régie de l'assurance-maladie du Québec, à tel point que OHIP en Ontario est venu chercher nos ressources au Québec pour transformer sa propre situation.

On a souvent, à tort, l'idée que c'est nous qui ne sommes pas performants. On l'est quand on nous donne des mandats clairs, une organisation claire et une marge de manoeuvre. Ce que je dis - et cela explique un peu notre méfiance envers le Conseil du trésor - c'est de laisser les gestes un à un aux gestionnaires du champ, au premier titre au sous-ministre et aux gestionnaires qui sont ses principaux partenaires et vous allez voir des résultats époustoufflants, comme on l'a vu à la Régie de l'assurance-maladie du Québec. Ce sont des fonctionnaires comme nous; ce sont des gens qui sont dans la fonction publique; ce sont des mutations entre ministères et la régie. Il y a même de vos conseillers proches qui viennent de la Régie de l'assurance-maladie du Québec. Dans ce cadre-là, quand on donne un mandat clair, qu'on spécifie les attentes et qu'on laisse les gestionnaires gérer, il n'y a pas de problème; les résultats sont là pour le prouver. Or, quand on dit que la fonction publique n'est pas productive et qu'on charrie toutes sortes d'imageries autour de cela, je pense qu'on devrait s'arrêter à ce qu'on a déjà fait et comment on l'a fait. Souvent, ce ne sont pas les lois qui sont une limite, mais les objectifs ambigus et la clarté des mandats.

Si on revient à votre première question où vous parlez de l'équilibre politique et administratif par rapport à l'article 33, ce que je dirai, c'est qu'il serait peut-être temps que les ministres ne soient pas

responsables en Chambre des actes administratifs posés dans le champ. Là-dessus, je pourrais vous citer toutes sortes d'exemples. Prenons-en un récent. Je n'ai pas consulté la personne concernée, mais vous savez qu'il a été question dernièrement d'un calendrier à l'Assemblée nationale publié dans un ministère sous l'autorité d'un cadre. Personnellement, ma réaction comme cadre, c'est que je ne vois pas, comme cadre, comment un ministre peut répondre de toutes les actions qui se passent partout. Il ne peut pas être omniprésent, omnipuissant. Or, quand on dit que le ministre ne devrait pas porter personnellement cette responsabilité, je pense que c'est lui en donner trop. Si on pense à des ministères comme celui du Travail, le réseau Travail-Québec est étendu à tout le territoire. Comment peut-il être responsable de l'action d'un fonctionnaire à Gaspé? Cela m'apparaît impossible à concevoir. Et, à partir du moment où on confie cela à un ministre, je pense qu'il va avoir des problèmes. Dans ce cadre-là, on dit: Trouvons d'autres mécanismes. Et, c'est dans ce cadre-là qu'on dit: Dégageons le ministre de cette responsabilité. Cela ne veut pas dire qu'il ne sera pas responsable, parce que dans chaque loi constitutive des ministères, dans les dix premiers articles, vous allez trouver un pouvoir général qui accorde au ministre la direction de son ministère et, par voie de cet article-là, en général, il a tous les pouvoirs résiduels qui ne sont pas nommément attribués; il a, en plus, la direction générale de son ministère. On ne voit pas pourquoi dans une loi spécifique de la fonction publique, on vient ajouter qu'il a ces pouvoirs-là. À notre avis, il les a déjà dans sa loi constitutive.

Dans ce cadre-là, pour une meilleure harmonisation, une meilleure intégration, ne redonnons pas le ministre responsable de choses qui, à toutes fins utiles... Ce ne sont pas des actes politiques qu'on pose; ce sont des actes administratifs. C'est dans ce cadre-là qu'on vous dit que cela nous semble très difficile.

Je ne sais pas si vous avez un commentaire là-dessus ou si vous voulez que je passe à la deuxième question?

Mme LeBlanc-Bantey: Allez-y.

(10 h 30)

M. Dupéré: Dans la deuxième question, vous parlez, si j'interprète bien, des attitudes et des gestes pour motiver les gestionnaires. Je vais vous citer deux cas précis qui se sont passés au cours de la dernière année. Au cours des négociations dans le secteur public, les cadres qui sont vos partenaires n'ont jamais été mis au courant de ce que le gouvernement attendait d'eux dans cette période critique. J'ai fait personnellement des offres au cabinet du premier ministre pour qu'on rencontre les 2000 cadres du gouvernement, à nos frais. Venez nous dire

ce que vous attendez de nous pendant cette période perturbée où vous aurez besoin de vos cadres. Les gens qui sont touchés par ces mesures, on a à contrôler leur travail, on a à les motiver, mais il faudrait au moins savoir où on s'en va, ce qui se passe. Je pense que les médias d'information ne sont pas une façon de parler à vos cadres. Je pense qu'il faut les mettre dans le coup et ce, avant que les choses se passent. C'est un exemple.

Je vous parlerai d'un deuxième projet qui est la boîte à suggestions définie par le Conseil du trésor. Nous l'avons appris par voie de communiqué de presse. Les cadres ne sont pas concernés. On n'a pas été touchés. On a appris, tout à coup, que cela existait. Je ne veux pas les mettre en accusation. Je dis simplement que ce sont des attitudes, des mentalités. Il faut être dans le coup, madame; nous sommes vos principaux gestionnaires. Alors, dans ce cadre-là, quand vos gestionnaires seront dans le coup, ils vont embarquer. Encore faut-il avoir des mandats très clairs au niveau de l'imputabilité et de ce que vous attendez de nous. Quand on saura clairement où on s'en va, ne vous en faites pas, on va y aller. Quand vous avez défini un avant-projet de loi, vous avez donné un cadre et je pense que vous avez reçu un avant-projet de loi qui répond à vos attentes. En tout cas, je l'espère, puisque vous le défendez, et ce sont vos fonctionnaires, vos principaux gestionnaires qui l'ont fait.

Par exemple, au ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement, on a fait des offres à tous les fonctionnaires. Vous me direz: Oui, il y a une décision de la cour actuellement. Mais c'est à la suite d'une demande du Syndicat des fonctionnaires. Mais les cadres ont reçu un avis qui était adressé aux autres employés et qui disait ceci: On va retenir un certain nombre de cadres. Je vous avoue que, pour la motivation des gens, ce n'est pas fort. Les gens se demandent: C'est qui l'heureux élu et qu'est-ce qu'il faut que je fasse ou de quelle façon dois-je me comporter pour être retenu? C'est quoi la norme? Ce qu'on me citait, c'est: Il faut insécuriser les cadres; c'est là où ils sont les plus productifs. Ce n'est sûrement pas conforme à ce que des compagnies aussi importantes que IBM préconisent. Là-dessus, je vous référerai à l'Institut national de productivité, qui a publié un bulletin en donnant un certain encadrement.

Quant à votre troisième question, vous dites: Dans le préambule, vous désirez que les sous-ministres adjoints soient nommés au mérite et pas de nominations du gouvernement. J'aimerais préciser notre pensée là-dessus. Nous acceptons qu'ils soient nommés au mérite et nous acceptons aussi que le gouvernement nomme d'une façon discrétionnaire les sous-ministres adjoints. La

seule chose qu'on dit, c'est: Qu'il s'assure auparavant, par sa règle du mérite, qu'ils sont compétents. Je ne dis pas que ceux qui ont été nommés ne sont pas compétents. Je dis simplement: Encadrons le discrétionnaire d'une assurance de compétence; toute la fonction publique doit être nommée suivant la compétence, suivant la règle du mérite; continuons à jouer le jeu. Je ne nie pas cependant que le gouvernement doive s'entourer de gens avec qui, au niveau du tempérament, des orientations, peu importent les motifs, il s'entend. Je ne nie pas cela. Je pense que c'est une liberté que le gouvernement doit avoir et qu'on appuie en plus. Ce que je dis simplement, c'est: Appliquez les mêmes principes de départ, surtout avec le rangement par niveaux que vous avez fait, et vous aurez tout simplement l'emballage nécessaire pour nommer les personnes que vous désirez, mais vous vous serez assurés auparavant qu'elles sont compétentes.

Quant à la question du statut permanent des cadres, si vous me le permettez, je vais citer le document Productivité, de septembre-octobre 1982, concernant le bon usage de la sécurité d'emploi; c'est sur la productivité et les ressources humaines chez IBM; ce n'est quand même pas gouvernemental. Je cite au texte: "Une autre politique d'importance, c'est celle du plein emploi. Si vous recherchez une collaboration entière de vos employés pour effectuer les changements nécessaires, vous devez leur assurer la sécurité d'emploi. Les conséquences d'une telle pratique sont l'engagement de l'employé envers la compagnie et le maintien d'une main-d'oeuvre stable qui accepte bien le changement." Je vous citerai en plus, mais pas au texte, William Ouchi concernant le défi japonais. Pourquoi les Japonais sont-ils si en avance aujourd'hui? C'est que leurs employés-cadres sont formés, ils sont sûrs d'être cadres et c'est à vie, à part cela. Même quand ils sont perdus dans la brume, on leur assure cette permanence et c'est avec cela qu'ils ont fait un succès. Contrairement à ce qu'on pense, la permanence n'est pas un facteur de démobilité des motivations. La société qu'on reconnaît comme étant la meilleure au moment où on se parle est celle qui fait le plus en termes de sécurité d'emploi. Ce n'est donc pas un obstacle, c'est un avantage? Quand un employé se sent sécurisé, il arrête de se tracasser à ce niveau. Là, il passe à autre chose de plus important, dont l'allégeance à l'organisme dans lequel il oeuvre. Quand vous dites: "Un cadre, un jour, un cadre, pas toujours," je vous dirai que pour former un cadre, cela prend un minimum de dix ans. Vous investissez un minimum de dix ans avant de nommer quelqu'un à un poste de cadre.

Là, on va me dire: Au bout de cinq ans, on renouvelle le mandat. Les deux dernières années, il va penser au renouvellement de son mandat, il ne pensera pas à sa productivité, il va penser à des avantages à très court terme. Dans ce cadre, je ne pourrai pas le lui reprocher. Cela va dans le secteur des universités, où le système de professeurs est plus facile d'intégration, mais dans une organisation comme la nôtre j'ai l'impression qu'on doit s'attendre à des difficultés énormes et le moins qu'on puisse dire, c'est que ce serait aculturel. Je ne dis pas que c'est à rejeter, mais avant de s'embarquer là-dedans je pense qu'il va falloir regarder cela de très près. Ce sont mes commentaires pour le moment. Je ne sais pas si vous avez des choses à dire ou pas.

Mme LeBlanc-Bantey: Très rapidement, avant de l'oublier, je voudrais souligner quelque chose. Vous avez dit vous-même: Ce sont vos gestionnaires qui ont fait la loi. C'est vrai. Cela contredit un peu ce que vous avez dit, ce que vous évoquiez hier, en tout cas, une ancienne déclaration de M. L'Allier qui disait: Il ne faut jamais confier des réformes à des sous-ministres parce que c'est leur chaise qui est en dessous. Je pense que mes sous-ministres ont fait la preuve qu'ils pouvaient envisager une réforme en mettant leur chaise dans la balance et cela m'apparaît important de le souligner.

Il faut dire aussi que, dans une recherche d'un meilleur équilibre entre l'administratif et le politique, j'avais confié à une commission spéciale, présidée par le député de Sainte-Marie et à laquelle participait la députée de Chomedey, le mandat de tenter de nous définir un rôle de la fonction publique. Dans ce sens, je pense que la recherche qui a été faite par cette commission spéciale - je tiens à le souligner parce que vous nous disiez hier que, finalement, il n'y avait pas eu assez de recherches, d'études, etc. - a été longue. Ils ont eu l'occasion d'entendre de nombreux intervenants et cela m'apparaissait et m'apparaît toujours une recherche sérieuse sur les malaises qui ont cours dans la fonction publique. Ils privilégiaient, en tout cas, des hypothèses de solution dont nous avons retenu l'essentiel pour le fond, soit la décentralisation dans les ministères. Je ne pense pas qu'il faille minimiser l'importance de cette recherche.

Vous parlez de la méfiance du Trésor, vous avez soulevé des cas où, effectivement, le gouvernement ou le Conseil du trésor n'a pas toujours la meilleure façon de motiver les cadres. C'est vrai. Tout le monde doit reconnaître qu'il y a lieu d'avoir une meilleure concertation non seulement avec les cadres, mais avec l'ensemble des intervenants dans la machine. Par ailleurs, je

ne pense pas non plus qu'il faille, chaque fois qu'il y a une décision de prise, prendre les cadres par la main. Je pense que, généralement, qu'importe le gouvernement, les cadres sont là pour tenter d'aider le gouvernement à mettre ses objectifs en oeuvre. Plus il y aura de la concertation, mieux ce sera. Je ne pense pas que ce soit toujours possible, surtout dans des situations difficiles, d'en arriver quotidiennement à une concertation. Il ne faut pas se leurrer. Je pense qu'il y a des moments où les objectifs sont suffisamment clairs. C'est peut-être décevant de les apprendre par les journaux. Je peux le concevoir. Je pense qu'il y a des moments où les objectifs sont suffisamment clairs pour que les cadres sachent ce qu'ils ont à faire.

J'aimerais creuser davantage. Là, vous avez fait le bilan du passé, de la façon de fonctionner du Conseil du trésor. Comment verriez-vous un peu plus précisément sa façon de fonctionner dans l'avenir, avec les objectifs que vous poursuivez? Deuxièmement, vous avez exploré beaucoup aussi la motivation - comme je viens de le dire, pas beaucoup, mais c'est dans la même idée - gouvernement versus cadres. Vous n'avez pas répondu à ma question. La motivation des cadres versus les employés; comment les gestionnaires peuvent-ils aider justement la motivation des gens qui sont supervisés? Avez-vous des suggestions là-dessus?

M. Dupéré: D'accord. Si vous me permettez, au niveau de la motivation, je demanderai à Roland Guérin de faire un complément de réponse si celle que je vous ai donnée n'est pas suffisante. On reviendra à votre première si vous le voulez.

M. Guérin (Roland): Si vous permettez, M. le Président, pour bien cerner la question de Mme la ministre, je voudrais la situer sur deux volets. Le premier, celui des mentalités et le deuxième, le style de gestion. D'accord?

Au niveau des mentalités, ce qu'on a voulu dire en filigrane c'est que dans le fond il faudrait que le gouvernement nous aide aussi à motiver nos employés en ne les démobilisant pas ou en ne les démotivant pas. Je ne veux pas faire un retour sur le passé mais de temps en temps on a eu des échos d'hommes et de femmes politiques concernant les fonctionnaires. Quand on cultive dans la population l'idée que les fonctionnaires ont telle tendance et telle caractéristique, évidemment nous, les gestionnaires, avons d'autant plus de difficulté à les motiver. Il y a eu une période de crise, je ne voudrais pas non plus revenir trop là-dessus, où finalement on a senti qu'on aurait eu le goût de vous faire le message, et c'est peut-être la répétition de

quelqu'un d'autre qui l'a déjà dit avant moi: Arrêtez de tirer sur nous si vous voulez qu'on tire dans le même sens.

C'est dans ce sens qu'on dit que peut-être le gouvernement peut lui-même nous aider en démontrant la confiance qu'il a dans ses fonctionnaires, que c'est du personnel de qualité. On le voit dans la grande entreprise privée également puisqu'on peut se permettre de faire un parallèle. La grande entreprise cultive beaucoup son personnel en disant: C'est du bon personnel, j'ai confiance en eux. On a seulement à penser à la publicité qui se fait dans le domaine de l'acier: "Notre force c'est nos employés," etc. On voit qu'on cultive une mentalité chez les employés, qu'on pense qu'ils sont importants. C'est un des moyens qui pourraient être cultivés encore.

Il y a aussi le sentiment d'appartenance. Vous savez, je rencontre souvent des gens qui, quand on leur dit: Que fais-tu? répondent: Je suis fonctionnaire, un peu... j'ai l'impression que les gens ne sont pas fiers. Moi, je suis fier d'appartenir au gouvernement du Québec et de travailler pour l'État. Dans la fonction publique on rencontre beaucoup trop de gens qui n'ont pas cette attitude de fierté de leur employeur. Je pense que c'est dans ce sens qu'on pourrait collaborer en tant que partenaires à développer cette mentalité dans l'ensemble de la fonction publique.

Le deuxième volet, je voudrais l'aborder sur le plan du style de gestion. Évidemment, l'on se sent un peu plus touché comme gestionnaire quand on parle de motivation. Comme on le disait dans le texte, il n'y a aucun organisme qui peut faire quoi que ce soit sur la motivation. C'est le gestionnaire lui-même qui peut davantage accroître la motivation par un style de gestion.

Je voudrais seulement vous servir quelques exemples. Je ne voudrais pas élaborer plus longtemps. Je pense qu'on pourrait très bien se comprendre avec quelques éléments. On pourrait peut-être penser à évaluer plutôt les résultats. Vous savez, ce qui se passe en pratique c'est qu'on évalue beaucoup les moyens. La manière dont le but est atteint devient plus importante que le résultat lui-même. Au fond, on juge trop souvent les employés sur la façon dont ils ont agi et ont respecté les procédures plutôt que se poser la question: A-t-on vraiment atteint l'objectif? Je pourrais vous faire la blague que dans la fonction publique tous les fonctionnaires ont le pouvoir de dire non. J'aimerais qu'il y en ait qui aient le pouvoir de dire oui et de répondre au service à la clientèle correctement.

Deuxièmement, on pourrait penser à une formation constante qui suit justement l'évolution. On n'a qu'à penser au plan technologique. On pourrait penser aussi en

termes d'instrumentation au plan technologique. On a besoin d'outils modernes et efficaces. Il faudrait peut-être que nous, les gestionnaires, les ayons pour que notre personnel puisse contribuer à l'accroissement de cette productivité.

Je pense que - je termine là-dessus - le président l'a mentionné tout à l'heure, des objectifs clairs motivent aussi notre personnel. Quand on est capable de dire où on va, quand on est capable de dire ce qu'on veut atteindre, quand on est capable de quantifier les choses, notre personnel est capable de suivre et d'emboîter le pas pour réaliser avec nous ces objectifs. Cela demande aussi une contribution de tous les paliers pour vraiment arriver à des objectifs clairs et les atteindre.

Évidemment on pourrait parler d'indicateurs de performance, de contrôle a posteriori plutôt qu'a priori - cela pourrait motiver notre personnel - et de tout autre moyen. Je préciserai si c'est nécessaire.

M. Dupéré: Là-dessus je pourrais vous référer aux pages 31 et 32 de notre mémoire qui est un résumé de ce que Roland vient de vous dire et de vous exprimer, mais je vous citerai un exemple parce que je trouve que les images souvent sont assez intéressantes. Dans un ministère un sous-ministre adjoint et directeur général avait fixé des objectifs très clairs à ses employés, les avait quantifiés et avait dit: Si vous atteignez tel résultat vous serez notés B et si vous avez tel résultat vous serez notés A, et, au bout de cela il y avait des signes de piastres.

Tous ces gestionnaires ont atteint les objectifs fixés, sauf que l'emballage de la masse salariale pour les résultats disait: Maximum 30%. Il a été obligé de faire un choix dramatique: L'année suivante il n'y a pas eu d'entente. C'est fini. Là-dessus, à un moment donné il faut avoir des marges de manoeuvre. Quand on fixe des attentes claires et qu'on dit qu'il va y avoir telle chose au bout il faut qu'elle se réalise. C'est dans ce sens que je vous dis qu'il est important d'avoir des mandats clairs et précis. J'espère que cela répond à votre deuxième question.

Quant à la première, de quelle façon voulez-vous que le Trésor soit organisé? J'espère bien interpréter votre question en vous répondant de la façon suivante. Pour nous, nous voyons le Trésor comme étant un peu bicéphale, dans le sens qu'il y aurait la partie monétaire d'un côté et la partie ressources humaines d'autre part qui se rejoindraient au sommet. Si on mêle les deux secteurs à tous les niveaux, j'ai l'impression qu'on se retrouvera avec ce que certains d'entre vous disaient hier: on prendra les individus comme des signes de piastre et peut-être qu'on aura des problèmes avec les colonnes. Dans ce cadre, l'unification devrait se faire par le haut seulement, au plus haut

niveau.

Ce qui est le plus important, à notre avis, de la part du Conseil du trésor, c'est qu'il fixe des mandats clairs et précis sur ce qu'il attend d'un ministère en termes de coupures ou en termes d'objectifs à atteindre ou de rentabilité, s'il désire que certains secteurs soient rentables. Là-dessus, on pourrait vous citer de multiples exemples, entre autres, les fonds renouvelables qui sont des expériences parcellaires maintenant et qui ont démontré que lorsqu'on nous donnait un mandat clair de rentabilité, on pouvait le réaliser. C'est dans ce cadre qu'il faut nous donner des choses très précises et ne pas dire: on pense que vous devriez atteindre tels objectifs, mais on y met une série de conditions telles qu'on ne réussit pas à les remplir. Ce serait l'objet de ma réponse.

Mme LeBlanc-Bantey: Cela répond partiellement à ma question. Très rapidement, je voudrais relever un peu le système de rémunération au mérite auquel vous avez fait allusion. On est fort conscient que ce système a besoin d'être amélioré. Vous savez vous-même que c'est nouveau comme formule de rémunération dans la fonction publique et il y a toujours lieu de s'ajuster. Mais je vous rappellerai simplement que si on avait senti la nécessité de limiter le nombre de gestionnaires qui pouvaient être cotés A ou B - effectivement, il y a eu un chiffre arbitraire qui pourrait changer ou évoluer - c'était parce que la première année de la mise en place du système de rémunération au mérite, effectivement tous les gestionnaires étaient cotés A ou B. Nous étions supposés avoir, dans chaque ministère, seulement d'excellents gestionnaires.

Finalement, le système de rémunération au mérite fonctionnait plus ou moins bien. Les sous-ministres, en particulier, ne faisaient pas l'effort de détecter parmi leurs gestionnaires ceux qui avaient véritablement performés, ce qui est le but d'une rémunération au mérite qui évolue d'année en année.

Je ne dis pas qu'il n'y a pas lieu d'ajuster et peut-être même de décloisonner. Il y a peut-être des ministères, entre autres, qui performent où tous les gestionnaires performent d'une façon excellente une année et d'autres ministères où ils performent moins. Il y a lieu de s'ajuster, mais je crois qu'il faudra continuer d'avoir des objectifs précis pour éviter justement qu'il n'y ait pas de rémunération au mérite. Cela va pour le moment.

M. Dupéré: Est-ce que vous me permettriez deux commentaires sans engager un débat? Le premier, en vous disant que quand on parle du mérite, l'industrie privée alloue une masse, pour des cadres de notre niveau, en général équivalente à 10% et non

pas 2%. Deuxièmement, sur l'évaluation des fiches de notation, je vous réfère à l'étude de l'École nationale d'administration publique qui a de forts doutes sur la méthode d'évaluation actuelle. Comme M. Jacques sera là tout à l'heure, vous pourriez peut-être lui demander des commentaires là-dessus.

Mme LeBlanc-Bantey: Cela m'intéresserait certainement. Je voudrais juste vous demander une question.

M. Dupéré: On va déclencher un débat.

Mme LeBlanc-Bantey: Vous dites que dans l'entreprise privée, la masse affectée au mérite est de 10%.

M. Dupéré: En sus des augmentations du salaire régulier et non pas une masse de 2%. Une masse de 2%, c'est pour tout le monde qui est la commande.

Mme LeBlanc-Bantey: J'allais vous demander si l'ensemble de la masse des cadres pourrait être au mérite. Il est évident que ce serait... Surtout dans le contexte, vous comprendrez que ce serait un peu mal venu pour le gouvernement, en plus d'une rémunération régulière, d'allouer 10% de rémunération au mérite. Il faudrait en tout cas qu'on ait les moyens d'en faire autant pour les syndiqués.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Louis-Hébert.

M. Doyon: Merci, M. le Président. Nous avons devant nous des gens qui vivent quotidiennement au plus haut niveau, l'administration publique du Québec. Ils nous ont présenté un mémoire d'une très grande valeur, très bien fouillé, très bien étayé où ils font état d'un certain nombre de préoccupations, où ils expriment des préférences ou des souhaits. Je sais que ces gens-là, pour les avoir côtoyés dans d'autres circonstances, se préoccupent vraiment de la qualité de l'administration publique au Québec. C'est dans ce sens que je prends les remarques qui sont dans leur mémoire que j'ai lu et relu avec beaucoup d'attention.

Les inquiétudes, le souci qu'ils expriment en ce qui concerne la crainte de ne pas voir la délégation s'effectuer véritablement... c'est-à-dire que le blocage à un niveau quelconque qui empêcherait la délégation de se faire est sûrement fondé sur des expériences précises, vécues. J'y vois cependant une certaine difficulté quand on tient compte des remarques qui nous étaient faites hier par le syndicat des professionnels qui - j'aimerais peut-être vous entendre là-dessus si vous voulez prendre note - s'inquiétait justement que le pouvoir des

délégations a pour résultat d'augmenter - on y voyait un mal, peut-être pourriez-vous vous exprimer là-dessus aussi - les pouvoirs de gérance.

Comment voyez-vous cette dichotomie qui existe où les gens qui sont sous vos ordres doivent exécuter les commandes que vous leur passez et craignent justement que cette délégation, s'étendant dans des niveaux de plus en plus bas dans la hiérarchie administrative, ait pour effet d'augmenter indûment les pouvoirs de gérance? C'est l'inquiétude qui nous a été exprimée hier. J'aimerais peut-être que vous nous éclairiez là-dessus pour avoir les deux côtés de la médaille et tenter d'y voir clair un peu.

Personnellement, je sais qu'il y a là un problème, que vous êtes dans des situations où vous devez atteindre des objectifs, que vous devez pouvoir justifier la réalisation de certains programmes à la définition desquels vous avez très souvent participé ou, d'une façon souhaitable, vous auriez dû participer. Il y a là un problème et j'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Vous nous avez expliqué votre position en ce qui concerne les sous-ministres adjoints et les sous-ministres associés. Je pense qu'il y a là un réel problème. Le plan de carrière des cadres supérieurs, dans la situation actuelle, ressemble un peu - là aussi, vous pouvez me donner votre idée - à une pyramide tronquée où on peut procéder dans la hiérarchie administrative jusqu'à un certain niveau. Malheureusement, rendu à un palier donné, on se voit à la merci du bon plaisir ou du bon vouloir de monsieur ou madame la ministre qui, sur les conseils de personnes difficilement identifiables, qui se servent de critères inconnus - c'est ce qui est inquiétant - décident que finalement on a atteint un plateau - qu'on ne peut pour une raison ou pour une autre et qui, plus souvent qu'autrement demeure inconnue - qui ne nous permet pas d'accéder à une étape supérieure, soit celle de sous-ministre adjoint ou de sous-ministre associé.

Le souhait que vous exprimez de voir que la compétence soit le critère premier qui entre en ligne de compte, que toute chose étant égale, on s'assure tout d'abord d'une base d'assise solide au niveau de la compétence avant de faire un choix qui pourrait être basé sur d'autres critères qui sont des critères plus personnels, qui peuvent être plus subjectifs, difficilement identifiables, difficilement reconnaissables, ou difficilement mettables sur le papier. J'aimerais vous entendre un peu plus longuement là-dessus. J'aimerais peut-être plus particulièrement, compte tenu du fait que vous êtes une association, savoir si vous prolongez votre suggestion jusqu'à dire par exemple - vous comprendrez mon intérêt là-dessus ayant passé par un certain nombre de difficultés dans le passé - que si,

éventuellement, les sous-ministres adjoints et les sous-ministres associés peuvent, à l'intérieur d'un plan de carrière, être le prolongement de ce que vous êtes, vous, des cadres supérieurs... est-ce que vous les voyez faisant partie éventuellement d'une association comme la vôtre ou si vous y voyez certaines contradictions, certaines difficultés, ou si vous n'avez pas eu l'occasion de vous pencher là-dessus?

Vous faites état, ailleurs dans votre mémoire, de la nécessité que les décisions politiques soient plus rationnelles, qu'il y ait une rationalisation des décisions politiques. Je lis en filigrane dans cette partie de votre rapport que ce n'est pas toujours le cas, que les décisions que vous êtes appelés à appliquer qui découlent de décisions politiques ne sont pas toujours des décisions rationnelles. Est-ce que vous voyez une intervention possible de votre part pour vous assurer une telle rationalisation des décisions politiques? Je pense qu'on peut s'entendre très facilement sur le degré de désirabilité que les décisions politiques soient rationnelles, mais où cela accroche c'est comment s'assure-t-on... Est-ce qu'il y a un moyen quelconque auquel vous avez songé pour qu'il y ait une amélioration au niveau de la rationalisation des décisions dites politiques?

Cela rejoint une autre de vos préoccupations, c'est-à-dire qu'à l'intérieur du régime d'imputabilité on fasse une démarcation très nette entre ce qui est une décision politique dont les politiciens et les politiciennes doivent assumer le poids et le fardeau et la justification devant la population. Vous avez probablement eu l'occasion d'assister, de suivre, ne serait-ce que pendant quelques minutes ou quelques heures, les travaux de la commission parlementaire sur le saccage de la Baie-James, où on a eu des administrateurs de sociétés d'État qui sont venus nous expliquer, répondre à certaines questions qui portaient sur un sujet très précis, c'est-à-dire le pourquoi d'une décision qu'ils avaient prise d'interrompre ou de continuer une poursuite judiciaire.

On a entendu - j'aimerais savoir quelle a été votre réaction - les hauts cris de certains administrateurs qui nous ont dit que s'ils devaient rendre compte aux parlementaires des raisons pour lesquelles on pose tel geste, pour lesquelles on dit oui, pour lesquelles on dit non, on n'est plus intéressés à siéger au conseil d'une société d'État. Je vous dis franchement que cette attitude-là m'a proprement scandalisé; c'était aussi clair que cela. Il n'y avait rien de méchant selon moi à ce que des gens qui avaient été nommés par le pouvoir politique répondent au pouvoir politique de leurs gestes. Il y a peut-être lieu de situer un encadrement quelconque à l'intérieur duquel

ces choses-là doivent se faire mais qu'on ait entendu des gens appelés à comparaître devant ce qui est, finalement, l'instance suprême du gouvernement, c'est-à-dire une commission de l'Assemblée nationale répondre à des questions qui étaient très simples: est-ce que la décision que vous avez prise est une décision fondée sur tel ou tel motif? est-ce que vous pouvez nous expliquer les motifs de votre décision? À deux ou trois reprises, les gens se sont élevés contre cela en disant: Si c'est pour marcher comme cela, cela ne nous intéresse plus d'être membre du conseil d'administration d'une société d'État.

Il faut s'attendre que le régime d'imputabilité, toute l'idée du régime d'imputabilité, c'est de mettre quelque part, à un moment donné, quelqu'un "au batte". Cela ne peut pas être autrement que cela. Il va falloir que quelqu'un - comme nous à tous les quatre ans on est "au batte", on passe "au batte" à tous les quatre ans, veux, veux pas - à un moment donné, il va falloir qu'il y ait d'autre monde qui passe "au batte" à part nous. C'est cela l'imputabilité. C'est peut-être vulgarisé; je ne veux plus être seul à passer "au batte".

Mme LeBlanc-Bantey: ... "au batte" à sa place.

M. Doyon: Non, pas à ma place...

Mme LeBlanc-Bantey: En même temps. (11 heures)

M. Doyon: Je pense qu'une partie de baseball est plus intéressante quand il y a plusieurs "batteurs". C'est un peu les réflexions qui me viennent à la lecture de votre mémoire. Vous avez donné deux exemples de l'attitude du Conseil du trésor qui sont révélateurs. On en a eu d'autres par d'autres intervenants auparavant. Comme par hasard - je ne pense pas que ce soit l'effet du hasard - tous les exemples vont dans le même sens c'est-à-dire que le Conseil du trésor impose, décrète, décide et émet des directives. C'est toujours dans le même sens. Ce n'est pas l'effet du hasard. Mme la ministre nous dit: Oui, on comprend que le Conseil du trésor n'est pas parfait, qu'il y a des choses qui pourraient être mieux et qu'il y aurait lieu que le Conseil du trésor améliore certaines choses. Autant que je puisse voir, les témoignages qu'on a eus hier et avant-hier démontrent tous que le Conseil du trésor n'est pas très fort dans la consultation et dans la concertation. Il décide que c'est cela, il décide qu'on coupe de 20%; il décide qu'on fait ceci et il décide qu'on fait cela et cela vient de s'éteindre. Comme vous dites: ce sont des choses que vous apprenez par la voie des journaux; vous n'êtes pas impliqués là-dedans. Finalement, vous avez quand même la responsabilité de voir à ce que, malgré ce qui peut constituer

des entraves de la part du Conseil du trésor, vous puissiez atteindre les objectifs qui vous sont imposés, qui vous sont fixés. Alors, au niveau des mécanismes proprement dits, est-ce que vous avez eu l'occasion de vous demander comment le Conseil du trésor pourrait non seulement agir autrement, mais être perçu d'une autre façon? Dans ce domaine, le niveau de la perception est aussi important que la réalité. Actuellement, le Conseil du trésor projette une mauvaise image. Il projette tellement une mauvaise image que la gageure de plusieurs fonctionnaires, des gestionnaires que je connais et avec qui j'ai gardé des contacts, c'est comment fait-on pour passer à côté du Conseil du trésor? La gageure et le véritable défi, c'est cela. Comment évite-t-on le Conseil du trésor? C'est un obstacle supplémentaire. Si on est assez fin, si on a assez de contact et si on a suffisamment raffiné notre méthode de procéder, on réussit à éviter ce récif. Cela me paraît aberrant qu'on ait un organisme qui est nécessaire, qui est là par la Loi sur l'administration financière et que, finalement, une grande partie de l'énergie des gestionnaires soit employée à éviter cet organisme, à passer à côté. Cela ne tient pas debout. J'aimerais peut-être pouvoir vous entendre un peu là-dessus.

Autre chose que je soumetts à votre considération. Vous faites état dans votre mémoire du besoin qu'il y a d'augmenter la productivité à l'intérieur de l'appareil de l'État, que cette productivité doit être encouragée par la motivation etc. de façon qu'on fasse une meilleure utilisation des ressources. Est-ce que vous n'y voyez pas un certain danger d'opposition avec ce qu'on retrouve à l'article 2 de la loi, qui est la primauté du service aux citoyens? Est-ce qu'on peut poursuivre concurremment, sans opposition, en même temps, une augmentation de la productivité qui, dans les années qu'on vit est absolument nécessaire, compte tenu des ressources limitées dont on dispose et, en même temps, s'assurer qu'un service adéquat et le meilleur possible soit rendu aux citoyens? Est-ce qu'il n'y a pas une difficulté là-dessus? Finalement, est-ce que cette difficulté ne fera pas, compte tenu qu'on va confier la gestion des ressources humaines au Conseil du trésor, que la préoccupation principale du Conseil du trésor de par sa nature, de par son passé, de par ses traditions soit les coûts? Dans les circonstances, est-ce qu'on ne risque pas d'être victimes d'une situation de fait où on aura confié l'administration d'une loi qui fait de la primauté du service aux citoyens et aux citoyennes un objectif premier et on aura confié l'atteinte de cet objectif à un organisme qui est là pour s'assurer du contrôle des coûts en premier? Est-ce que vous n'êtes pas un peu craintif en ce qui

concerne cette affaire-là?

Je termine, parce que j'ai déjà pris beaucoup de temps, en vous demandant si vous avez, vous, les cadres supérieurs, étudié la possibilité qu'il se fasse - et je pense qu'on doit s'en aller peut-être dans cette direction en tout cas, j'aimerais avoir votre opinion - une espèce de mobilité horizontale entre le secteur privé et le secteur public? Est-ce que c'est une chose à laquelle vous avez déjà songé, ou si cela ne vous apparaît pas faisable ni désirable? Qu'est-ce que vous en pensez? Je pense que si on veut prendre le train de la relance économique et du virage qu'on nous annonce à grands renforts de publicité, il va falloir que l'appareil étatique, l'appareil administratif soit sur la même longueur d'onde, fonctionne selon les mêmes principes et qu'il y ait une espèce d'osmose entre ce qui est l'entreprise privée et l'appareil étatique. J'aimerais savoir si vous avez déjà eu l'occasion de vous interroger là-dessus.

M. Dupéré: Vous me permettez de reprendre mes notes. J'espère que je vais répondre le plus brièvement possible à chacune de vos questions à votre satisfaction.

D'abord, si je reprends votre première question, en tout cas celle que j'ai identifiée: le pouvoir de délégation face aux interventions faites, hier, par le Syndicat des professionnels, face aux pouvoirs indus de gérance qui pourraient être accordés. Je vous avoue que, comme j'étais dans la salle à ce moment-là, cela m'a fait un peu sourire. D'abord, quand on a un pouvoir de gérance, souvent une partie de ce pouvoir est administrée par les professionnels eux-mêmes. Alors, on se trouve tous en contradiction à un moment ou l'autre. La deuxième chose, c'est qu'on a des sociétés d'État qui sont gérées par la Loi sur la fonction publique: la Régie de l'assurance-maladie, la Régie de l'assurance automobile, la CSST. Que je sache, les syndicats n'ont pas eu de problème avec ce pouvoir de délégation supplémentaire. Je ne vois pas comment, d'un côté, on peut affirmer que le fait que les gérants qui sont souvent, eux, comme professionnels par rapport à d'autres, cause tout d'un coup un problème nouveau et terrible. En tout cas, je vous avoue que j'ai de la difficulté à comprendre la problématique. C'est peut-être que je suis borné, mais si vous avez des exemples plus précis, j'aimerais les entendre. Cela me semble une accusation tellement générale et tellement vaste qu'elle est difficile à soutenir dans les faits, puisqu'on a des exemples précis où ils ne sont pas intervenus, où la Régie de l'assurance-maladie du Québec, par exemple... Je prends cet exemple-là, on le cite tellement abondamment et tout le monde est d'accord

sur la rentabilité de cet organisme, son imputabilité et tout ce qu'elle a fait de bien. Les autres viennent nous voir. Cela n'a pas créé de problème. Pourquoi cela en créerait-il tout d'un coup dans une loi qui permet ce genre de choses? En tout cas, moi, je n'en vois pas. Peut-être que je devrais en voir, mais cela me surprend.

Je passerais maintenant à la deuxième question que j'ai interprétée de la façon suivante. Vous parlez de la pyramide tronquée concernant la nomination discrétionnaire des sous-ministres ou des sous-ministres adjoints. Loin de moi l'intention de dire que les sous-ministres adjoints ou les sous-ministres associés nommés actuellement sont incompétents. Ce que je dis, c'est qu'il faut connaître l'emballage dans lequel cela va se faire. Et les nominations discrétionnaires, cela ne veut pas dire que c'est mauvais et que c'est fait à mauvais escient. Je tiens à le dire et je ne parle pas de nominations politiques, je parle de nominations discrétionnaires. Tout ce dont on veut s'assurer, c'est d'un minimum de compétence. Dans ce cadre-là, je ne vois vraiment pas de problème dans cette façon de procéder. Je ne vois pas non plus les limites importantes que cela pourrait amener au niveau politique à ceux qui pourraient être ministres de faire des nominations, puisque cela permet aussi au niveau du recrutement, si on décide qu'un candidat à un poste va être recruté à l'extérieur, de solliciter les candidatures à l'extérieur et de s'assurer de la compétence. Or, cela ne se limite pas au bassin unique de la fonction publique; c'est le bassin général. Et on voit, de temps à autre, des postes de sous-ministre adjoint qui sont maintenant annoncés. Tout ce qu'on dit, c'est que cela devrait devenir une politique, ni plus ni moins.

Quant à votre troisième question: l'adhérence des sous-ministres adjoints à l'association, je vous dirai que, quant à nous, les portes sont ouvertes, mais qu'on n'est pas particulièrement ni pour ni contre. La porte est ouverte et, que le gouvernement décide de ne pas reconnaître qu'on les représente, c'est une paire de manches, mais qu'ils adhèrent chez nous, c'en est une autre. Chez nous, c'est ouvert. Actuellement, on a 92% de membership volontaire et cela continue comme cela. Ceux qui en sentent le besoin viennent et ceux qui n'en sentent pas le besoin ne sont pas là. Là-dessus, je pense qu'il y a une excellente collaboration de la part du gouvernement. Il n'y a pas de chose particulière à ce niveau.

Quant à la quatrième question que j'ai identifiée - je vais essayer de retrouver mes notes... D'accord. Relativement à l'ingérence ou à l'omniprésence du Conseil du trésor, ce que je dois dire, c'est que, dans l'actuelle loi 50 - vous avez eu l'occasion d'en débattre

entre vous - le Conseil du trésor approuvait déjà tous les règlements que Mme la ministre de la Fonction publique pouvait émettre et comme elle ne parlait que par règlement, vous me permettez de dire cela; en tout cas, officiellement...

Mme LeBlanc-Bantey: J'ai essayé de m'en sortir parfois, mais ce n'est pas facile.

Des voix: Ah! Ah! Ah!

M. Dupéré: Vous aussi, vous cherchiez à passer à côté.

Mme LeBlanc-Bantey: C'est la raison pour laquelle j'ai été la première à proposer une réforme.

M. Dupéré: Vous voyez, on est sur le même terrain. Cela a-t-il du bon sens?

Dans ce cadre-là, le Trésor était déjà présent et, là-dessus, je ne veux pas être cynique, mais je vous dirai que, dans notre mémoire sur la loi 50, on avait dit: Il nous apparaît que le ministère de la Fonction publique, de la façon dont il est structuré avec le Conseil du trésor, devient un organisme inutile. Je ne veux pas dire qu'on a raison cinq ans après. Tout ce que je vous dis, c'est qu'on avait dit, lors de l'étude de la loi 50, que le Trésor avait tous les pouvoirs puisque, dans un sens, il "censurait" - entre guillemets - Mme la ministre de la Fonction publique au lieu que cette dernière réponde, comme tout autre ministre, directement au Conseil des ministres. Cela nous apparaissait déjà, lors de l'étude de la loi 50, un problème de fond. Aujourd'hui, je pense que tout le monde est d'accord avec cela. Je ne veux pas avoir raison parce qu'on l'a dit, mais je dis simplement que c'est un écrit qu'on a déposé en commission parlementaire et auquel vous pouvez référer. Tout simplement, aujourd'hui, on remet cela où c'était effectivement.

Je dirai une autre chose qu'on a souvent répétée. Voici un exemple. Quand j'ai à négocier avec le diable, j'aime autant connaître le diable avec lequel je vais négocier. Le Conseil du trésor pouvait souvent se cacher derrière Mme la ministre ou derrière les fonctionnaires du ministère de la Fonction publique pour faire ses mauvais coups. Dans ce sens-là, je dirai que si Mme la ministre est au Conseil du trésor, on négociera ou on parlera directement avec elle. Il me semble que ce sera plus facile, les jeux seront plus clairs et on ne rendra pas un intervenant responsable des actes des autres. Dans ce cadre-là, il ne m'apparaît pas y avoir de problème.

Quant à la gestion des ressources humaines par le Conseil du trésor, il faut absolument, et c'est essentiel - je pense que tout le monde, ici, y compris les membres

de l'Assemblée nationale et nous-mêmes, est d'accord - qu'il change sa mentalité et se restructure. S'il continue tout simplement sa façon de fonctionner d'aujourd'hui, je pense qu'on est tous d'accord, autour de la table, pour dire qu'on ne va nulle part.

Si je reviens à mon exemple de la Régie de l'assurance-maladie, aujourd'hui, les ressources humaines sont soumises à la loi 50, mais au niveau financier, elles ont des mandats globaux, clairs et précis, elles atteignent des objectifs de compression, de rentabilité, d'imputabilité et tout le monde admet que les gens qui sont là sont incompétents. Comment se fait-il qu'un cadre qui est dans un ministère est un incompétent et que le même cadre, muté à la RAMQ, devient compétent le lendemain? Je ne comprends pas cela. C'est simple pour moi, c'est que le mandat change et, dans un organisme comme la RAMQ, le ministre responsable n'a pas à répondre des gestes administratifs de détail de la Régie de l'assurance-maladie du Québec. C'est le président de la régie qui répond de cela et non pas un ministre. Dans ce sens-là, je pense que c'est important et, en termes d'imputabilité, cela m'apparaît important. Il ne faudrait pas lancer le débat et dire que tout le monde devrait former des sociétés privées, qu'on veut sortir tout le monde de la Loi sur la fonction publique. Je pense que c'est un exemple clair où le fait de sortir des gens ou non de la fonction publique ne règle pas le problème. C'est le mandat clair qui est important. Qui va répondre de quels actes? Un ministre ou sous-ministre en titre d'un organisme avec un emballage adéquat.

Quant à l'alibi facile du Conseil du trésor, souvent, on s'en sert. Cela fait notre affaire aussi de temps en temps. Il ne faudrait pas lui lancer toujours juste des roches. Ce sont quand même des gens avec qui on échange régulièrement, mais je peux vous dire que les règles sont assez étanches qu'on n'y échappe pas souvent.

Mme LeBlanc-Bantey: ...des bons coups.

M. Dupéré: Pardon?

Mme LeBlanc-Bantey: Il nous arrive parfois de faire des bons coups...

M. Dupéré: Oh!

Mme LeBlanc-Bantey: ...avec lesquels la ministre de la Fonction publique n'était pas nécessairement d'accord.

Des voix: Ah! Ah! Ah!

M. Dupéré: Quant à l'augmentation de la productivité par rapport au service aux citoyens et les coûts, il me semble, encore là, que cela ne s'oppose pas, quand on aura

clairement décidé du niveau de service et du niveau de rentabilité. J'aimerais, dans un premier temps, que Roland s'exprime sur ces oppositions qui peuvent sembler apparentes et, dans un deuxième temps, j'aimerais revenir sur la rentabilité d'une organisation et comment cela peut être clair ou non, dépendant de la façon dont on interprète le mandat. Roland.

(11 h 15)

M. Guérin: Il me semble que mon président a pensé, vu que j'étais au ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu - les bénéficiaires de l'aide sociale et les travailleurs et travailleuses à la recherche d'emplois m'occupent et me préoccupent beaucoup - que je pouvais répondre à la question. Je vais donc faire une tentative dans ce sens. On a parlé de la primauté du service à la clientèle. C'est évident que dans le mémoire on a mis en relief la primauté du service, et on est totalement d'accord. C'est notre raison d'être. Cependant, permettez-moi de vous rappeler qu'à la page 10 de notre mémoire on a souligné "des services adaptés aux besoins des Québécois et des Québécoises". Notre réflexion était dans le sens: Est-ce qu'on sait ce que veulent les Québécois et les Québécoises en termes de services? Est-ce qu'on le leur a déjà demandé? D'accord? Avant de trouver le moyen d'y répondre, il faudrait peut-être leur poser la question. Peut-être qu'on leur donne des choses auxquelles ils ne s'attendent pas trop et qu'il y en a de fort simples qu'ils attendent et qu'on ne leur donne pas.

Nous notre point de vue c'était qu'il faudrait peut-être interroger. C'est peut-être pour cela aussi qu'on a recommandé un groupe de travail auquel il y aurait des représentants des citoyens. Pour nous la question c'est de savoir, de connaître; si on veut vraiment soigner la maladie et non pas le symptôme, il faut vraiment connaître les besoins. Donc, il faudrait peut-être commencer par se poser les questions. Quels besoins? À quel coût peut-on les donner? Quel niveau de décentralisation? Est-ce qu'on pense à un guichet unique, ou autre chose du genre? Ce pourrait être une première approche en termes d'être bien sûr qu'on va desservir la clientèle correctement. Peut-être aussi que les citoyens ne sont pas aussi mécontents que cela des services qu'on offre. Tout à l'heure je disais: Il faudrait faire attention pour ne pas cultiver ce négativisme dans l'appareil gouvernemental.

J'ai devant moi la productivité que le président mentionnait tout à l'heure. Septembre et octobre 1982: Les fonctionnaires sont bien vus du public. On aurait pu publiciser cela un peu plus. 84% trouvent que les employés des services publics auxquels ils ont eu affaire ont vraiment cherché à les aider. 85% ont trouvé

ces employés très ou assez efficaces. Ce n'est pas une caricature. Vous comprendrez. C'est un document qui est très accessible. Donc, peut-être que les citoyens ne sont pas si mécontents que cela. Il ne faudrait pas cultiver le négativisme encore une fois. Chez nos employés, en plus d'inculquer cette mentalité de services qui ne vient pas de soi, évidemment - il faudra y consentir des efforts - il faudrait aussi trouver des moyens. Je pense, par exemple, à la notation du personnel. Si on regarde les fiches de notation du personnel, on ne parle nulle part de qualité de services. On ne se préoccupe pas de cela. On dit s'il arrive en retard, etc., c'est peut-être un peu vieillot, soit dit en passant, mais l'esprit de services et la qualité de services, ce n'est pas un point à évaluer dans la notation de notre personnel. Vu que ce sont des systèmes qui nous sont imposés, on a un peu de difficulté à s'en faire des formules maison pour cette notion de services dont je vous parlais.

Troisièmement, je voudrais parler de la rétroinformation. Il faudrait de plus en plus, si on veut connaître les besoins, aller poser des questions et évaluer ce qu'on a donné comme services. On n'a pas tellement d'outils au gouvernement pour mesurer la qualité de ce qui est fait. C'est dans ce sens que toute notre pensée se tournait vers le but de se donner les moyens pour savoir d'abord ce que les citoyens veulent, se donner des instruments à l'intérieur de la fonction publique qui motivent les employés à respecter cette notion de services et se trouver un mode qui nous permette de mesurer les actions qui sont faites et de corriger le tir. Dans le fond, si on n'a pas respecté les objectifs qui étaient prévus pour cette primauté de services aux citoyens, on devra avoir un mode de rétroinformation. Cela aussi nous manque dans l'appareil gouvernemental. C'est un peu dans ce sens, je veux dire que c'est vraiment une préoccupation et c'est notre raison d'être.

M. Dupéré: Sur ce je passerais maintenant à Monique Bégin pour vous parler d'un mandat clair de la part du Conseil du trésor et de la façon dont elle interprète son mandat. Elle vous citera un exemple précis de ce qu'on veut dire là-dessus. Je vous rappelle son secteur. Elle est directrice du service aux visiteurs au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. Monique.

Mme Bégin (Monique): Le but de mon intervention, c'est peut-être tout simplement de présenter un exemple très concret et très pratique de quelque chose qu'on vit actuellement au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. C'est que nous sommes actuellement à gérer un réseau d'établissements hôteliers qui donne des services directs à la population, à la

clientèle. En 1976, le gouvernement du Québec décidait de consacrer un de ses établissements hôteliers qui s'appelle maintenant le Manoir Montmorency, que certains connaissent peut-être sous le nom de Kent House, à la clientèle du troisième âge. Cela va très bien jusque là. Le mandat est clair, on sait que l'établissement est consacré à la clientèle du troisième âge en période estivale et on favorise la clientèle québécoise. Mais, à chaque année, quand vient la revue des programmes et qu'on remarque que l'établissement a un déficit budgétaire, on remet en question l'existence même de l'établissement. Comme cadre, comme gestionnaire d'un tel établissement, si on me dit que mon objectif est d'arriver à un équilibre budgétaire, il est clair que la clientèle va devoir changer et le type de services qu'on offre dans cet établissement également. Il ne faudra pas que le gouvernement se surprenne que, tout d'un coup, on y trouve une discothèque, un immense café-terrasse avec vue sur les chutes, afin de rentabiliser notre mise en oeuvre.

Or, l'objectif social est de donner à une clientèle québécoise quelque chose qui lui revient probablement de fait, puisque c'est une collection de notre patrimoine qui est tout à fait exceptionnelle, le manoir. Sauf qu'à chaque année il faut s'interroger sur le fait que l'établissement soit en déficit. Si on m'impute une responsabilité d'équilibre budgétaire, il faut que demain on accepte que je change les règles du jeu. Or, si on accepte que l'objectif soit un mandat social d'abord et avant tout, quel sera alors un déficit acceptable pour le gouvernement? C'est un peu la complexité de tout le régime d'imputabilité qu'on veut. On est d'accord avec cela, comme cadres, et on le souhaite ardemment, sauf qu'il faudra que les règles soient très claires. Entre le mandat d'un ministère et le mandat d'un secrétariat du conseil ou d'un Conseil du trésor qui nous impute une responsabilité budgétaire d'abord et avant tout, il va falloir que les règles du jeu soient très bien identifiées.

M. Dupéré: Merci.

Je viendrai maintenant à la question 7 très rapidement, soit la mobilité dans le secteur public. Ce que je vous dirai c'est que, dans notre mémoire, nous sommes très clairs. Nous sommes d'accord avec la mobilité, mais commençons par les gens de notre réseau, le parapublic, qui est le secteur hospitalier et le secteur des maisons d'enseignement. La mobilité, quand on y pense, on pense toujours à Québec ou à Montréal et au déménagement, sauf qu'on n'a même pas une mobilité intersectorielle dans les choses qui appartiennent déjà au gouvernement.

Par la suite, je pense au secteur

péripublic dans le sens que le gouvernement est actuellement propriétaire d'une série de sociétés d'État où il pourrait déjà y avoir une intégration. Actuellement, on commence à le faire avec un certain nombre de sous-ministres qui sont devenus des présidents d'organisme. Il faudrait que cela se fasse à d'autres niveaux, en ce qui a trait aux cadres supérieurs.

Je sais que vous avez un problème de temps, alors je termine sur cette question. J'espère que cela répond à vos interrogations.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Sainte-Marie.

M. Bisailon: M. le Président, je crois que nos invités ne seront pas surpris que je dise qu'ils nous ont présenté un excellent mémoire.

M. Dupéré: Cela cache quoi, M. Bisailon?

M. Bisailon: C'est un mémoire fouillé et nuancé, où les choses sont dites de façon élégante, je dirais même, à certains moments, peut-être trop nuancé et dit de façon trop élégante. Un certain nombre de personnes ne verront peut-être pas les objections que vous avez à des articles fondamentaux de l'avant-projet de loi. Vous déclarez dans votre mémoire que vous êtes d'accord avec une mesure intermédiaire qui serait un projet de loi à être adopté par l'Assemblée nationale, mais quand on lit attentivement votre mémoire - je dois vous dire que je l'ai lu trois fois - sur des points fondamentaux on trouve des désaccords profonds ou des demandes très fortes qui feraient le projet de loi que vous désirez. Il ne faudrait pas penser et vous donnez l'impression... C'est pour cela que j'aborde cette période de questions avec un peu de réticence, parce que je ne voudrais pas que dans vos réponses vous ajoutiez plus de nuances que vous n'en avez déjà mises dans votre mémoire.

M. Dupéré: On peut toujours se réunir avec la commission Bisailon à huis clos.

M. Bisailon: Ce serait peut-être une idée. Entre autres choses, je remarque que vous vous êtes reposés sur un certain nombre de recommandations de la commission spéciale, sur des points qui n'apparaissent pas dans l'avant-projet de loi. Je pense que c'est intégré dans votre mémoire, à la fois le jugement que vous portez sur des éléments du rapport de la commission et sur l'avant-projet de loi. On pourrait peut-être, en certain haut lieu, être tenté de faire une adéquation et dire: Donc, les cadres supérieurs sont satisfaits de l'avant-projet. Je

voudrais juste souligner que les points majeurs que vous avez soulevés en vous référant à des recommandations de la commission, pour une bonne partie, ne se retrouvent pas dans l'avant-projet de loi. Vous avez, par exemple, dénoncé les changements à la petite semaine, l'approche du pareil pour tout le monde. L'approche du pareil pour tout le monde que vous dénoncez implique des choses. Cela veut dire, par exemple, que quand le Conseil du trésor impose des coupures budgétaires à un pourcentage égal par ministère, il ne tient pas compte de la qualité des services à fournir aux citoyens. La qualité des services à fournir aux citoyens aurait peut-être supposé une augmentation des dépenses dans un ministère et une diminution dans un autre. Vous avez dénoncé cela et vous demandez, en regard de cela, une décentralisation des pouvoirs qu'on ne retrouve pas dans l'avant-projet de loi et que vous voudriez voir accompagnée d'une définition de l'imputabilité. Définition, d'ailleurs, que vous avez peut-être trouvée dans les propos de la ministre. Je m'étonne que vous n'alliez pas jusqu'à demander que cela fasse partie du projet de loi. Je me demande pourquoi. Je trouve que c'est une excellente définition. On connaît les talents d'écrivain de la ministre. C'est une définition qui couvre effectivement tout ce qu'on veut traiter quand on traite de l'imputabilité. Je ne vois pas pourquoi cette partie ou cette définition que la ministre avait donnée de l'imputabilité ne se retrouverait pas effectivement dans le projet de loi.

Vous avez parlé de la responsabilisation. Vous avez demandé la responsabilisation des cadres supérieurs puisque vous parliez pour vous, mais je suppose bien que vous la demandez pour l'ensemble des participants à la gestion de l'administration publique.

M. Dupéré: Cela va de soi.

M. Bisailon: Il me paraît aussi évident que, pour un certain nombre de personnes, la fonction publique s'arrête à ce qu'on va maintenant appeler les administrateurs d'État. C'est peut-être ce qui a amené dans le passé non pas des conflits, mais au moins des imprécisions et peut-être un manque de responsabilisation des gestionnaires. Vous demandez aussi une mise en valeur des ressources humaines qui soit davantage axée sur les changements qu'on voudrait. Vous soulignez - et vous êtes peut-être les premiers à le faire - la nécessité d'impliquer dans ces changements le nouveau ministre délégué aux Relations avec les citoyens. Je voudrais profiter de l'occasion pour souligner que lorsque ce poste a été créé par le gouvernement, c'était à la suite des travaux de la commission spéciale, et qu'on serait en droit de s'attendre effectivement que ce

poste corresponde à une volonté politique gouvernementale de faire en sorte que les services soient rendus aux citoyens et que ce soit des services de meilleure qualité, tout en conservant la notion d'efficacité.

Je crains de ne pas vous avoir compris correctement ou j'ai l'impression que peut-être on ne s'entend pas sur les termes, mais je voudrais souligner deux mots ou deux phrases que vous utilisez dans votre mémoire et qui sont susceptibles, pour moi, de créer de l'ambiguïté. Je me réfère au terme "dépolitisation" que vous utilisez dans l'historique que vous faites de la fonction publique. Vous dites: Dans les années soixante, lorsqu'il y a eu la Loi sur la fonction publique, il y a eu une dépolitisation de... Je voudrais vous indiquer qu'il est important pour moi qu'on considère la fonction publique comme étant un organisme politique. Les gestes posés par les fonctionnaires sont des gestes politiques au sens large du terme; politiques parce qu'ils font des choix. S'ils sont responsables, ils vont faire des choix. Cela est politique, par définition, ce n'est pas partisan. A force d'utiliser le mot politique à toutes les sauces, on se leurre un peu et on leurre aussi les citoyens qui peuvent nous écouter. Autrement dit, ce qu'on veut, c'est une fonction publique qui ne soit pas partisane. C'est une fonction publique qui ne soit pas neutre, mais je ne voudrais surtout pas d'une fonction publique dépolitisée. Au contraire, je pense que les efforts qu'on doit faire, c'est justement de joindre le politique et l'administratif pour que cela fasse un tout cohérent qui serve davantage les citoyens. Je sais que ce n'est probablement pas cela que vous avez voulu dire, mais je veux juste souligner qu'on utilise le terme "politique" à tort et à travers, souvent, et on en prend l'habitude de sorte qu'on en arrive à des situations où on confond les choses.

(11 h 30)

De la même façon, vous souhaitez dans votre mémoire que, du côté du monde politique, les décisions se prennent sur une base de plus en plus rationnelle. Je pense que je cite correctement les termes de votre mémoire. Il faut toujours viser l'idéal évidemment, mais je doute que cela puisse s'exprimer comme cela, c'est-à-dire qu'on pourrait peut-être s'entendre pour autant qu'on définisse ce que sont les bases de plus en plus rationnelles. La rationalité de l'homme et de la femme politiques est fort différente de la rationalité de l'analyste financier ou du gestionnaire ou du sous-ministre. Dans ce sens, ce qu'il faut, c'est en arriver à une harmonie de deux types de rationalité qui répondent à des besoins différents. L'existence et le travail en commun de ces deux types de rationalité, c'est cela qui va faire l'équilibre. Si on veut faire des hommes et des femmes politiques,

des administrateurs d'État, on va peut-être un jour vouloir faire des administrateurs d'État des hommes politiques. Je ne le souhaiterais pas parce qu'on tente de rester là quand on est là. On ne voudrait pas se faire remplacer par d'autres.

Il doit y avoir une distinction des rôles. J'aimerais qu'on s'entende sur la définition de ce que veut dire pour vous que le monde politique prenne des décisions sur une base de plus en plus rationnelle, en tenant compte de ce que je viens de dire évidemment. Si vous n'êtes pas d'accord, j'accepterai avec plaisir que vous me le disiez.

Je terminerai avec six questions. C'étaient des commentaires préliminaires. Vous avez souligné dans votre mémoire et à juste titre qu'on va rencontrer des obstacles dans l'application de toute réforme, comme il y a des choses par lesquelles on devra nécessairement passer. Vous avez aussi souligné qu'à la base de tout, il y avait un changement d'attitude et de mentalité qui était nécessaire. Ma question est la suivante: Pensez-vous qu'on devrait faire un rapprochement, qu'on devrait joindre une politique de développement des ressources humaines ou de perfectionnement de l'ensemble des fonctionnaires aux obstacles justement que vous prévoyez? Autrement dit: Pensez-vous qu'il y a suffisamment de planification dans le développement des ressources humaines actuellement pour nous permettre d'envisager ou d'affronter les obstacles que vous craignez ou que vous soulevez dans votre mémoire? J'ai ma réponse là-dessus évidemment mais j'aimerais connaître la vôtre.

Vous avez été, lorsque vous vous êtes présentés devant la commission spéciale, l'un des groupes qui ont soulevé la question des attachés politiques. Vous aviez souligné des difficultés d'ajustement entre le personnel politique au niveau des cabinets ministériels et l'appareil de l'État. La commission a fait une recommandation au sujet des attachés politiques. On a tenté de regarder les deux aspects de la question, c'est-à-dire, l'aspect lien et travail avec l'appareil d'État, les gestionnaires, le rôle des attachés politiques par rapport au rôle des gestionnaires. On a aussi essayé de regarder le bien fondé de l'existence même des attachés politiques. Une fois qu'on s'est prononcé là-dessus, on a essayé de voir quelle était la situation des attachés politiques. On a fait une recommandation qui était double. Une recommandation qui disait, d'une part: Si on reconnaît la nécessité de l'existence d'attachés politiques, donc, d'un entourage qui peut être de façon plus particulière attaché à la personne du ministre dans le sens de ses orientations politiques et du programme que le parti qu'il représente met de l'avant, ne devrait-on pas permettre un meilleur recrutement de ces attachés

politiques?

On a entendu, pendant les travaux de la commission, beaucoup de commentaires sur les attachés politiques, des commentaires qui ressemblaient étrangement d'ailleurs aux commentaires qu'on entendait sur les analystes du Conseil du trésor. On en est arrivé à la conclusion que peut-être que la loi 50, en enlevant la possibilité de permanence ou d'introduction dans la fonction publique, a limité aussi le bassin de recrutement véritable d'attachés politiques et empêche un certain nombre de ministres présents et futurs à aller se recruter des personnes compétentes, expérimentées surtout dans les entreprises ou dans d'autres secteurs du parapublic ou du péripublic. Autrement dit, quelqu'un qui a un poste de direction à Hydro-Québec, à quelles conditions acceptera-t-il de perdre à la fois le plan de carrière qu'il peut avoir à Hydro-Québec, le revenu probablement plus intéressant qu'il peut recevoir par rapport au salaire qui est payé à un attaché politique et aussi une certaine sécurité d'emploi attachée à ses fonctions pour venir, pendant une période non déterminée d'un an à quatre ans, exercer des fonctions d'attaché politique? Quel intérêt? Il faut toujours penser à cela. Il ne s'agit pas seulement de reconnaître la validité de la fonction, mais il faut donner les moyens pour qu'elle puisse s'exercer.

Dans ce sens-là, la commission avait recommandé, pour trouver un moyen terme entre ce qui existait autrefois et ce qu'on trouvait normal, une permanence possible après quatre ans en fonction comme attaché politique. Par ailleurs, la commission avait recommandé une diminution du nombre d'attachés politiques recrutés à l'extérieur et recommandait, en particulier - je pense que c'était une de vos suggestions, si j'ai bonne mémoire je suis même convaincu que c'était une de vos suggestions - qu'on aille recruter dans l'appareil des personnes d'expérience, des fonctionnaires d'expérience qui pourraient être en fin de carrière et qui ont une vaste connaissance de l'appareil et qui pourraient agir au niveau du cabinet comme conseillers du ministre. C'est une recommandation qu'on voulait globale. Or, vous êtes intervenu là-dessus en commission spéciale et vous n'en n'avez pas parlé. Je comprends que vous vous êtes peut-être calqué à l'avant-projet et que celui-ci n'en parle pas. Comme vous avez soulevé des points de la commission spéciale qui ne se retrouvent pas dans l'avant-projet, je me permets de vous demander comment vous réagiriez au fait qu'on introduise dans la loi la recommandation que la commission spéciale faisait à cet effet.

Ma troisième question concerne le taux d'encadrement. Vous vous souviendrez qu'il y avait une recommandation de la commission spéciale, une évaluation selon laquelle il y

avait un taux d'encadrement jugé trop élevé. On pensait que dans les années à venir, on devait tendre à diminuer le taux d'encadrement. Vous nous avez déjà donné vos réactions et j'aimerais savoir maintenant si vous avez modifié votre pensée à ce sujet.

Il y avait aussi une recommandation dans le rapport de la commission concernant les négociations. Comme, tout à l'heure, vous avez fait référence à des situations que vous avez vécues pendant la période des négociations, je voudrais que vous me parliez de cette recommandation de la commission. Est-ce que vous trouvez qu'elle est essentielle ou si on devrait la mettre de côté? Il est évident qu'il n'est pas nécessaire qu'elle se retrouve dans une loi quoique de plus en plus on tente d'encadrer dans les lois la façon de procéder lors des négociations collectives. Notre recommandation voulait que, dans le cas de la fonction publique, on procède de la même façon qu'on procède vis-à-vis des réseaux, c'est-à-dire qu'il y a une table de l'éducation qui regroupe les partenaires de l'éducation; il y a une table au niveau des affaires sociales qui regroupe les partenaires des affaires sociales mais il n'y en a pas pour la fonction publique. De sorte que les gestionnaires appliquent une convention collective sur laquelle ils n'ont eu strictement ou à peu près rien à dire. Ils ont peut-être des choses à dire préalablement mais ils n'ont sûrement rien à dire dans le déroulement de la négociation; ils ne peuvent donc pas donner de feux verts ou bien placer des feux rouges ou orange lorsque le temps sera nécessaire. Nous recommandions qu'au moment des négociations il y ait une table de la fonction publique regroupant des représentants de chacun des ministères et organismes visés par la négociation des conventions collectives. Je voudrais savoir ce que vous pensez à ce sujet-là.

Je terminerai avec votre comité d'application, que j'appelle d'application, vous n'en parlez pas comme cela. Vous parlez d'un comité sur l'administration publique. Avant de vous parler de ce comité, je voudrais vous indiquer deux désaccords que j'ai avec votre rapport. D'abord la question de l'article 125; vous recommandez à l'article 125 qu'on revienne à la situation qu'on connaissait dans l'ancienne loi, c'est-à-dire le comité spécial de la ministre qui se prononce sur des cas qui ne sont pas couverts par la loi. Vous recommandez qu'il y ait un mode d'arbitrage qui soit maintenu de façon spéciale. Si je vous dis que je ne suis pas d'accord avec votre position, je vais aussi vous dire que je ne suis pas d'accord avec l'article du projet de loi. Je pense qu'il faudrait revenir à la position de la commission spéciale. Étant donné qu'on a déjà un "tribunal" quasi administratif qui est la Commission de la fonction publique, on demandait que ce soit le même organisme

qui se prononce sur tous les litiges qui peuvent survenir dans l'application du mode de recrutement et de promotion, mais aussi de tous les autres aspects qui concernent les conditions de travail, les conditions de vie et d'exercice de fonctions de l'ensemble du personnel.

J'avais un autre point sur lequel je n'étais pas d'accord, mais je ne m'en souviens plus; ça ne devait pas être si important que ça!

Pour ce qui est de votre comité d'administration publique, je pense que cela rejoint, sous une forme différente bien sûr, des propos qu'a déjà tenus le chef de l'Opposition, si je ne me trompe pas. Le chef de l'Opposition parlait un peu comme vous d'une espèce de commission d'enquête du style commission Parent, etc. Il y a aussi des groupes qui nous ont parlé de cela et je pense que M. Bolduc avait déjà suggéré, au moment où on a fait les travaux de la commission, qu'on puisse procéder par le biais d'un comité plus permanent.

Dans votre mémoire, vous suggérez un comité sur l'administration publique. Je retiens l'idée, quant à moi. Je trouve qu'il y aurait beaucoup de discussion à faire autour des modalités. Vous comprendrez que je ne puisse pas nécessairement être d'accord, sur la formulation actuelle, que le comité soit composé uniquement de représentants du gouvernement. Ce n'est pas parce que je voudrais siéger au comité, mais c'est parce que je trouve que ce devrait être des représentants de l'État ou du Parlement.

M. Dupéré: C'est vraiment ce que nous voulions dire.

M. Bisailon: Excellent.

M. Dupéré: Je tiens à corriger cette fausse impression qu'on a pu donner.

Mme LeBlanc-Bantey: ...d'habitude!

M. Bisailon: On pourrait discuter sur la formation de ce comité, on pourrait discuter sur son mandat. Moi, j'y verrais beaucoup plus un mandat d'application, autant que ce comité ait des pouvoirs. Autrement dit, on a souligné dès le départ de cette commission que l'avant-projet qui est devant nous est un maillon de la chaîne, il y a beaucoup d'autres choses qui doivent être intégrées pour en arriver aux objectifs que la commission spéciale poursuivait, mais que maintenant on doit tous poursuivre ensemble. Cela prend une vérification de la Loi sur l'administration financière, cela prend, je le répète, une loi du Vérificateur général qui permette la vérification intégrée, cela prend, comme vous l'avez souligné - je pense qu'on ne le dira jamais assez - des plans d'application et cela prend des stratégies de

changements. On ne fera pas tout cela du jour au lendemain, il est important que le monde sache que cela ne se fera pas du jour au lendemain et il est important qu'on connaisse chacune des étapes qui vont être franchies et qu'il y participe. Mais, des stratégies de changements, cela ne s'improvise pas, cela se prépare et on doit y aller prudemment.

Je retiendrais peut-être l'idée, mais j'aimerais, si cette idée était retenue éventuellement par le gouvernement, qu'on fasse davantage de discussion autour de cette idée et de la façon dont cela pourrait se réaliser, pour que cela puisse donner des résultats valables.

M. Dupéré: C'est tout un contrat.

M. Bisailon: Vous en auriez un pour 25 ans, vous, alors...

M. Dupéré: Si j'essaie de relire mes notes et de revenir dès le début, un commentaire bref sur votre entrée en matière concernant le fait que notre mémoire est nuancé. Vous comprendrez que les cadres supérieurs du gouvernement se doivent d'être nuancés et qu'on n'est pas là pour attaquer qui que ce soit; on est là pour travailler en harmonie si possible avec le gouvernement et l'Assemblée nationale.

Je vous remercie d'avoir rendu claires certaines de nos interrogations à cette Assemblée, ce qui fait qu'on n'a pas eu besoin de le faire. Nous en sommes très heureux.

Je voudrais cependant soulever le problème du pareil pour tout le monde. Je suis tout à fait d'accord avec vous que quand on passe une directive de coupure de 2%, cela n'a vraiment pas de bon sens et qu'on devrait travailler par secteur d'activité. Encore là, on revient au problème d'objectifs clairs. Quand les objectifs sont clairs par secteur d'activité, il n'y a pas de problème, mais si je pense au réseau Travail-Québec actuellement, avec les bénéficiaires de bien-être social, ce n'est pas le temps d'aller faire des coupures dans ce secteur. C'est peut-être le temps de s'occuper d'eux, mais là il y a toute une question d'objectifs.

M. Bisailon: On a amassé environ 500 000 000 \$ pour eux l'an passé.

Une voix: ...

M. Bisailon: Ce n'était pas une question, c'était un commentaire que je passais.

M. Dupéré: Non, c'était un commentaire, j'ai compris.
(11 h 45)

Quand vous parlez de la dépolitisation,

je dois dire qu'on faisait référence à des historiques et c'est dans la partie historique de notre mémoire. Je pense que je suis d'accord avec les paramètres avec lesquels vous avez jonglé et que vous nous avez donnés. Cependant, lorsque vous dites qu'il s'agit de gestes politiques des fonctionnaires. Quand on prend le mot "politique" dans son sens général et global, je suis d'accord avec vous. On ne conteste pas qu'il y ait des gestes politiques, ce qu'on demande c'est, quand il s'agit d'un geste administratif, qu'on ne lui applique pas la rationnelle politique et vice versa. Il y a une rationnelle politique que l'on reconnaît; il est évident que, quand Mme la ministre ou vous, comme député de l'Opposition, vous vous présentez devant les électeurs, vous avez votre propre rationnelle qui n'est pas nécessairement celle que j'aurai à appliquer en termes d'administration au programme que vous développez. Ce que je dis c'est que la rationnelle politique, c'est un niveau de jugement, mais lorsqu'on administre, cela fait l'objet d'une autre rationnelle. Ce qu'il faut trouver, c'est le moyen d'harmoniser. Vous utilisez le mot "harmonie", ce sont des besoins différents. Donc, ce que l'on dit dans notre mémoire - on a essayé de le rendre clair, peut-être ne l'est-il pas - c'est: Ne jugez pas les actes administratifs sur une rationnelle politique, de même qu'on ne devrait pas juger les actes politiques sur une rationnelle administrative, parce que là on ne s'entendra jamais. Mais, de là à trouver l'harmonie, je pense qu'on a un bon bout de chemin à faire et il va falloir trouver le moyen de se parler beaucoup plus facilement.

M. Bisailon: Je vais vous arrêter à ce stade-ci pour vous poser une question. Le député de Louis-Hébert, tantôt, a parlé de ce qui nous a été présenté comme des exemples de ce que pourrait devenir le contrôle parlementaire de l'imputabilité. Ne pensez-vous pas que c'est par la pratique justement qu'on va réussir? On aura beau faire des textes pendant des années et des années, tant et aussi longtemps qu'on n'aura pas expérimenté un certain nombre de choses conjointement, les législateurs et les administrateurs, il sera fort difficile de poser des paramètres ou des balises qui seront conformes à la réalité qu'on vit quotidiennement.

Cette partie, ce n'est pas une question, c'est une interprétation que je fais; on a eu deux événements qui nous ont été présentés comme des exemples d'imputabilité. L'exemple auquel le député de Louis-Hébert a référé, c'est-à-dire les administrateurs d'une société d'État qui sont venus devant une commission parlementaire, cela fait prendre conscience d'une chose, c'est qu'il y a autant de chemin à faire du côté des parlementaires, quant au contrôle de

l'imputabilité qu'ils doivent faire, qu'il y en a du côté des administrateurs. Je tiens à souligner que, dans le cas de ces administrateurs, il ne s'agissait pas d'administrateurs au sens où on en parle maintenant, c'étaient des administrateurs siégeant à un conseil d'administration. Par rapport à la société, ce sont comme des personnes élues. C'étaient davantage des politiques qui venaient expliquer à d'autres politiques comment ils avaient procédé. Ce n'étaient pas des administrateurs fonctionnaires. Dans le cas de ceux de la Baie-James ou des autres, il s'agissait de membres de conseils d'administration; alors, on peut dire que ce sont des administrateurs de la société, mais ce ne sont pas des administrateurs au sens où on en parle maintenant. Il y a une nuance qui est importante selon moi.

Le deuxième exemple que nous avons eu, c'est à une commission parlementaire de l'éducation où on a fait jouer - c'est mon interprétation, je ne vous pose pas de question - au sous-ministre, selon moi, un rôle qui n'était pas un rôle d'imputabilité; on lui a fait présenter le portrait de son ministère et en même temps défendre des politiques gouvernementales. Ce genre d'exercice peut faire douter du bien-fondé d'un contrôle parlementaire d'imputabilité, mais en fait, si c'était bien fait et si on prenait le risque de le faire quotidiennement, je pense qu'on pourrait en arriver à trouver quelles devraient être les balises de ce contrôle parlementaire.

M. Dupéré: Je l'aborderai par la bande un peu lorsqu'on parlera du comité, si vous me permettez, sans passer de commentaire, étant donné que vous disiez que ce n'était pas une question.

Si je continue, vous parliez, dans votre première question, du rapprochement-développement des ressources humaines face aux obstacles. Là-dessus, j'aimerais vous lire un court texte, encore tiré de "Productivité" - c'est l'Institut national de productivité mis en place par le gouvernement actuel, et je pense que c'est une excellente idée; je vous lirai un petit paragraphe: "Il est nécessaire d'offrir à l'employé une formation supérieure et un perfectionnement continu afin de parfaire ses connaissances." On parle encore d'IBM; si c'est vrai pour les compagnies privées, c'est d'autant plus vrai pour le gouvernement, qui est une multinationale par son ampleur.

Nous avons appuyé, comme association des cadres, un plan de développement du ministère de la Fonction publique concernant la gestion des cadres, sauf que, j'en ignore les raisons, c'est tombé à l'eau. Nous sommes une des organisations qui ont appuyé le ministère dans cet excellent travail qu'il avait fait, sauf qu'il n'y a pas eu de suite.

Mais nous considérons comme essentiel que ce travail soit remis à jour et en application. C'était, à mon avis, l'un des excellents projets que le ministère a faits et il n'a pas trouvé d'écho. Dans ce cadre-là, je vous avoue qu'on est très déçu que cela n'ait pas vu le jour, parce que c'est la formation continue. Vous voyez des compagnies très rentables, regardez le niveau de formation qu'elles offrent; IBM est l'exemple le plus patent. Si vous essayez de parler à un cadre de IBM, une fois sur dix, il suit des cours. Ils sont toujours en train de se perfectionner. Sauf que, nous, on n'a pas encore trouvé le moyen de perfectionner nos cadres et de les gérer de façon continue. Quand je parle des cadres, je ne parle pas seulement des cadres supérieurs. Je pense que c'est dans toute la machine qu'on doit travailler. Une planification des ressources - d'ailleurs, dans notre mémoire, on en parle - cela doit relever des plus hautes autorités du gouvernement.

Si ma mémoire est bonne, le président du Conseil du trésor disait que 52% des ressources du gouvernement sont consacrées à des salaires. On est très prolifique pour augmenter nos machines, maximiser la puissance et la performance, mais quand on parle d'encadrement de nos fonctionnaires, en termes de perfectionnement, on est rendu qu'on donne le ratio de perfectionnement dans nos conventions collectives. À mon avis, on devrait dépasser cela, de toute façon. Cela ne devrait même pas être négocié, dans le sens que cela devrait tellement aller de soi qu'on ne devrait même pas en parler. Or, on est obligé d'en parler et les syndiqués réclament des ratios; on en est rendu à des ratios.

Dans ce sens-là, il me semble qu'il y a une intégration importante à ce niveau-là. Tant qu'on ne se préoccupe pas de cette ressource en termes de développement, en termes de planification, je pense qu'on a des croûtes à manger. Cela ne veut pas dire pour autant qu'on a une fonction publique non efficiente, non rentable et incapable, mais on pourrait aller encore beaucoup plus loin.

Quant aux attachés politiques, je vous avoue qu'on n'a pas réétudié la question depuis notre présence à la commission Bisailon étant donné que, dans les notes préliminaires de l'avant-projet de loi, si ma mémoire est bonne, on disait que cela ferait l'objet, plus tard, d'un exposé. Est-ce que je vous interprète mal, Mme la ministre?

Mme LeBlanc-Bantey: Oui, vous m'interprétez mal.

M. Dupéré: En tout cas, c'est ce que j'avais compris. Je m'excuse de vous avoir mal interprétée. On n'avait pas...

Mme LeBlanc-Bantey: Cela m'intéresse sérieusement de savoir ce que vous en pensez.

M. Dupéré: Là-dessus, on est d'accord avec la commission Bisailon. On avait dit à la commission Bisailon: Il faut trouver le moyen d'accorder une certaine permanence. Il n'est pas possible d'avoir des attachés politiques qui voguent dans les airs comme cela. Il faut recruter les meilleurs et, pour recruter les meilleurs, il faut assurer un minimum. On peut parler de "cennes" et de piastres, mais c'est regrettable, personne ne travaille pour les beaux yeux de qui que ce soit. Dans ce cadre-là, il nous apparaît tout à fait normal... Je répète la position qu'on a prise à la commission Bisailon: Il suffit de trouver un moyen acceptable et on n'a rien contre la permanence des attachés politiques, à partir du moment où cela ne s'acquiert pas à tous les trois ou quatre mois et que cela ne devient pas une entrée massive. Dans un cadre normal, il n'y a rien là.

Alors, en ce qui concerne la sécurité d'emploi, nous sommes tout à fait d'accord. Pour les compagnies privées, ce n'est même pas un empêchement; alors, pour nous, ce ne l'est pas. Je pense que c'est normal qu'on ait cet éclairage politique et que les gens s'intègrent. Il n'y a vraiment pas de problème quant aux recommandations de la commission Bisailon. Je ne vous dis pas que c'est une position officielle de l'association; c'est juste un commentaire par rapport à nos discussions et à la position qu'on avait exprimée à la commission Bisailon.

Quant au personnel plus âgé, je pense que ce serait une excellente utilisation de fin de carrière pour les fonctionnaires. D'ailleurs, régulièrement, au gouvernement, sur des problèmes particuliers, on rappelle même des gens retraités. La commission Bisailon l'a fait, je crois. Je pense qu'on se sert de cette expertise. Pourquoi ne le ferait-on pas non pour encadrer, mais pour donner de l'expertise aux personnes politiques, aux hommes et aux femmes qui travaillent en politique? Sauf que là, il y a un saut à faire et je pense que c'est en parlant sereinement que cela va se faire. Dans ce cadre-là, il n'y a vraiment pas de limite, ni de problème au niveau de l'association ou des cadres.

Quant au taux d'encadrement trop élevé, je vous avoue que celui-là me fait sourire. Tout le monde dit qu'il y a trop de fonctionnaires, qu'il y a trop de ci, qu'il y a trop de cela, sauf qu'il n'y a pas d'étude sérieuse qui dise ce qu'est un niveau d'encadrement. Quand vous feuillotez vos bouquins d'administration, le ratio normal de supervision est entre 4 et 8. Si vous appliquez ce ratio dans la fonction publique québécoise, vous n'avez pas de problème de niveau d'encadrement. Quand on dit que des

cadres supérieurs, il y en a trop, que c'est une peste dont il faudrait se débarrasser...

M. Bisailon: M. Dupéré, je ne me référerais pas seulement aux cadres supérieurs. Je parlais du taux d'encadrement général, c'est-à-dire du plus bas niveau au plus élevé. Cela incluait les administrateurs de l'État aussi, du plus bas au plus haut...

M. Dupéré: D'accord. Quand on parle de 4 à 7 dans...

M. Bisailon: ...parce que, là aussi, il y a prolifération.

M. Dupéré: Vous me permettez de ne pas aborder cette partie de votre intervention. Ce que je dis, c'est que le taux d'encadrement supérieur, pour parler de celui-là que je connais un peu mieux, ne vous en faites pas, il va continuer à augmenter. Si vous lisez toutes les études sérieuses à ce jour, on dit que le taux de professionnalisation, le genre de services qu'on va donner va être de moins en moins de la transformation et de plus en plus du travail au niveau des idées. Donc, la professionnalisation et le taux d'encadrement de ces professionnels vont augmenter dans les prochaines années. Même si on dit, globalement, que le nombre de postes va diminuer, on peut s'attendre que les emplois de bureau vont de plus en plus diminuer avec la mécanisation et on va devoir recycler pas seulement les fonctionnaires, mais l'ensemble de la population québécoise avec le défi technologique. Si on ne s'en occupe pas, dans quinze ans, on sera une société arriérée.

Ce n'est pas le temps, à mon avis, de diminuer le taux d'encadrement professionnel. C'est le temps de s'organiser pour que les fonctionnaires soient là, mais qu'on les envoie dans les secteurs de pointe. Dans ce cadre-là, je ne veux pas féliciter le gouvernement. Il y a des exemples négatifs - je les ai donnés - et quand on dit qu'il faut avoir une politique face à la bureautique, en particulier face au développement de l'informatique, avec tous les "tiques" qui s'ensuivent, c'est un virage technologique important, mais cela ne se fera pas avec des gens qu'on assoit derrière une machine à écrire qui n'est pas à mémoire. Aujourd'hui, ce genre de choses est dépassé. Il va falloir prendre ces gens-là, les former et les promouvoir. Il va falloir prendre nos jeunes qui sortent de l'université et, au lieu de les mettre au chômage, les faire travailler et développer leur potentiel. Dans ce cadre-là, ne vous surprenez pas; le taux d'encadrement des idées et des humains va changer et il va changer en termes d'augmentation de coûts et de qualité. La société québécoise, depuis 1960, c'est ce qu'elle a fait; elle a fait un bond en avant phénoménal, et on est dû pour

un autre, sans cela on va se trouver au pied du mur. Dans ce cadre-là, quand on me dit qu'il y en a trop, je dis: Faites-m'en la preuve et regardez ce qui est en train de se développer; je pense que si vous faites une adéquation, on va avoir des idées fort différentes.

Quant à la négociation collective, je vous avoue qu'on n'a pas eu de réflexion systématique là-dessus. Je ne voudrais pas me prononcer, sauf à titre personnel, pour vous dire que je suis tout à fait d'accord qu'on soit consultés quand il se passe quelque chose au niveau des fonctionnaires et dans l'ensemble du gouvernement. C'est un accord de principe, mais qui est bien personnel et, comme on n'a pas touché à cela, je ne voudrais pas me prononcer.

M. Bisailon: Je comprends que, de toute façon, même pour vous, à titre personnel, le moyen de consultation pourrait varier.

M. Dupéré: Oui.

M. Bisailon: Vous ne vous attachez pas à...

M. Dupéré: Du moment qu'il y en aura un et qu'on ne sera pas déconnectés de la réalité. Cependant, je profiterais de l'occasion, si vous me le permettez ou si les membres de la commission me le permettent, pour faire un aparté relativement à la négociation collective. Je dirai qu'au Québec, il y a une nouvelle réalité concernant les cadres supérieurs. L'ensemble des cadres supérieurs de tous les réseaux sont regroupés. Il serait temps, si on veut éviter ce qui s'est passé depuis les années soixante avec les syndicats, qu'on définisse une politique claire de relations entre ces associations de cadres qui existent - on ne parle pas d'existence potentielle, elles existent aujourd'hui; on en est la preuve vivante - le genre de relations qu'elles devront entretenir et qu'elles pourraient entretenir avec l'État. J'arrête ici parce que je ne voudrais pas soulever un débat. Je pense que ce n'est pas l'endroit; on n'étudie pas la loi à ce niveau-ci. Mais s'il y a un comité au niveau de l'État ou du gouvernement qui siège actuellement sur l'ensemble des relations avec les syndiqués, je pense qu'il ne faudrait pas oublier la réalité de 26 000 personnes qui sont aussi les chevilles ouvrières, qui sont toutes regroupées dans des associations et qui commencent à travailler ensemble. Là-dessus, il faudrait éviter les erreurs du passé et, pour éviter les erreurs du passé, je pense qu'il faudrait planifier. Fin de mon aparté.

Quant au comité d'application, vous comprendrez que 50% de notre mémoire en traite. C'est pour nous une chose extrêmement importante. C'est 50% de ce

qu'on a dit. Ce que je puis vous dire, quand vous parlez de comité permanent, c'est, à mon avis, que c'est peut-être possible, mais je ne m'attache pas au moyen en vertu duquel on va le faire, mais surtout à l'objectif ou à ce qu'on veut atteindre. Chez nous - je vais utiliser les termes qu'on emploie - on parle du vent de l'ouest actuellement. Vous vous souvenez sûrement de la résolution 13 en Californie. Vous êtes sûrement conscients de ce qui se passe en Colombie britannique actuellement. Ce qui se passe, c'est simple. On ne remet pas en cause les fonctionnaires. On remet en cause le service même donné par les fonctionnaires. Ce que je dis, c'est que si on veut prévoir ce qui va arriver dans cinq ans au Québec, il faut, dès maintenant, se pencher sur les effets de ce qui se passe à l'ouest parce que cela va se passer ici. On dit, dans notre mémoire, que la fonction publique, globalement, si elle maintient le niveau de service qu'elle a aujourd'hui, va coûter de plus en plus cher. Ne nous trompons pas; c'est ce vers quoi on s'en va. (12 heures)

Mon confrère Roland vous disait, tout à l'heure: Quel niveau de service la population désire-t-elle? Je pense que dans ce cadre, on a besoin d'avoir les citoyens, les corporations qu'on oublie toujours ou souvent. On parle des citoyens en général, mais le citoyen corporatif, c'est rare qu'on l'associe à nos démarches. Pourquoi n'assoierait-on pas les gens de l'État dans son ensemble, l'appareil de l'État ou l'Assemblée nationale, des députés de toutes tendances, les citoyens à titre privé, les citoyens corporatifs qui ont sûrement des choses très intéressantes à nous dire? Il ne se passe pas un mois sans que la Chambre de commerce ou le Conseil du patronat ou quelqu'un d'autre dise: Il y a trop de formulaires, il y a trop de ceci, il y a trop de cela, mais le lendemain vous les voyez venir sur la place publique et dire: Donnez-nous des subventions. À un moment donné, il va falloir s'harmoniser. Ceux qui ont à gérer cela, pourquoi ne s'assoieraient-ils pas à une table avec des recherches de fond qui seraient publicisées et qui travailleraient sur les mentalités?

Quand vous me parlez de pouvoir, j'avoue que cela m'achale beaucoup plus. Ce n'est pas en termes d'imposer, mais je pense que nos mentalités devront évoluer. Pour faire évoluer, il faut enlever la partisanerie autour d'une action commune. Je vous citerai quelques cas où c'est possible que des parlementaires, avec d'autres groupes, fassent un travail non partisan. La commission Bisailon en est un où on a eu à se présenter devant la commission, où il y avait des gens de tous les partis politiques et, à mon avis, on n'a pas eu l'impression d'être mis en boîte, où il y a eu vraiment une discussion tout à fait franche. Je pense que la ministre

le reconnaît puisque son projet de loi, elle le dit elle-même, est inspiré par cette commission non partisane.

Je vous citerai un autre exemple qui est beaucoup plus technique. Au ministère des Transports - ceux qui se souviendront des années soixante où la politique des bouts de route faisait l'objet de scandales réguliers dans les médias d'information - je vous dirai qu'aujourd'hui, le sous-ministre va faire sa tournée annuelle avec l'ensemble des députés, peu importe le parti ou l'allégeance, et ils déterminent ensemble quel va être le budget accordé pour quelque chose. Vous n'avez plus de sautes d'humeur au niveau du ministère des Transports sur la politique des routes. Je pense que c'est possible, mais il y a une condition de base quand on veut faire cela, c'est de travailler en vase clos. Je dirai que quand on vit dans une maison de verre, c'est très difficile parce qu'il faut souvent sauver les éclats et dans ce cadre, il va falloir trouver une façon de travailler ensemble alors que les députés, peu importe leur allégeance, pourront donner leur pleine mesure.

Nous avons des idées là-dessus, mais ce n'est pas dans le ciment ce que je dis. Il faut maintenant se mettre à l'ouvrage dans un forum neutre - les députés de l'Assemblée nationale qui sont les représentants des citoyens, mais eux aussi sont là - où on va pouvoir travailler ensemble.

Le Président (M. Champagne): M. Dupéré...

M. Dupéré: Je mettrai fin à mon intervention.

Le Président (M. Champagne): D'accord. Je ne sais pas si vous avez répondu à toutes les questions. Cela va aller comme cela. Peut-être une conclusion rapide?

Mme LeBlanc-Bantey: Rapidement parce que, mon Dieu, il s'est dit tellement de choses, je pourrais reprendre, entre autres, le député de Sainte-Marie, pour certaines choses. Je voudrais d'abord rassurer l'Association des cadres. J'ai très bien vu les messages à travers les nuances.

Une voix: C'était pour le journal des Débats.

Mme LeBlanc-Bantey: Vous avez même remarqué que j'ai évité de qualifier votre rapport jusqu'à ce qu'on ait eu le temps d'étudier sérieusement l'ensemble de vos recommandations et de vos analyses. Je voudrais revenir très brièvement sur le taux d'encadrement. Si, effectivement, le Conseil du trésor a senti la nécessité de fixer les objectifs clairs - parce que vous parlez d'objectifs clairs à beaucoup de reprises -

c'est parce qu'en termes de taux d'encadrement, on avait constaté qu'avec les réductions d'effectifs, les attritions de postes, par hasard, c'était le plus souvent, pour ne pas dire la plupart du temps et pour ne pas dire pratiquement toujours, à la base que les coupures s'effectuaient et que le taux d'encadrement, lui, était pratiquement resté intact. Comme effectivement, c'est par la base, par les gens qui sont le plus près du service à la clientèle, que la qualité du service aux citoyens peut s'améliorer, je pense qu'il y avait lieu chez les cadres de demander le même effort de réduction d'effectifs qui avait été effectué dans d'autres strates, si vous voulez, de la machine gouvernementale. Dans ce sens, on n'entrera pas dans une bataille de statistiques, mais c'était surtout à la suite de constatations qu'on avait faites.

Je ne suis pas d'accord avec mon collègue de Sainte-Marie et je vais reprendre cela très brièvement. Je ne lui dirai pas, cela prendrait trop longtemps si j'expliquais ce que j'en pense. Avec son analyse de la commission parlementaire de l'éducation, je lui demanderai simplement de réfléchir à la phrase suivante: Je ne suis pas d'accord sur la définition qu'il a donnée au mot "politique" et les nuances qu'il a faites là-dessus et que je partage entièrement le politique au sens large. Le député de Sainte-Marie, qui finalement est beaucoup plus familier avec le secteur des négociations que je ne le serai jamais, sait fort bien que lorsque des mandats sont élaborés, surtout le normatif, cela l'est d'abord par la machine administrative vu les réalités qu'elle vit et que les ministres responsables des négociations tentent d'établir un équilibre entre les demandes des gestionnaires et les objectifs de l'État. Je m'arrête sur cela. On en reparlera avec le député de Sainte-Marie. Nous réfléchirons ensemble sur les politiques au sens large, quitte à apporter des nuances de mon côté également.

M. Bisailon: Je m'engage à réfléchir, M. le Président.

Mme LeBlanc-Bantey: Je conclus en disant qu'il est clair qu'il va falloir que le Conseil du trésor, le gouvernement, les gestionnaires, tout le monde, on s'attarde sérieusement à se demander comment, de part et d'autre, on peut définir finalement ce que vous appelez des objectifs clairs. Il est certain qu'il n'y a aucun régime d'imputabilité qui ne peut fonctionner réellement si tous les intervenants ne prennent pas le temps de demander à leurs partenaires précisément ce qu'ils attendent d'eux et de leur fournir aussi les moyens en fonction d'objectifs clairs et précis. Je me reporte au début de l'intervention du député de Louis-Hébert. En ce sens, les cadres

supérieurs auront un rôle très important en fonction des objectifs qu'ils auront à définir vis-à-vis de leurs supervisés, de la même façon que le gouvernement et les sous-ministres vont devoir aussi vous préciser vos attentes.

C'est tout pour le moment. Plusieurs choses ont été dites. La discussion a été très intéressante.

Le Président (M. Champagne): Merci.

Au nom des membres de la commission élue permanente...

M. Dupéré: Si vous me permettez juste un dernier mot. D'abord interpréter que le désaccord avec M. Bisailon, vous allez le régler et que, par voie de conséquence, vous êtes d'accord avec nous.

Mme LeBlanc-Bantey: Non pas nécessairement. J'ai été obligée de limiter mon intervention parce que le temps court.

M. Dupéré: Je tiens à remercier les membres de cette commission de nous avoir écoutés aussi attentivement. Ce n'est qu'un au revoir.

Le Président (M. Champagne): Au nom des membres de la commission, nous vous remercions de vous être présentés devant la commission parlementaire de la fonction publique.

M. Dupéré: Merci beaucoup.

Le Président (M. Champagne): Nous allons demander aux représentants de l'École nationale d'administration publique de se présenter à l'avant. Veuillez vous identifier et présenter les personnes qui vous accompagnent s'il vous plaît.

ENAP

M. Jacques (Jocelyn): Merci, M. le Président. Mme la ministre, Mme la députée, MM. les députés, je remercie la commission de nous donner l'occasion de venir contribuer à cette réflexion importante sur cet avant-projet de loi.

Tel que demandé, je commencerai par présenter les personnes qui m'accompagnent: d'abord, je suis Jocelyn Jacques, directeur général de l'ENAP, École nationale d'administration publique; si je commence à ma gauche, vous avez M. Luc Malo, qui a été nouvellement nommé directeur de la formation ou du programme de maîtrise à l'ENAP; à la suite, vous avez M. Pierre Van Der Donck, chef de la mission gouvernementale à l'intérieur du CEPAC, un autre jargon qui veut dire Centre d'études politiques et administratives du Québec; Mme Janon Hamel, qui a contribué au texte au

niveau de la recherche. À ma droite, vous avez M. Pierre Lavigne, le directeur du perfectionnement à l'ENAP; vous avez M. Jean Jolin qui est membre de la mission gouvernementale; M. Serge Raymond qui est secrétaire général de l'ENAP.

Le Président (M. Champagne): M. Jacques, nous apprenons que vous avez des obligations au cours de l'après-midi. Je pense que vous ne pouvez pas revenir après 13 h 15 ou après 13 heures. Est-ce que vous acceptez de résumer votre mémoire? Soit. On ne veut pas brimer le droit de parole de quiconque, mais il faudrait peut-être procéder d'une façon assez résumée dans les commentaires et dans les questions pour que vous puissiez vaquer à vos occupations après la commission.

M. Jacques: Effectivement, il y a un colloque important pour l'ENAP qui débute ce soir à Montréal. Non seulement moi-même, mais nous tous devons absolument être à Montréal à 18 heures. Donc nous ne pouvons pas revenir à 15 heures.

Le Président (M. Champagne): Alors, nous allons procéder tout de suite.

M. Jacques: Merci. Tout d'abord, on vous a sans doute distribué un texte comparatif: c'est une étude - il nous fait plaisir de vous la livrer - qui a été faite à l'ENAP dans laquelle on fait une comparaison systématique de la loi actuelle et des éléments du projet de loi ou de l'avant-projet de loi. Nous avons cru que cela pouvait être d'un intérêt pour vous. Chaque point est passé systématiquement en revue. L'étude a été faite essentiellement par M. Jean Jolin qui est avec nous, comme je vous le disais.

Tel que demandé, nous allons nous livrer à l'essentiel pour laisser du temps pour les questions. Tout d'abord, il nous fait évidemment plaisir d'être ici, comme je vous le disais, essentiellement en fonction du rôle que l'ENAP assume au niveau de la formation et du perfectionnement des administrateurs publics. Dans les deux cas, nous traitons avec plusieurs milliers de cadres chaque année. C'est à ce titre que nous avons jugé pertinent pour nous et, nous l'espérons, pour vous de présenter un mémoire. D'autant plus que nous avons participé à la commission sur la réforme de la fonction publique, communément appelée la commission Bisailon et, comme je l'indiquais, il y a eu tout dernièrement, soit le 9 septembre, une journée d'étude à l'ENAP sur l'avant-projet de loi. C'est à tous ces titres donc que nous présentons nos réflexions sur le sujet.

Sur le fond, vous noterez que l'ENAP partage la plupart des grands objectifs ou

des grands principes présents dans le projet. Il est clair que, face à un tel projet de loi - c'est ce qui est indiqué rapidement à la page 2, surtout au bas, et c'est sans doute ce que vous voyez - nous pouvons prendre différents angles ou différentes perspectives. D'après notre fonction et d'après notre mission, nous avons privilégié évidemment l'approche gestion, étant donné que nous sommes une école qui oeuvre dans ce secteur. Ce que nous privilégions c'est la responsabilisation des cadres, et particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise. C'est carrément - et vous le sentirez tout au long de la lecture de ce document - la perspective que nous prenons.
(12 h 15)

Je peux dire que l'école est d'accord avec les objectifs de l'avant-projet de loi soit: la mission de la fonction publique qui est là pour les citoyens, la responsabilité de réaliser les politiques arrêtées par le gouvernement, être fidèle aux objectifs de l'État, l'efficience, l'efficacité, la nécessité de rendre des comptes et finalement l'impartialité et la justice ainsi que la neutralité. Nous affichons carrément notre accord avec ces objectifs.

Il se pose toutefois la question qui est discutée. Pour le moment, nous n'avons pas de position arrêtée là-dessus, à savoir: est-ce qu'il est possible que ces objectifs étant inscrits dans la loi posent certains problèmes à nos légistes? Tout ce que nous pouvons dire, c'est que, d'un point de vue gestion, nous applaudissons à cette initiative, sans nous prononcer sur les impacts judiciaires qu'il pourrait y avoir.

Quant à la responsabilité des gestionnaires, à la page 4, on parle beaucoup dans l'avant-projet de loi - et nous sommes d'accord avec cela - du rôle prépondérant que les responsables des ministères ou les dirigeants des ministères seront appelés à jouer, à l'avenir, dans la gestion des ressources humaines. Il est clair que c'est, d'une part, très nouveau et à certains égards, évidemment c'est risquer - vous en avez sans doute eu des témoignages ici - de graves dangers dans une telle orientation. Malgré cela, nous sommes d'accord. Les raisons sont qu'on ne peut pas attendre des dirigeants qu'ils gèrent avec efficience et efficacité si on ne leur donne pas les moyens. Dans un rapport antérieur à la commission Bisailon, nous avons beaucoup insisté là-dessus.

De plus, nous croyons que les responsabilités des cadres seront susceptibles d'attirer des candidats de qualité si ces derniers - nous croyons que c'est ce qui est poursuivi - sont convaincus qu'ils auront l'autorité requise pour remplir les missions qui leur seront confiées. Nous sommes également conscients qu'à moyen et long terme cette nouvelle façon de faire aura

également des impacts sur l'exercice du pouvoir politique. Nous applaudissons déjà les impacts pour ce qui est du futur.

Au niveau des grandes orientations ou des impacts de cette orientation, il est bon de rappeler que malgré cette décentralisation, ce que nous voulions rappeler dans le point A, c'est qu'il restera toujours un minimum de cohérence entre les ministères ou organismes. Nous ne croyons pas - je crois que la réalité va rapidement ramener à l'ordre ceux qui ont pu croire cela - qu'à un moment donné, d'une façon très rapide, chacun va pouvoir réellement se détacher et gérer carrément selon toutes les particularités qu'on peut imaginer. Nous croyons qu'il doit rester un minimum de cohérence et un cadre de référence commun - c'est l'expression qu'on utilise ici - de règles du jeu auxquelles seront soumis les intervenants. Alors, ce n'est pas pour nuancer le projet de loi mais tout simplement pour rappeler que cela nous semble inévitable et que si c'est fait avec souplesse - d'ailleurs c'est ce qui est prévu - il n'y a pas de problème à cet égard, selon nous.

En B, nous rappelons un peu certains a priori qui peuvent assez souvent être défendus ici. J'aimerais insister là-dessus. Quel que soit le régime législatif qui les encadre, on n'a jamais empêché les gestionnaires d'exercer leur jugement. Il importe plus de les rendre formellement responsables des conséquences de leurs actions que de multiplier les points de contrôle pour tenter d'éviter les erreurs. Je crois qu'à nos yeux c'est un point majeur.

Finalement, ce qu'on pourrait dire en termes peut-être un peu plus quotidien, c'est qu'il y a une discrétion inévitable au niveau de la gestion. Quel que soit le cadre juridique qu'on puisse prévoir cela se fait. Donc, aussi bien le reconnaître et rendre les personnes carrément responsables. Évidemment, on fait allusion - vous en avez sans doute entendu parler - à tous les trucs qu'on peut utiliser pour déjouer un système. Cela existe, cela a existé. Si on s'imagine pouvoir complètement abolir cela, on pense que c'est un peu utopique et qu'il vaut mieux faire face à la réalité.

Les points C et D de la page 5 sont essentiels. Ils vont carrément dans l'esprit de la loi, sauf que nous tentons de dégager certaines conséquences et certains impacts de cette loi.

La responsabilisation entraîne le droit à l'erreur. Je me permets d'insister là-dessus. Ce droit doit être reconnu et accepté d'abord par les parlementaires qui ont, dans le passé, plus souvent cherché la bête noire que tenté de comprendre l'ensemble de la conjoncture. C'est l'impact dont on parlait tout à l'heure à moyen et long terme sur le système parlementaire. Il faut surtout éviter

que les gestionnaires, craignant une sanction dès la première erreur, se replient sur la défensive et créent des normes pour se protéger. En un mot, il va falloir une certaine tolérance et vivre la tolérance.

Dans le même sens, à l'autre paragraphe, on parle du droit à la différence. À l'intérieur de certaines règles générales, il faut qu'il y ait des solutions différentes à des problèmes de même nature. Nous sommes peu habitués à cela; nous sommes plus habitués à normaliser, à faire en sorte qu'idéalement tous se comportent de la même façon. Nous croyons que, pour respecter l'esprit de cet avant-projet de loi, pour respecter des exigences de gestion, pour respecter des modes opérationnels de fonctionner, il faut reconnaître ce droit que nous appelons droit à la différence, une diversité qui permettra l'initiative et la créativité. Si on veut vaincre le scepticisme qui règne dans plusieurs milieux actuellement, il importe que chacun soit convaincu qu'il peut apporter des solutions originales aux problèmes auxquels il est confronté.

Au point E, je me contenterai simplement de vous rappeler que la responsabilisation implique de rendre des comptes à un moment donné. Je pense que tout le monde le sait et nous sommes d'accord avec le fait que cela devient plus évident dans l'avant-projet de loi. Les cartes sont sur table et nous sommes d'accord avec cela.

Au niveau des organismes, à la page 6, la répartition des pouvoirs ou la mise en place des acteurs, l'avant-projet propose l'abolition du ministère de la Fonction publique, reconnaît aux sous-ministres la responsabilité de gérer les ressources humaines, donc un rôle accru aux sous-ministres, attribue au Conseil du trésor le rôle d'établir des politiques générales, crée un office des ressources humaines avec fonctions renouvelées. On maintient également la Commission de la fonction publique. Nous sommes d'accord sur le fond pour différentes raisons - on pourra peut-être y revenir tout à l'heure - notre principale raison étant que c'est le ministère, les sous-ministres, les dirigeants qui vont être les principaux acteurs. Nous sommes d'accord avec cela.

Il y a cependant un souhait que nous aimerions exprimer à cet égard au niveau de la répartition des acteurs. Il ne nous paraît pas souhaitable que la responsabilité politique de la gestion des ressources humaines relève de celui qui sera en même temps responsable des ressources financières. Il nous paraît - et nous sommes prêts à discuter de cela tout à l'heure - au contraire que cette responsabilité relève d'un ministre distinct qui aurait la charge de coordonner l'ensemble des réformes administratives. À nos yeux,

surtout dans les années à venir, lorsqu'on parle de nouvelles technologies, de bureaucratie et autres, il faut que quelqu'un soit chargé d'avoir une vue beaucoup plus large et soit plus préoccupé par les aspects humains et les ressources humaines. Notre prétention est qu'il est très difficile d'inclure cette approche de gestion des ressources humaines dans une perspective très large à l'intérieur d'un organisme qui, lui, a des préoccupations surtout financières. À un moment donné, on se dit que s'il fallait - c'est surtout des questions qu'on pose - que les stricts critères financiers prennent le pas systématiquement sur d'autres aspects plus humains, il y a beaucoup de défis dans les années à venir, comme vous le savez, lorsqu'on parle de bureaucratie et autres. Il nous semble que ce serait un piège très néfaste qui pourrait mener à des situations très difficiles. C'est une réserve que nous jugeons importante ou, enfin, une suggestion que nous faisons ici. Nous allons même jusqu'à dire, comme vous le voyez au bas de la page 6, que ce pourrait être un ministère léger, style ministère d'État, qui assume ces fonctions ou un ministre d'État. Nous ne voulons évidemment pas créer un autre ministère, ce n'est pas du tout cela.

Au niveau de l'Office des ressources humaines, nous souhaitons, pour différentes raisons, que les responsabilités de l'office - notre raisonnement est simple, il part du fait qu'on parle d'un office des ressources humaines - soient un peu élargies. On se demande carrément s'il n'y aurait pas lieu de confier à cet office, en plus de sa mise en oeuvre, la conception de certaines politiques globales au niveau des ressources humaines. Tout comme on prévoit que les règlements de l'office seront approuvés par le gouvernement, il nous semble cohérent que les politiques élaborées par l'office soient aussi approuvées par le gouvernement.

Au niveau de la Commission de la fonction publique, nous souhaiterions qu'on ajoute possiblement à cette commission ou ailleurs - ce qui importe pour nous, c'est que cette fonction soit remplie - une fonction de surveillance globale de l'ensemble de l'application de la loi, c'est-à-dire un peu le même principe qu'au niveau du Vérificateur général en matière des ressources financières. Nous croyons que, dans les années à venir, il va falloir qu'un rôle semblable soit joué, mais au niveau des ressources humaines, un genre d'évaluation globale du fonctionnement du système, comment il progresse, etc. Donc - je m'excuse de l'expression - c'est un genre d'"auditing" des ressources humaines. Pour le moment, nous croyons que la commission pourrait faire cela, mais je répète que ce n'est pas tellement l'endroit qui nous importe que la fonction et nous croyons que c'est inévitable dans les années à venir.

Quant aux administrateurs d'État - un nouveau corps d'emploi qui fait beaucoup discuter, semble-t-il - nous sommes complètement d'accord avec la formation de ce corps. Il nous semble que cela va permettre non seulement de reconnaître une certaine qualité ou expérience en termes de gestion, mais que cela va aussi permettre une mobilité beaucoup plus grande que ce qui existe actuellement. Par contre, nous désirerions que ce soit clair qu'il est possible de limiter le nombre de ces administrateurs d'État, la raison étant que, si le nombre devient trop grand, la nature même de l'administrateur d'État perd toute signification. Il faut trouver un truc quelconque - je ne sais trop lequel - pour indiquer que c'est une classe un peu limitée, et non pas ouverte et sujette à des augmentations très fortes dans les années à venir.

Une autre suggestion que nous faisons également en ce qui a trait aux administrateurs d'État, c'est que leur désignation - en fait, l'accès à cette catégorie - soit soumise à un processus que l'on retrouve dans d'autres fonctions publiques, savoir - c'est une possibilité que nous suggérons - un comité formé de hauts fonctionnaires nommés en raison de leur expérience, de leur compétence et de leur connaissance du milieu, qui pourraient être associés à l'examen des candidats au corps d'emploi et, surtout, à la planification et à la gestion des carrières de ce qu'on a appelé les emplois supérieurs. Il nous semble qu'il faille un mécanisme pour l'entrée, une certaine supervision et surtout, par la suite, un certain suivi.

(12 h 30)

Concernant l'éthique et la discipline, grosso modo, nous sommes d'accord avec ce qui est proposé dans l'avant-projet de loi. Cependant, nous aurions carrément souhaité qu'on soit plus spécifique en ce qui concerne les emplois supérieurs, en termes d'éthique. À titre d'exemple, nous souhaitons que certaines des règles qui s'appliquent au Conseil des ministres s'appliquent également aux administrateurs supérieurs. Par exemple, lors du départ d'un cadre supérieur, voici l'une des questions qu'on peut se poser: Est-ce que lui, avec l'information qu'il a - supposons qu'il s'en va dans le secteur privé ou ailleurs - peut, immédiatement après son départ, continuer à transiger avec les appareils? Cela nous inquiète un peu. Dans le même sens, est-ce qu'un sous-ministre ou un sous-ministre adjoint peut détenir des propriétés, des actions, ou autres, et être dans un ministère qui touche directement ou indirectement ce secteur? Nous nous posons des questions. Nous aurions aimé que ce soit plus étanche en ce qui concerne l'éthique pour ce qui est des hauts fonctionnaires. C'est un souhait que nous faisons.

L'implantation de la loi. J'aimerais faire une remarque carrément personnelle qui s'inspire, évidemment, de ce qui est écrit ici, mais je vais la dire en termes un peu plus clairs. On a reproché à la loi 50 d'avoir été faite sans consultation. Je crois que, cette fois-ci, il y a eu beaucoup de consultation. Donc, à la limite, les raisons pour prétexter un échec seront beaucoup moins fortes à l'avenir. Ce succès ou cet échec sera plus la responsabilité de ceux qui vont mettre la loi en place. Cependant, nous aimerions faire les rappels suivants. D'une part, c'est - vous l'avez compris - une modification radicale à beaucoup d'attitudes et d'habitudes. Il faudra prendre le temps voulu, ne pas désespérer s'il y a des difficultés au départ et, surtout, laisser la chance ou le temps aux personnes impliquées de s'habituer à ces nouvelles règles et leur donner du support si elles en ont besoin. En un mot, il faut prendre le temps cette fois-ci de donner réellement la chance à la loi.

Deuxièmement, dans le même esprit, nous croyons que la prépondérance de la gestion, qui est omniprésente, fera en sorte que tous les organismes et tous les ministères auront non seulement des responsabilités accrues, mais également, pour la gestion de leurs ressources humaines, beaucoup de responsabilités morales. Il est bien beau de dire qu'ils sont responsables légalement, mais il y a un aspect moral aussi qui est sous-jacent à tout cela.

Ce que nous voulons dire par là, c'est que les responsables devront carrément s'impliquer en termes de planification de carrière. Nous discutons, par exemple, des changements technologiques. Gérer des ressources humaines, cela veut dire planifier les changements technologiques et non pas les imposer à la dernière minute. Cela veut dire, si on veut entrer telle machine dans six mois, non seulement en discuter avec les personnes, mais préparer ces personnes à ces changements, leur donner la chance, soit par du perfectionnement, soit par de l'entraînement, de s'habituer à ces machines ou à ces nouvelles façons de faire. Une grande partie du poids de cet aspect moral ou de cet aspect de confiance, qui est difficile à cerner mais qui est majeur, va reposer sur les dirigeants de l'organisme.

Nous revenons, évidemment, sur le fait qu'il faudra prendre le temps, au niveau de la formation du personnel, pour oeuvrer dans le cadre de cette nouvelle loi. Disons-le franchement, nous avons agi depuis plusieurs années d'une façon telle que les cadres étaient peu appelés à gérer des ressources humaines; c'était plus mécanique, plus légal. Et, surtout, c'était fait ailleurs. Il ne faut pas s'imaginer que ces personnes-là, du jour au lendemain, peuvent fonctionner facilement dans ce nouveau cadre. Il faudra leur donner la chance de s'équiper, de réfléchir là-dessus

et il faudra prévoir du recyclage ou du perfectionnement dans ce secteur. C'est un peu comme si on n'avait donné aucune responsabilité à quelqu'un et que, tout à coup, on lui dise le lendemain: Tu es dorénavant responsable. Cette transition peut être dangereuse si on va trop vite et si on ne donne pas la chance aux personnes de se préparer.

En conclusion, nous avons recueilli les principales recommandations. Je crois que je les ai assez explicitées dans ma présentation. Le dernier point sur lequel je voudrais revenir - je terminerai là-dessus, M. le Président - je l'ai indiqué rapidement tout à l'heure, c'est qu'à mes yeux, il importe qu'on donne réellement la chance à cette loi pour la simple et bonne raison qu'on a, je pense, développé, au cours des années, au Québec particulièrement, une habitude de déstabilisation de l'appareil. Il faut une certaine stabilité, une certaine sécurité, et poussons-la jusqu'au bout, s'il vous plaît, plutôt que de recommencer dans deux ou trois ans le même processus après certains échecs ou certaines difficultés. À la limite, je pense qu'une loi n'a de sens, d'effet réel, que s'il y a une véritable volonté politique derrière cette loi. Cette loi-ci va supposer beaucoup de volonté politique, de volonté administrative, beaucoup de discipline. De grâce - je termine là-dessus - laissons la chance à cette loi de s'actualiser. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Champagne): Mme la ministre de la Fonction publique, vos commentaires et questions.

Mme LeBlanc-Bantey: Je vais vous dire tout de go que j'ai trouvé votre intervention tellement intéressante que vous m'avez donné envie de retourner à l'école, à l'École nationale d'administration publique.

M. Jacques: Cela a dû être vu.

Mme LeBlanc-Bantey: Je comprends pourquoi mon collègue de Sainte-Marie s'y est inscrit. J'ai trouvé cela intéressant d'autant plus que c'est aussi le rôle de votre organisme et, contrairement à d'autres intervenants qui sont venus - c'était normal que chacun vienne nous donner son point de vue, compte tenu de la lorgnette à travers laquelle ils voient leur propre réalité, que ce soient les cadres, les syndiqués ou d'autres groupes qui sont venus nous exprimer leurs revendications en fonction de la réalité - je pense que non seulement vous tentez, mais vous nous apportez un point de vue très neutre et aussi un point de vue dégagé. Je commençais à ressentir le besoin d'avoir un point de vue dégagé et un point de vue vers l'avenir. Cela fait deux jours qu'on se dit les difficultés du passé et du présent et il est

vrai qu'il est aussi difficile parfois de se détacher de son passé. Mais je pense qu'une loi comme celle-là se veut résolument orientée vers l'avenir, vers une nouvelle façon de gérer nos ressources humaines, vers un changement de mentalité profond. Je crois que nous n'y arriverons pas si chacun, à notre tour, nous ne nous dégageons pas au maximum, finalement, de notre passé et de notre présent comme acteurs dans la gestion des ressources humaines. Je remarque que, dans ce sens-là - bien sûr, cela me fait plaisir - vous êtes carrément d'accord avec le fond et l'ensemble du projet de loi. Vous faites des remarques qui, à certains égards, sont très pertinentes et on va certainement en tenir compte.

Par ailleurs, un collègue nous disait tout à l'heure: Combien les avez-vous payés? parce qu'il a eu l'impression que vous m'aviez trouvé une nouvelle "job", au niveau des acteurs. Je vous avoue que cela m'a un peu déçue parce que je pensais que j'avais tellement de mérite à avoir aboli le ministère. Vous nous arrivez en suggérant, finalement, une autre structure ministérielle pensant que cela prend un ministre à temps plein pour une réforme aussi importante que celle-là. Je ne sais pas ce que le premier ministre en pensera, mais nous avons cru qu'un ministre pouvait cumuler la responsabilité de l'Office des ressources humaines et une autre responsabilité, parce que, dans notre esprit, même si ce n'est pas inscrit dans la loi et même si on ne peut pas dire au premier ministre comment faire ses remaniements - tout le monde le sait - l'Office des ressources humaines devait nécessairement, pour maintenir un équilibre entre la gestion financière et la gestion des ressources humaines, dépendre d'un autre ministre que le président du Conseil du trésor. Cela nous semblait aller de soi.

Par ailleurs, nous avons cru bon, justement pour éviter les malaises que le ministère de la Fonction publique a vécus tout au cours de son existence de chevauchement quant aux responsabilités Trésor et Fonction publique, d'envoyer au Trésor la responsabilité de préparer des politiques pour la gestion des ressources humaines, pensant que c'était une façon d'harmoniser et la gestion des ressources humaines et la gestion des ressources financières d'une façon plus cohérente. Quant à moi, je crois toujours que cela peut être très sain qu'un organisme comme le Trésor, qui est résolument orienté vers la gestion des ressources financières - c'est déjà sa première responsabilité - soit confronté aux réalités de la gestion des ressources humaines pour le sensibiliser justement à cela et qu'il ait de fait la responsabilité d'équilibrer ces objectifs. Dans cette perspective, il était prévu que l'office, le conseil le supporte et, au besoin, fasse des

recommandations; mais pour nous, il semble toujours préférable qu'il y ait une harmonisation entre la gestion des ressources financières et humaines.

Cela dit, si je me dégage de notre présent - je prends la leçon que je nous demande à tous - et de notre passé, parce que cela fait quand même quelques années qu'on songe à cette loi, et admettons qu'on prendrait votre hypothèse de séparer la gestion de ces deux ressources, comment voyez-vous cet office? Est-ce que le sous-ministre siégerait au Conseil du trésor, par exemple? C'est une question importante, parce que c'est un malaise aussi qu'on a vécu comme ministère de la Fonction publique de ne pas être présent aux décisions du Conseil du trésor, aux décisions gouvernementales. On ne parle pas de l'appareil, justement pour tenter de rétablir l'équilibre entre le Conseil du trésor et les responsabilités qu'ont les gestionnaires.

J'aimerais que vous me précisiez davantage cet aspect des structures. Du côté de la commission, vous dites que vous préféreriez qu'elle ait un rôle d'enquête générale. La question se pose. Bien sûr, beaucoup de gens l'ont souligné ici. D'autres prennent plutôt l'aspect Vérificateur général que commission, mais grosso modo, beaucoup d'intervenants ont senti le besoin de nous dire qu'il faudrait un rôle de contrôle plus général que ce qui est prévu dans l'actuelle loi. Ce qu'on a vécu comme expérience, ce que les gestionnaires ont vécu est finalement la judiciarisation de la commission, compte tenu, il faut bien le dire aussi, de la loi 50 qui, dans beaucoup de cas, ne laissait pas plus de souplesse à la commission qu'à d'autres intervenants. Justement, beaucoup de gestionnaires craignent que si on maintient ces pouvoirs d'enquête et ces rôles à la commission, effectivement cela aille à l'encontre de ce qu'on veut développer comme responsabilisation et imputabilité.

Vous, dans votre perspective, comment verriez-vous une nouvelle commission qui pourrait rejoindre les objectifs que nous avons d'imputabilité et de responsabilisation et, en même temps, jouer le rôle que vous pensez qu'elle devrait jouer, soit le contrôle a posteriori?

Vous avez parlé du droit à la différence, du droit à l'erreur. Cela m'a aussi fait beaucoup plaisir parce que je pense que la loi est orientée sur le droit à la différence. Le droit à l'erreur, je pense que c'était opportun de souligner ce que vous avez souligné. J'espère que l'Opposition aussi a pris son message parce que les représentants gouvernementaux ne sont pas toujours très tolérants par rapport aux erreurs que la gestion peut commettre. Mais si les représentants gouvernementaux ne sont pas tolérants, c'est parce qu'ils craignent surtout qu'à l'Assemblée nationale un

événement qui ne soit pas en soi catastrophique devienne politiquement une plaie pour un gouvernement et devienne finalement une façon de taper sur lui. À l'Opposition, quel que soit le parti au pouvoir, une adaptation peut être beaucoup plus importante à faire qu'au niveau gouvernemental. Quand un gouvernement, quand un ministre sera capable de dire en Chambre tout bonnement et tout simplement: Oui, il y a eu une erreur, c'est regrettable, on va voir à la corriger et on va éviter que des abus se fassent à l'avenir sans que cela prenne des proportions qui durent une semaine à l'Assemblée nationale, les ministres deviendront nécessairement plus tolérants pour les erreurs administratives. (12 h 45)

J'aimerais que le député de Louis-Hébert, entre autres, nous dise comment il voit cela. Est-ce possible une Assemblée nationale future où les politiciens se donneraient des droits à l'erreur? Ce qui ne veut pas dire se donner des droits aux abus. Ce qu'on a toujours dit, dans l'approche que nous avons, c'est qu'on est fort conscients qu'il y a des erreurs, qu'il y a des abus; mais au lieu de normer pour déranger tout le monde alors qu'il y a abus qu'on peut localiser et corriger, faisons confiance à l'ensemble, à la majorité et allons corriger les abus là où ils sont.

Par ailleurs, vous ne parlez pas de sanctions quand vous parlez du droit à l'erreur. Dans votre esprit, est-ce qu'il faudrait quand même qu'il y ait des sanctions? Quels types de sanctions voyez-vous au droit à l'erreur?

Il me reste deux questions. Dans votre esprit, comment voyez-vous un échancier sur l'imputabilité? Tout le monde est bien conscient que cela ne peut pas se faire du jour au lendemain, cela va prendre du temps, c'est un changement de mentalité. Entre autres, le député de Sainte-Marie voudrait qu'on dépose une espèce d'échéancier d'ici quelques mois afin de tenter de donner une orientation plus précise aux objectifs qui découlent de l'avant-projet de loi. Est-ce que vous avez eu l'occasion d'y réfléchir à l'ENAP?

Une dernière question. Vous avez parlé de déstabilisation de l'appareil. Vous avez dit: Il faudrait qu'on arrête de déstabiliser l'appareil; cela va faire, laissons les gens travailler et laissons l'appareil avoir un certain sentiment de sécurité; il n'y a pas de sentiment d'appartenance réelle sans aussi un certain sentiment de sécurité. Qu'entendiez-vous par là?

J'ai été plus courte que tout à l'heure. Je m'améliore.

Le Président (M. Champagne): Oui. M. Jacques.

M. Jacques: Merci.

Dans l'ordre, la suggestion que nous faisons, tout d'abord: ministre d'État. Sur cette question je vais réagir rapidement et je demanderais à M. Van Der Donck de compléter mon intervention.

Tout d'abord, je tiens à vous rassurer: nous avons l'idée de laisser au premier ministre l'occasion de choisir le ministre en question. Nous ne pensions pas nécessairement à vous. Disons que nous laissons cela au premier ministre.

Mme LeBlanc-Bantey: Vous nous auriez obligés à créer un autre ministère par exemple.

M. Jacques: J'ai bien dit que cela prenait quelque chose de léger. Je ne vous cacherai pas que nous avons longuement discuté cette dimension. Le fond de notre raisonnement est le suivant: D'une part, vous remarquerez que nous le lions à toute la notion de réforme administrative. Selon nous, il doit y avoir, quelque part, un endroit où l'on puisse voir dans une perspective beaucoup plus large. Cela vaut la peine qu'il y ait quelqu'un qui soit politiquement responsable de cela, étant donné les énormes choix qu'il va y avoir dans les années qui viennent et qui auront de très grands impacts sur les ressources humaines.

Je rappellerai également que nous le voyons dans une perspective de gestion ou de management. À ce titre, en ce qui concerne les ressources humaines, il faut un endroit où on a non seulement les données mais l'expertise pour ce qui est de la planification, voir en avant et prévoir en termes de problématique en ce qui a trait aux ressources humaines. Il est clair à nos yeux que le Conseil du trésor continuera à jouer un rôle. Par exemple, toute la dimension financière, toutes les conventions collectives, nous ne touchons pas à cela. Même pour les politiques, à cet organisme que nous avons imaginé, il est clair que certaines de ces politiques devraient être visées par le Conseil du trésor et approuvées par celui-ci. Cependant, nous suggérons à la commission de penser à ce point. Je demanderai, à ce moment-ci, à M. Van Der Donck de se joindre à moi. Selon nous, il faut un endroit où l'on puisse voir à plus long terme en ce qui concerne les ressources humaines. Nous ne sommes pas nécessairement convaincus que le Conseil du trésor peut agir seul dans cela. D'ailleurs, dans la loi même on prévoyait que le Conseil du trésor pouvait déléguer certaines de ces dimensions des ressources humaines à l'office. Nous avons mordu carrément aux mots "office des ressources humaines". Nous suggérons d'y ajouter ce volet.

M. Van Der Donck, s'il vous plaît.

M. Van der Donck: Quelle est la bonne formule? Ce n'est pas facile à trouver. La nouvelle formule est sans doute en réaction à celle qu'on a trouvée en 1978. À l'expérience, on a constaté que celle de 1978 n'était pas une bonne formule parce qu'elle était source de conflits et, également, de gaspillage. Manifestement, les auteurs de l'avant-projet ont voulu corriger cette situation en intégrant les deux dimensions que vous avez mentionnées, Mme la ministre: la gestion des ressources financières et la gestion des ressources humaines. Je pense qu'il faut maintenir cet objectif. Cependant, nous craignons qu'en créant l'office, tel qu'il est décrit dans le projet de loi, on crée un enfant faible dont les fonctions ne seraient pas suffisamment autonomes et que cet office puisse mobiliser la fonction publique et réussir à donner suite aux volontés gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines.

Premièrement, nous affirmons qu'il faut un ministre d'État aux réformes administratives, champ qui déborde largement les responsabilités immédiates, quotidiennes du Conseil du trésor à la limite, si on le veut comme cela. On pense qu'il faut un interlocuteur pour les fonctionnaires qui pourrait diriger les réformes administratives qui débordent l'application du simple projet de loi, puisque ce ministre, de qui relèverait non pas un ministère, mais l'office, pourrait mettre en branle un certain nombre de projets, de réflexions, pourrait assurer une certaine coordination entre les actions menées par les ministères, donnerait plus de garanties que la fonction de la gestion des ressources humaines aurait plus de continuité sans forcément entrer en conflit avec l'exercice des responsabilités du Conseil du Trésor qui vont rester très importantes dans ce domaine. Quel est l'équilibre entre - puisqu'on a aboli le ministère - le Conseil du Trésor et l'office? Plusieurs intervenants devant la commission se sont posé la question. Plusieurs craignent une trop grande concentration des pouvoirs au sein du Conseil du Trésor. Nous pensons que ce ministre d'État, qui pourrait être vice-président du Conseil du Trésor, par hypothèse, pourrait jouer un rôle plus autonome, assurer tout son temps et toutes ses énergies à la direction politique des réformes administratives. Ce qui n'est pas forcément le cas pour le ministre du Conseil du Trésor.

M. Jacques: Votre deuxième question avait trait à cette notion d'"auditing" au niveau des ressources humaines. Nous suggérons que la commission puisse jouer ce rôle. Encore là, la raison fondamentale pour laquelle nous avons imaginé que cela pourrait être à la Commission de la fonction publique est qu'il y a des données, il y a une expertise et ils ont déjà d'autres

responsabilités. Dans notre esprit, ce n'est pas nécessairement la Commission de la fonction publique. Je pense que la commission et d'autres personnes auront sans doute d'autres idées là-dessus. Mais ce à quoi nous tenons, c'est que cette fonction soit, d'une part, carrément et nettement identifiée et qu'elle soit quelque part pour la simple et bonne raison que cette décentralisation... On le dit souvent en gestion, si on décentralise, il faut renforcer deux fonctions. Cela rejoint un peu l'argumentation qu'on faisait avec le ministère d'État pour la réforme administrative et incluant, d'une façon générale, les ressources humaines.

Il faut renforcer la planification et il faut renforcer le contrôle a posteriori. Si on ne fait pas cela, il y a risque qu'on échappe tout le bébé. On sait que les efforts de décentralisation actuellement amènent précisément ce genre de réflexion et de difficultés. Nous voulons qu'au niveau de la planification des ressources humaines, ce soit renforcé par un ministre d'État à la réforme ou autre. Nous voulons également que l'autre morceau soit renforcé au niveau de l'évaluation de tout cela, l'évaluation générale et globale. Encore là, on aurait pu dire peut-être que le Vérificateur général pourrait faire cela. Nous ne sommes pas convaincus que c'est nécessairement la place; cela pourrait être à un autre endroit. Mais je pense que le message ici est de renforcer la planification et - votre deuxième question - le contrôle a posteriori, l'évaluation globale du fonctionnement du système.

Troisième question, le droit à l'erreur. C'est évident que cela amène certaines modifications. Cependant, au niveau des sanctions - nous l'avons indiqué et j'ai passé rapidement - vous verrez dans le texte que pour nous, cela va de soi, si on a le droit de faire des erreurs, il doit y avoir des sanctions. Nous sommes prêts à jouer la partie, c'est-à-dire que notre position ici est la suivante: S'il y a des erreurs, n'ayez crainte car vous savez comme moi qu'elles vont sortir. Nous sommes convaincus, nous donnons la chance au coureur, que le même type d'erreur ne se reproduira pas indûment dans le temps - c'est là qu'on pourra parler d'abus - pour la simple et bonne raison que, s'il y a effectivement imputabilité, le dirigeant en question ou ses adjoints ne se feront pas dire deux ou trois fois qu'ils ont commis la même erreur. S'il y a véritablement imputabilité, ils vont écopier en termes de promotion ou de poste. Nous sommes prêts à jouer la partie. Ce que nous disons, c'est qu'il ne faudrait pas prétexter une ou deux erreurs pour remettre en cause tout ce qui est entrepris ici. Nous pensons que c'est malheureusement un danger. Nous tenons à rappeler à la commission qu'il faudra être tolérant là-dessus. Il y a peut-

être beaucoup d'acteurs, quels que soient leurs postes ou leurs opinions, qui n'attendent que cela pour dire: On vous l'avait dit, cela ne marchera pas.

C'est la même chose pour la décentralisation. On a affaire au même défi. Décentraliser, cela veut dire entre autres que certains organismes ne se comporteront pas exactement comme on l'avait imaginé. C'est ce que cela veut dire implicitement. On peut prétexter qu'un organisme se comporte différemment pour critiquer la décentralisation et dire: On vous l'avait dit, ce n'est pas faisable. Nous ne voulons pas tomber dans cette dynamique-là. Comme le dit Mme la ministre, nous avons carrément pris option pour le futur. Nous faisons l'hypothèse qu'il y a des mentalités nouvelles qui vont apparaître. Il faut les encourager, faire en sorte que le terrain soit fertile et nous tentons le plus possible de nous dégager du passé. Dans notre esprit, il y a sanctions et il va y en avoir par définition. Effectivement, cela va ressortir dans les journaux, à l'Assemblée nationale. Ce que nous disons c'est que cela ne se répétera pas par définition parce que la personne va être pénalisée d'une manière ou d'une autre. Ce qu'il faudra éviter c'est dire: Tiens, il y a une erreur. Une personne se fâche à quelque part, que ce soit un ministre ou un autre, et dit: Il n'y en aura plus, et je fais un nouveau règlement. On retombe dans l'ancienne dynamique, c'est cela que nous voulons dire. Le danger est énorme.

N'oubliez pas - je l'ai dit tout à l'heure et je le répète - qu'il y a beaucoup de personnes là-dedans qui depuis des années - je ne le dis pas de façon cynique - n'ont pas pris de véritables décisions. Elles font tout simplement référer à des normes et des lois. Il ne faut pas s'imaginer que le lendemain matin elles vont devenir ipso facto des individus qui vont aisément plonger là-dedans. De toute façon, nous sommes convaincus - comme nous l'avons dit au début - que tout va se faire graduellement. Il ne faut pas s'imaginer que le lendemain de l'adoption de la loi tout sera décentralisé, mais cela va se faire graduellement.

Au niveau de l'imputabilité, nous n'avons pas pensé à l'échéancier. Il y a des études actuellement dans certains cours qui se font là-dessus à l'ENAP. Comme nous l'avions dit à la commission Bisailon, les impacts à long terme d'une véritable imputabilité sont énormes; cela amène une modification du système parlementaire, une redéfinition du principe de la responsabilité ministérielle, une précision. L'échéancier - je vais sans doute vous décevoir - je suis incapable de vous en proposer un. Je ne sais pas s'il y a de mes collègues ici qui ont de meilleures idées que moi.

Mme LeBlanc-Bantey: Je me suis

demandé s'il y avait des suggestions.

M. Jacques: Étant donné que vous savez que M. Bisailon est étudiant chez nous, on pourra lui demander cela comme travail.

Mme LeBlanc-Bantey: C'est une excellente idée.

M. Jacques: Cela pourra être un de ses travaux et on l'évaluera là-dessus.

Mme LeBlanc-Bantey: Cela est de l'imputabilité.
(13 heures)

M. Jacques: Je dirai simplement ceci: Nous sommes convaincus - et cela est indiqué dans les discussions qui ont eu lieu autour de cette loi - que c'est une première étape vers l'imputabilité. Je dirais que l'échéancier dépendra beaucoup du succès de cette loi et qu'il ne faut pas brusquer les choses. Je n'ai pas d'échéancier; peut-être qu'on aura des éléments à vous fournir là-dessus. Il y a présentement des recherches qui se font là-dessus; il y a des interrogations à l'ENAP mais, pour le moment, c'est encore très flou. Je sais, M. Bisailon, que vous avez pris bonne note de ma suggestion. Je pourrais la rappeler au directeur de l'information. Est-ce que quelqu'un d'autre voudrait intervenir? Je m'excuse, mais je n'ai pas de meilleure idée que cela. Je ne suis pas plus brillant que cela sur ce sujet.

Dernière question: la déstabilisation. Ce que nous disons, ce n'est pas tellement de déstabiliser ou de vouloir insécuriser, c'est surtout de donner la chance à la loi de faire ses preuves. Certains ont dit - à la limite, c'est sans doute vrai - qu'il y a beaucoup d'éléments de la loi antérieure, de la loi 50, qui auraient fonctionné si on avait réellement laissé la chance... Je ne sais pas, cela est très discutable. D'autres disaient qu'il y avait, dans cette loi-là, des éléments qui faisaient que cela pouvait difficilement fonctionner. Peu importe, notre position est que, quoiqu'on fasse, s'il vous plaît, ayons la discipline de donner la chance à cette réforme de faire un bout de chemin. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de réajustements en cours de route, plutôt que d'avoir le réflexe une fois de plus de tout chambarder, de dire: Cela ne fonctionne pas, on tourne la page et on recommence. Je crois que c'est une faiblesse de l'administration publique québécoise. Nous avons cette tendance, face à un écueil, à une difficulté, à tourner la page et à recommencer à nouveau. Il n'y a pas de tradition qui puisse s'implanter dans ce contexte-là et, malheureusement, il y a un cynisme qui se dégage. Plusieurs cadres et fonctionnaires disent: Une autre réforme s'en vient, assoyons-nous, ne nous énervons pas,

ce sera comme les autres, cela avortera dans quelques mois ou un an, au plus. C'est cette mentalité que nous voulons essayer de rappeler à la commission parlementaire qu'il ne faut pas encourager.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Louis-Hébert.

M. Doyon: Merci, M. le Président. L'heure passe et je connais les occupations de tout le monde et l'horaire de la commission. Très brièvement, la ministre voit dans le rapport que vous présentez une source de réconfort. Grand bien lui fasse: Je pense qu'une seconde lecture lui permettra de voir qu'il y a aussi, à de nombreux endroits, des inquiétudes sérieuses sur la façon dont peut s'articuler et fonctionner cette réforme.

Je comprends votre propos selon lequel il faut donner la chance à la réforme qui est proposée de faire ses preuves et de pouvoir donner des résultats à la longue et atteindre les objectifs qu'on en espère. Cependant, le devoir demeure de souligner les lacunes qui peuvent exister. Vous en soulignez une de taille, qui est le risque que présente - finalement, c'est fondamental, je suis loin d'être un expert, mais cela a été souligné à de nombreuses reprises - le rôle du Conseil du trésor à l'intérieur de la réforme. Je ne pense pas qu'on puisse insister trop là-dessus. Le Conseil du trésor a une tradition, une philosophie, une façon de faire les choses et des préoccupations qui sont de nature salariale, financière. Du jour au lendemain, un peu comme le gestionnaire dont vous parliez qui n'est pas habitué de prendre des décisions, on demande au Conseil du trésor de tenir compte de l'élément humain, de l'élément ressources humaines. Comment le fera-t-il? Le point d'interrogation est énorme. Je me demande si tout ne se joue pas là, finalement. Il faut qu'on soit bien conscient du risque qu'on court en confiant la presque totalité des responsabilités relatives à la gestion des ressources humaines au Conseil du trésor. C'est une remarque que je veux faire et c'est une remarque qui va dans le sens de celle que vous faites, à savoir si le modèle que vous proposez est la bonne solution. Vous dites vous-mêmes que cela reste à voir. Comme d'autres intervenants, vous avez soulevé la question. La ministre demande que le droit à l'erreur soit reconnu par l'Opposition, pour ce qui est du gouvernement. Je dois un peu - je vous rejoins là-dessus - m'inscrire en faux sur ce désir d'approche unanime et consensuelle qu'on retrouve maintenant de la part du gouvernement. Comme vous le dites, le fait de souligner une erreur et de la reprocher, c'est la meilleure garantie qu'on a qu'elle ne se reproduise pas. Que des gens aient à en rendre compte, que des gens aient

à payer pour et que si le gouvernement a à payer pour certaines erreurs, il le fasse, je pense que c'est tout à fait normal. Nous sommes à l'intérieur - je pense que cela vaut la peine d'insister, même si la ministre le disait un peu à la blague - d'un système de gouvernement où l'Opposition est là pour reprocher des choses au gouvernement et très rarement pour l'encenser. Notre rôle n'est pas de manier l'encensoir. Je pense qu'entre eux ils le font fort habilement et fort adroitement, ils n'ont pas besoin de nous. Notre rôle c'est de souligner les lacunes, qui sont nombreuses, merci! Nous allons continuer de le faire et je pense que tout le monde va s'en sentir mieux.

Je veux revenir à votre mémoire. Vous soulignez un certain nombre de choses. Au niveau de la responsabilité des gestionnaires, sur toute la philosophie sous-jacente que nous retrouvons dans l'avant-projet de loi, vous dites: "Il faut prévoir que cela ne sera probablement pas sans effet sur l'exercice du pouvoir politique." Ma première question est: Que voulez-vous dire exactement et quelle sorte d'effet sur le pouvoir politique prévoyez-vous en ce qui concerne cette responsabilisation des gestionnaires? Quels changements prévisibles peuvent se produire? Vous parlez très brièvement, vous l'avez dit dans des remarques en passant, d'un certain phénomène qui est celui - vous avez employé le mot, je pense - de la prolifération des sous-ministres adjoints et des sous-ministres associés. Je vous rejoins là-dessus. Je pense qu'il y a eu une forte tendance dans ce sens depuis un certain nombre d'années. J'aimerais qu'en tant qu'expert - c'est un peu à ce titre que vous êtes devant la commission, c'est à titre de conseiller-expert - vous nous disiez ce que vous pensez de cette prolifération du simple au double, au moins, des sous-ministres associés et des sous-ministres adjoints. On en retrouve tant et plus qui ont des responsabilités

administratives, qui remplacent des personnes qui étaient auparavant des directeurs généraux, etc. C'est un phénomène qu'on a pu constater depuis un certain nombre d'années. Considérez-vous que c'est tout simplement une décision politique de formule de gestion ou si cela va plus loin que cela, si cela peut avoir des effets sur la productivité, sur la mobilisation, sur la motivation du personnel? Très brièvement, est-ce que vous pensez que cette prolifération du nombre de sous-ministres associés et de sous-ministres adjoints, etc., était nécessaire ou si on aurait pu se passer de cela? Je comprends que la question peut être embarrassante, mais c'est le risque qu'on prend lorsqu'on se présente devant une commission parlementaire. En passant, nous sommes bien contents de vous avoir!

Une autre question que je voulais soumettre à votre attention, c'est que vous

préconisez une espèce de resserrement - si j'ai bien compris - de certaines règles d'éthique ou en tout cas une possibilité de resserrement de règles d'éthique pour ceux qui deviendraient des administrateurs d'État, sous-ministres, sous-ministres associés, etc., au niveau des transactions, après qu'ils ont quitté leur poste avec l'État, en ce qui a trait aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans certaines sociétés, etc., qui ressembleraient un peu aux règles d'éthique qu'on applique aux membres du cabinet. Ne craignez-vous pas, d'un autre côté, que cette difficulté supplémentaire rende plus difficile le recrutement de personnes de qualité, de personnes qui, de par leur carrière, ont justement accumulé des biens, ont fait des placements, sont détentrices d'actions, ont l'intention et seraient prêtes à venir mettre leur expertise, leur "know-how", au service de l'État, mais hésiteraient beaucoup à le faire si, après les quelques années qu'elles sont prêtes à consacrer à l'administration publique, elles se voyaient dans l'impossibilité de transiger avec cet appareil étatique. Est-ce que ce n'est pas là une difficulté dont il faut peut-être tenir compte?

J'aurais plusieurs autres questions à soulever. De toute façon, je pense que votre mémoire contient un nombre suffisant de remarques pour que nous puissions l'utiliser de nouveau, à bon escient, lors de la commission parlementaire qui ne manquera pas de se tenir, Mme la ministre, j'imagine, quand nous aurons le projet de loi qui sera peut-être la douzième, treizième ou quatorzième version. Ce n'est pas un reproche que je fais; c'est tout simplement une constatation. On aura peut-être l'occasion de revenir sur les remarques qui sont contenues dans le mémoire et nous pourrions voir s'il y a adéquation entre ce que vous proposez et certains changements qui pourront être apportés dans le projet de loi lui-même par rapport à l'avant-projet de loi que nous avons entre les mains.

M. Jacques: Merci, M. le député. Merci, M. le Président. Vous faites certaines remarques à propos du Conseil du trésor. Je sais qu'il y a eu beaucoup de remarques à ce sujet ici. Je sais, pour avoir participé à un genre de 5 à 7 la semaine dernière, en présence de plusieurs fonctionnaires, que l'image du Trésor est améliorée, je pense. Ce ne sont pas tellement des doutes que nous avons, c'est-à-dire que je suis un optimiste de nature et je crois qu'effectivement, eux aussi sentent le besoin de modifier certaines choses et je crois qu'ils peuvent le faire. Ce n'est pas tellement sous cet angle que nous abordons le problème que sous celui de la difficulté intrinsèque, quelle que soit la bonne volonté du Conseil du trésor, de concilier certains éléments. Écoutez, nous disons qu'il va rester

beaucoup d'éléments qui vont toucher la gestion des ressources humaines, ne serait-ce que les négociations, les conventions collectives, les politiques générales ayant un impact budgétaire. Mais il y a tout cet autre volet qui est beaucoup plus souple, qui est beaucoup plus prospectif. Notre hypothèse - elle est peut-être fautive - c'est qu'il est difficile de concilier à l'intérieur de la même boîte des valeurs, ou des préoccupations aussi différentes. À moins que le Conseil du trésor s'organise d'une façon telle qu'il y ait une branche qui s'occupe de cela et qui soit complètement décentralisée, je ne sais pas. C'est une question que nous nous posons et que nous vous posons: Est-il possible de concilier, à l'intérieur de la même boîte, certaines de ces préoccupations? Nous tenons pour acquis que la loi leur en prévoit déjà beaucoup. Nous leur laissons essentiellement ce qui est prévu, mais nous insistons plus de toute façon sur une politique générale des ressources humaines. C'est pour cela que nous avons vu cette dimension plus au niveau de l'Office des ressources humaines qui va avoir certaines données. Ce n'est pas tellement en termes de doute sur leurs capacités, parce que l'effort qu'on va exiger du Conseil du trésor va être aussi fort que celui qu'on va exiger des sous-ministres ou des dirigeants ou de toutes les directions de gestion de personnel. L'effort pour eux aussi va être énorme. En fait, l'effort va être grand pour beaucoup de personnes.

Quant aux erreurs, vous avez souligné à juste titre le rôle de l'Opposition. Nous sommes d'accord, évidemment, avec le rôle de l'Opposition. Nous savons et nous souhaitons que l'Opposition continue de jouer son rôle. Ce n'était pas le sens de notre intervention. C'est un pari que nous faisons, je le répète, c'est une gageure et si effectivement, l'Opposition ou les journalistes relèvent des erreurs, nous tenons pour acquis qu'elles vont se corriger. Ce que nous craignons - et c'est là que je rejoins votre troisième question, l'impact sur le politique - c'est le danger aussi grand chez l'Opposition que du côté ministériel. Si, d'une part, le rôle de l'Opposition est de poser des questions et de soulever des points qui ont accroché et que l'Opposition, psychologiquement, s'attend que le lendemain ce soit corrigé par une nouvelle norme, c'est cela que nous voulons éviter. Le même réflexe pourrait jouer du côté ministériel. Face à une erreur, on dit: Sacrifice, je ne me ferai plus reprendre en Chambre et il passe l'ordre à son sous-ministre: Bangi Une nouvelle règle, et je ne veux plus rien savoir. C'est là qu'il va y avoir une phase d'adaptation et c'est là que, par la dimension politique, nous voyons des changements qui vont devoir survenir. C'est un certain jeu, mais qui va être contrôlé parce que, si le

principe de l'imputabilité joue, il va être contrôlé, par définition.

(13 h 15)

Concernant la prolifération des sous-ministres, je vais faire part de certaines réactions et je demanderai peut-être à deux de ces personnes de m'aider, d'anciens sous-ministres. Je crois qu'il y a eu une raison aussi. Vous avez soulevé des raisons différentes, des raisons historiques. Je pense qu'il y a aussi eu - c'est là qu'on tombe dans une réforme beaucoup plus globale - des raisons administratives dans le sens que la gestion dans nos ministères étant, à plusieurs égards, parfois, je dirais tellement peu présente, la valorisation des cadres étant tellement peu reconnue malheureusement... J'ai déjà dit, dans une conférence antérieure, à l'Association des cadres scolaires, que je croyais - et je le crois profondément - que le défi des futures années, pour ce qui est des administrateurs scolaires entre autres, était de revaloriser leurs fonctions. Malheureusement, dans nos systèmes, on a dévalorisé la fonction de cadre. Mais il se dégage une certaine apathie et je comprends très bien la réaction d'un nouveau ministre ou d'un sous-ministre de faire peu confiance à la machine en place, pas en termes politiques, mais en termes strictement administratifs, parce que plusieurs personnes compétentes n'ont pas eu l'occasion de se manifester. Je pense que cette raison-là a pu jouer également, une raison strictement administrative, c'est-à-dire que les ressources en place ne seront pas suffisantes et qu'il nous faudra de l'aide. C'est là qu'on va chercher des appuis nouveaux et qu'on crée peut-être des postes.

Avant de donner la parole à M. Van Der Donck ou à M. Malo là-dessus, je rappelle précisément qu'on veut, on suggère qu'il y ait un mécanisme quelconque de contingentement. Je ne sais pas comment cela pourrait être fait. Sans doute que le Conseil exécutif aura un mot à dire, à savoir comment limiter, si je peux dire, cette classe ou cette catégorie qui est, je le répète, à nos yeux, très saine comme idée et qui va permettre beaucoup de mobilité et de flexibilité. Nous voulons la contingerter précisément pour ne pas la dévaloriser et pour faire en sorte qu'elle soit la plus fonctionnelle possible, la plus efficace possible.

Finalement, nous suggérons même - vous le verrez dans le texte - qu'il y ait un genre de comité ou autre qui jette un coup d'oeil là-dessus, parce qu'il faut absolument que ce soient des personnes de qualité, quels que soient les autres critères qu'on puisse faire jouer, peu importe, mais qui, fondamentalement, sont de qualité si nous voulons renforcer notre appareil.

Pour le reste, à ce sujet, je demanderais à M. Van Der Donck ou à M.

Malo de se joindre à moi. Ils ont sans doute plus de connaissances que moi là-dessus.

M. Van Der Donck: Je voudrais simplement donner aux membres de la commission une mesure de la croissance du nombre de sous-ministres associés et adjoints. Le premier sous-ministre adjoint a été nommé en 1881. En 1958, il y en avait 18 et, en 1960, il y en avait 23. C'est M. Jacques Bourgault, un chercheur à l'Université du Québec, à Montréal, qui a établi ces données et M. Bourgault est associé aux travaux de l'ENAP. De 1960 à 1982, comment a évolué le nombre de sous-ministres associés et adjoints? Entre 1960 et 1966, il s'est créé, en moyenne, trois nouveaux postes de sous-ministre associé ou adjoint par année. Entre 1966 et 1970, il s'en est créé cinq par année. Entre 1970 et 1976, il s'en est créé cinq par année. Entre 1976 et 1982, il s'en est créé cinq par année, de sorte que nous sommes rendus à 123. Le taux d'accroissement du contingent total, du nombre de sous-ministres adjoints et associés, a atteint son maximum entre 1966 et 1970 - il était de 37% - et, depuis, il a diminué aux alentours de 30%. Le nombre de sous-ministres adjoints et associés est à peu près stable depuis trois ans.

Le Président (M. Champagne): Cela va?

M. Jacques: J'aimerais répéter un point qui a été soulevé lors de la journée d'étude de l'ENAP où certains d'entre vous étaient présents. Il faut s'élever ici au-dessus du niveau du débat politique qui pourrait exister. Si cette classe reste ouverte, c'est très tentant, quel que soit le parti, d'y amener le plus possible de personnes. Je ne sais pas s'il me permet de le citer, mais j'avais trouvé sa phrase très éclairante. M. Roch Bolduc avait dit, lors de cette journée: J'invite le gouvernement ou les gouvernements, peu importe, à se protéger contre leur propre turpitude. Je pense que derrière cela il y a un message important. C'est très tentant. Par contre, comme vous avez dit, cela a des effets à long terme sur l'efficacité, sur l'efficacé, sur les coûts, sur la mentalité. En un mot, si on entre systématiquement par le haut, cela a un impact sur l'interne, entre autres, etc.

Dernier point, le recrutement des hauts fonctionnaires vis-à-vis, entre autres, de l'angle que vous suggérez. Est-ce que cela ne peut pas avoir un effet démobilisateur? Possible. Je pense que si c'est bien expliqué, à mon avis, je ne sais pas si certains de mes collègues ici voient cela autrement, je ne préjuge pas nécessairement que le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint doivent se départir de toutes ces valeurs. Au moins, je pense qu'il devrait lui faire connaître peut-être pas de façon aussi publique ou

officielle que pour un ministre, mais je pense qu'il y a un danger. Ce n'est pas tellement en place que cela nous inquiète. Nous avons eu une discussion là-dessus. Ce que je crains beaucoup, personnellement, c'est lors des départs. Vous savez comme moi qu'au Québec, particulièrement, le monde est très petit. Je vois des conflits d'intérêts possibles qui pourraient être très néfastes pour le renom de l'administration publique et son image dans le public.

Je crois que ce point n'est pas assez surveillé et, pour en avoir discuté avec certains sous-ministres, un bon nombre d'entre eux également se posent la question. À un moment donné, cela peut devenir indécent. Un sous-ministre quitte, il s'en va dans une entreprise privée et va chercher les contrats systématiquement, connaissant l'appareil, connaissant la machine, ayant des amis. Si on le fait pour des ministres, je ne vois pas pourquoi on ne le ferait pas aussi d'une certaine façon. C'est cela notre position. Je ne crois pas que cela puisse avoir un effet démobilisateur si c'est bien expliqué. C'est tout ce que j'ai à dire là-dessus. Je ne crois pas.

M. Doyon: Simplement une question de détail pour les chiffres qui nous ont été fournis concernant l'augmentation du nombre de sous-ministres. Simplement pour mon information personnelle. Est-ce que ces chiffres comprennent ce qu'on appelle les secrétaires généraux de ministères, qui sont assimilés à peu de choses près à des sous-ministres et à des sous-ministres adjoints ou associés?

M. Jacques: M. le député, je ne parlais que de sous-ministres associés ou adjoints. Je pense que les secrétaires généraux associés du Conseil exécutif sont confirmés comme des sous-ministres, au rang de sous-ministres. Je ne parlais que des sous-ministres adjoints et associés. Si la commission le désire, je pourrai lui transmettre, avec la permission de M. Bourgault, cette partie de son étude qui établit ces données.

M. Doyon: Ce serait intéressant parce qu'il ne faut pas oublier que nous sommes dans une période où on parle abondamment de décroissance de l'appareil étatique, de réduction de la présence de l'État, etc. Je pense que si on veut avoir un véritable portrait d'ensemble, il faut tenir compte de ces choses, il faut tenir compte des secrétaires généraux des ministères. Il faut tenir compte aussi des nouvelles structures que sont les ministères d'État qu'on ne connaissait pas auparavant. Ils nous sont arrivés comme cela et, dans les faits, peu importe l'étiquette qu'on leur donne, ils établissent une structure supérieure, une hiérarchie supérieure au niveau des sous-

ministres, que ce soit sous-ministre associé ou autre. Je pense qu'il est important que cette dimension ne nous échappe pas. C'est tout simplement le but de ma remarque. Je serais reconnaissant de voir si vous pouvez nous fournir ces détails.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Sainte-Marie.

M. Bisailon: M. le Président, je serai très bref, compte tenu de l'heure. Je remercie mes collègues de me permettre de continuer. Vous savez sans doute que j'attendais avec impatience le mémoire de l'École nationale d'administration publique pour deux raisons. La première, c'est que l'École nationale d'administration publique est un intervenant neutre, n'a pas d'intérêt immédiat dans la question qui nous concerne, est une observatrice de l'administration publique depuis plusieurs années. En plus de cela, son existence même est reliée à l'amélioration de l'administration publique.

Évidemment, la deuxième raison, c'est que depuis près d'un an et demi maintenant on a l'habitude à l'ENAP de juger mes travaux par un A, un B ou un C, le plus souvent un C d'ailleurs. J'avais hâte de pouvoir être en position de faire de même vis-à-vis de ceux qui se permettent depuis un an d'apprécier mes travaux.

M. le Président, je voudrais indiquer aux directeurs de l'ENAP que j'ai produit dans le cadre d'un travail un échancier d'application d'imputation et que j'ai obtenu un A, le seul, d'ailleurs. Je me rends compte que cela n'a pas percé ni à l'ENAP ni au gouvernement.

Mme LeBlanc-Bantey: C'est la première nouvelle que j'en ai.

M. Bisailon: Mme la ministre vous devriez savoir que lorsqu'on a fait le débat à l'Assemblée nationale sur le rapport de la commission, j'avais indiqué que j'avais un échancier et qu'il était disponible au gouvernement. C'était dans mon intervention à l'Assemblée nationale.

Mme LeBlanc-Bantey: C'est un oubli involontaire.

M. Bisailon: Voilà, voilà. J'irai rapidement pour souligner aux représentants de l'ENAP que vous nous avez apporté des éléments, quelques-uns nouveaux, pour moi, fort intéressants. Les précautions que vous voudriez que l'on apporte, par exemple, à la catégorie des administrateurs d'État et au développement d'une éthique particulière qui s'applique à eux me semble un problème fort important qui avait peut-être été négligé. Les différences que vous voudriez voir apparaître entre la gestion des ressources

financières et la gestion des ressources humaines ont déjà été soulignées à cette commission, mais vous y avez apporté un éclairage différent. Le mémoire aura avantage à être relu ou complété, j'en suis convaincu. Je ne suis pas d'accord avec l'ensemble. Je comprends que la ministre puisse être soulagée par votre rapport ou y trouver un certain réconfort. Quant à moi, j'aurais plusieurs discussions à faire avec vous à ce sujet mais je sais qu'on aura des occasions pour le faire autres que celles de la commission.

Je voudrais terminer en vous posant trois questions. Une première s'adresserait à M. Van Der Donck, sur les catégories de personnes comprises dans la catégorie des administrateurs d'État. Est-ce que vous trouvez normal et approuvez-vous le fait que le chef de cabinet du premier ministre soit inclus dans la catégorie des administrateurs d'État? J'aurai une question par la suite à M. Jacques sur...

Mme LeBlanc-Bantey: C'est une raison historique.

M. Bisailon: Pardon?

Mme LeBlanc-Bantey: C'est une raison historique.

M. Bisailon: Vu qu'on est ici pour discuter d'un projet de loi nouveau on ne se laissera pas embarrasser par ce qui existait hier, puisqu'à ce moment-là on pourrait rester avec la loi 50. Je l'ai déjà dit à la ministre hier, je le répète aujourd'hui. Ma question est posée dans le sens que je ne veux pas savoir si cela existait hier, je veux savoir si c'est normal que cela continue d'exister demain.

M. Jacques a parlé du droit à l'erreur. J'aimerais qu'il parle un peu plus de ce que vous avez commencé à élaborer dans le mémoire et qui s'appelle "le droit à la différence" et que vous nous expliquiez un peu plus ce que vous vouliez dire par cela.

J'aurais une dernière question qui s'adresserait à M. Malo. Est-ce que vous pensez que les structures de l'École nationale d'administration publique, son fonctionnement et ses ressources pourraient être davantage utilisés par l'appareil gouvernemental en ce qui a trait au développement des ressources humaines gouvernementales et à leur perfectionnement? Par exemple, pensez-vous que l'École nationale d'administration publique pourrait facilement mettre sur pied des programmes particuliers visant à faire en sorte que les changements de mentalité et d'attitude qu'on appelle depuis les débuts de cette commission puissent se réaliser véritablement par une assistance de perfectionnement et de formation?

M. Van Der Donck: Je réponds à votre question, M. Bisailon, en vous disant que je ne connais pas la raison historique qui est à l'origine de l'inclusion dans l'avant-projet de loi du directeur du cabinet comme administrateur d'État. Deuxièmement, je pense que l'on peut assimiler le directeur du cabinet à l'ensemble des personnels politiques qui gravitent autour des ministres par ailleurs, sans regarder l'aspect historique de la question. C'est une question qui reste à débattre.

M. Jacques: La deuxième question en ce qui concerne le droit à la différence. Vous aimeriez que j'explique un peu notre pensée sur ce sujet. Pour nous c'est un point fondamental. Je crois que c'est un point clé de cette réforme. D'autant plus si l'on veut que cette réforme débouche, comme il a été dit, sur une imputabilité plus large et sur une modification également de la gestion des ressources financières et matérielles dans les années futures.
(13 h 30)

Il faut, je crois, que nos appareils, que nos organisations s'habituent - et ce sera difficile - parce qu'il faut expliquer les différences, mais il faut s'habituer à vivre des différences qui sont inévitables. Nous croyons qu'on ne peut pas s'imaginer qu'un cadre de travail ou un mode de fonctionnement puisse s'appliquer de la même façon dans des organismes aussi différents ou aussi disparates que ceux qu'on peut rencontrer dans la fonction publique.

Je crois que c'est l'une des raisons fondamentales de blocage important, de frustration importante, de démotivation, etc. Selon nous, dans une même catégorie d'emploi, il est souhaitable que des personnes, étant donné qu'elles sont dans des organismes différents, ne travaillent pas exactement de la même façon et que ce soit possible et que ce soit reconnu. Il faudra énormément d'efforts de la part de tout le monde. J'inclus évidemment les syndicats.

Je pense qu'à l'avenir ce genre de défi est inévitable. On n'a pas le choix. Il faudra y faire face. Maintenant, je répète que c'est au niveau de la gestion, entre autres, un droit très exigeant, parce qu'il faut expliquer ces différences. Il faut qu'elles soient réelles et basées et non pas uniquement des caprices, parce que cela va tomber. Est-ce que cela répond à votre question?

La troisième question s'adressait à M. Malo. J'aimerais également, pour ce qui est de la dimension plus spécifique au perfectionnement, que M. Lavigne se joigne à la réponse. J'aurai une dernière question à poser à M. Bisailon.

M. Malo (Luc): La question était: Est-ce que l'ENAP peut assumer un rôle dans le développement des ressources humaines,

particulièrement dans le changement de mentalité et d'attitude requis pour l'implantation de la loi?

Sans aucun doute, oui. D'ailleurs, si depuis une semaine j'ai accepté d'être le directeur de la formation à l'ENAP, laissant mon rôle d'administrateur d'État, c'est que je crois fondamentalement que la qualité de la fonction publique, dans quelques années, sera beaucoup fonction de la qualité des travaux et des interventions de l'ENAP auprès de la fonction publique. Ce rôle m'apparaît essentiel. Je pense que nous devons avoir les moyens de l'assumer. Je pense que nous pouvons aussi l'assumer à travers et le programme de formation et le programme de perfectionnement. Bien sûr, ce rôle sera facilité si le gouvernement a une véritable politique de gestion de main-d'oeuvre, si les politiques de mobilité de main-d'oeuvre, de planification et de développement des carrières des cadres sont bien conçues et bien situées dans une planification où la préoccupation de gestion des ressources humaines demeure la première préoccupation. Je pense que cela doit être la première pour toute entreprise qui voit à long terme et qui se situe dans l'avenir.

M. Jacques: M. Lavigne.

M. Lavigne (Pierre): Oui. J'aimerais ajouter quelques éléments par rapport au perfectionnement et peut-être faire un très bref historique. Au tout début du rapport, on affirme que la fonction publique québécoise, depuis plusieurs années, a acquis une certaine maturité, s'est habituée à gérer dans un contexte où il y a plus de rareté de ressources et, en ce sens, on affirme qu'on a une fonction publique qu'on juge compétente, quant à nous. D'ailleurs, depuis deux ans, je pense que la fonction publique québécoise se prépare à l'imputabilité en termes de mentalité; à preuve, le colloque qui a été réalisé au mois de mai avec les sous-ministres par rapport à ce thème et ce qu'on peut retrouver dans différentes activités avec des organisations. Ce qui est intéressant, c'est que depuis deux ans nous avons passablement d'activités avec des cadres de la même organisation. Cela est passablement nouveau. Je tiens à le mentionner autant le perfectionnement à l'ENAP était peut-être plus une approche individuelle, autant, aujourd'hui, c'est une approche organisationnelle. Dans ce sens, nous affirmons sans hésitation qu'il y a un terrain propice à l'heure actuelle dans notre fonction publique québécoise à aller de l'avant.

Que pourrions-nous faire, nous de l'ENAP, de façon plus spécifique? Nous de l'ENAP seuls, non; l'ENAP avec la fonction publique, oui, parce qu'on croit beaucoup aux activités où il y a, dans la diffusion, des gens de la fonction publique qui prêtent leur

concours à quelque niveau que ce soit. Dans ce sens, il y a bien sûr un travail encore à faire au niveau des attitudes, des comportements. M. Jacques en a parlé longuement. Je pense qu'il y a des choses à faire au niveau du rôle et de la fonction du "manager" dans la fonction publique. Nous avons déjà un certain nombre de contenus, nous devons revoir nos contenus à partir de la loi. Il y a des choses sur la gestion des ressources humaines. Cela nous apparaît fondamental à partir du moment où on responsabilise les dirigeants d'organismes, les sous-ministres en titre. Je pense que cela doit se traduire dans la gestion des ressources humaines et un des principes d'intervention en organisation est que nous essayons d'impliquer le plus possible la haute direction.

Pour nous, la haute direction cela veut dire l'équipe immédiate qui travaille autour du président de l'organisme ou du sous-ministre en titre et dans ce sens, je pense que nous pourrions éventuellement étayer cela. Il y a un thème qui est nouveau et celui-là nous devons y travailler fort pour y parvenir, c'est celui de la gestion du changement. Vous avez parlé d'échéancier d'imputabilité; on ne peut parler d'échéancier d'imputabilité sans parler de la gestion du changement. Cela peut prendre la forme pas nécessairement d'activités de formation, cela peut prendre la forme d'activités d'aide-conseil, de support, mais cela nous apparaît fondamental pour assurer un certain succès. Dans ce sens, la présence d'un bassin de ressources à l'ENAP - notre présence ici n'est pas dénuée d'intérêt comme peut-être vous l'affirmiez tantôt - constitue une alternative pour la fonction publique québécoise. C'est dans cet esprit qu'il faut le voir.

Le Président (M. Champagne): M. Jacques, vous aviez une question? Peut-être... Je ne sais pas...

M. Jacques: Oui. Étant donné...

Le Président (M. Champagne): Est-ce que vous acceptez une question parce qu'il faut quand même...

M. Bisillon: On va attendre les questions.

M. Jacques: Non. Pour ma curiosité personnelle et étant donné que, comme vous l'avez sans doute réalisé, c'est très décentralisé à l'ENAP, à preuve la présence de mes collaborateurs, quelle note donnez-vous au rapport?

M. Bisillon: Je serais tenté de répondre, M. le Président, mais j'ai encore six mois à faire à l'ENAP.

Le Président (M. Champagne): Une vraie réponse de politicien, n'est-ce-pas? Peut-être, Mme la Ministre, une dernière...

Mme LeBlanc-Bantey: En concluant, je voudrais quand même rassurer le député de Louis-Hébert et dire que même si j'ai trouvé une source de réconfort dans le rapport, je suis aussi consciente des inquiétudes qu'il contient. Je pense que c'est inévitable qu'il y ait des inquiétudes. Si on devait tenir compte de toutes les inquiétudes qu'on a entendues depuis le début de la semaine, on finirait avec une loi qui serait deux fois plus réglementée que la loi 50. Le problème qu'on va avoir, c'est de maintenir un équilibre entre tout ce qui nous a été dit et tenter d'avoir la meilleure loi possible, mais il n'en reste pas moins que même avec la meilleure loi possible, parce que nous sommes tous des humains et qu'évidemment elle ne sera pas parfaite, il y aura encore des inquiétudes. Ce type d'approche est fondamentalement différent, tout le monde le reconnaît, de ce qui existe actuellement.

Il est clair qu'il suscite en soi des inquiétudes. Je dirai très gentiment aussi que si l'ENAP devait, éventuellement, fournir des cours dans le contexte de ce que demandait le député de Sainte-Marie, j'espère que mon collègue de Louis-Hébert aura la même humilité que j'ai eue au début de votre intervention et qu'il s'inscrira.

Je pense profondément, même si je sais que l'Opposition est là pour s'opposer, que si on veut arriver à un régime d'imputabilité réelle, il va falloir qu'il y ait des changements de mentalité très sérieux à l'Assemblée nationale du Québec. Merci, M. le Président.

M. Doyon: Très brièvement, simplement pour joindre mes remerciements à ceux de la ministre et pour lui dire que mon défaut de m'inscrire à l'ENAP n'est pas un manque de désir. C'est tout simplement que cela prend tellement de temps pour surveiller ce gouvernement qu'on n'a pas le temps de faire autre chose.

Le Président (M. Champagne): Voici. En attendant de s'inscrire aux cours, je vous conseille la lecture du nouveau volume qui a été publié par l'ENAP, à savoir: L'administration québécoise. Cela s'est fait avec l'Université du Québec. J'y ai appris beaucoup de choses. Je conseille à mes collègues d'en faire une bonne lecture avant de se présenter aussi aux cours que vous donnez.

Sur ce, la commission élue permanente de la fonction publique suspend ses travaux à cet après-midi, 15 h 30. Merci.

(Suspension de la séance à 13 h 40)

(Reprise de la séance à 15 h 40)

Le Président (M. Champagne): À l'ordre! La commission élue permanente de la fonction publique poursuit ses travaux afin d'entendre toute personne ou tout groupe qui désirerait intervenir sur l'avant-projet de loi sur la fonction publique.

Nous demandons aux représentants du Comité des occasionnelles et occasionnels du Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec de se présenter à l'avant, s'il vous plaît! On demanderait au porte-parole de s'identifier et de présenter les personnes qui l'accompagnent.

Comité des occasionnelles et occasionnels du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec

M. Hardy (Robert): M. le Président, Mme la ministre, messieurs, à ma gauche, Mme Colette Doucet. Mme Doucet travaille au niveau des services administratifs au ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu. À ma droite, M. Michel LaBelle, du même ministère au niveau des programmes d'emploi à Trois-Rivières. Ils sont tous les deux occasionnels au gouvernement du Québec. Moi-même, Robert Hardy, je suis agent d'information au Conseil du statut de la femme, membre du comité exécutif. Au nom du comité des occasionnels, je vous remercie de nous recevoir aujourd'hui.

Je vous demanderais d'être attentifs à la question dont on va traiter, attentifs particulièrement parce qu'on sait bien que cela ne concerne pas une foule de gens comparativement à l'ensemble des employés de l'État. On peut ramener cela à quelques centaines et, sur un point précis, à quelques dizaines. C'est important, car, vous le savez - cela a été mentionné par d'autres groupes - chaque fois qu'il est question de ressources humaines, toute l'attention qui est due devrait être apportée. Cela peut sembler un petit point par rapport à l'ensemble du projet de loi. On pourrait peut-être dire aussi que, si on est capable d'être grand dans cette petite chose, on pourrait peut-être être à la hauteur dans les plus grandes.

Vous avez pu prendre connaissance du mémoire; je n'ai pas l'intention de le lire. Je préférerais plutôt présenter la situation des occasionnels, faire état des solutions pour régler les problèmes afférents à cette question qui sont sur la table depuis déjà un bout de temps. Par la suite, M. LaBelle pourra vous donner un exemple concret d'un occasionnel en milieu de travail et Mme Doucet aura peut-être quelques mots à ajouter à ce sujet. Allons-y pour voir comment toute la question des problèmes des

occasionnels s'implique dans la réalité pour en arriver, finalement, aux amendements qu'on souhaiterait voir apporter à l'avant-projet de loi.

La situation actuelle chez les professionnels. Il est peut-être utile de rappeler qu'il existe deux types d'emplois occasionnels: les emplois à court terme qui peuvent durer six mois ou moins pour du remplacement temporaire ou du surcroît de travail et l'autre type d'emplois, les emplois occasionnels à long terme pour une durée de douze mois et plus pour des projets spécifiques ou du remplacement à long terme. C'est important de noter qu'un projet spécifique, c'est pour une durée qui, généralement, ne doit pas excéder trois ans, selon une directive du Conseil du trésor. Cette limite de trois ans est importante et on va y revenir plus tard.

Les conditions de travail sont différentes selon chaque type d'emploi occupé par les occasionnels. Si vous êtes un occasionnel à court terme, vous ne bénéficiez pas d'avantages sociaux, tels congés fériés, congés de maladie, mais vous avez une compensation qui prend la forme d'une rémunération de 11,12%. Vous avez une prime de 8% qui s'ajoute à la compensation puisqu'il n'y a pas de vacances. Pour ce qui est des occasionnels à long terme, ils bénéficient des mêmes conditions que les permanents à l'exception du régime de retraite. Cette condition particulière, cet acquis date de la convention de 1980. Les deux groupes d'occasionnels, toutefois, n'ont aucun régime de sécurité d'emploi.

Au cours de cette même négociation de 1980 qui a vu apparaître une condition spécifique pour les occasionnels à long terme, il y avait eu une entente sur un cadre de travail pour régler les questions en suspens à propos des occasionnels. Cela a pris la forme d'une lettre d'intention; celle-ci apparaît à la page 6, en annexe 1, du mémoire. Cela a aussi pris la forme d'une lettre d'entente qui apparaît en annexe au mémoire. La première déclarait que le ministre - c'était le ministre Gendron à l'époque - trouvait souhaitable que les occasionnels fassent l'objet d'une déclaration d'aptitudes. La seconde lettre, la lettre d'entente - toujours à la page 6, annexe 1 - prévoyait la création, d'abord, d'un comité conjoint avec le mandat de dégager une procédure qui avait comme objectif d'éviter, par exemple - là, c'est un problème concret - lorsque est créé un poste du même corps d'emploi que celui occupé par un occasionnel, que la personne qui occupe ce poste soit ni plus ni moins en concurrence avec des nouveaux candidats de l'extérieur, les occasionnels occupant ces postes ayant déjà démontré leurs capacités.

Le comité conjoint devait aussi trouver le moyen de régler le problème des

occasionnels qui, depuis de longues années, étaient au service du gouvernement, les cas cruciaux de personnes qui, souvent, étaient là depuis plus de trois ans et qui dépassaient même dix ans de service à l'emploi de l'État. C'était un comité paritaire, c'était un comité qui avait un mandat d'un an; il était présidé par une personne neutre qui venait de l'extérieur, un professeur de l'École nationale d'administration publique, en l'occurrence M. Paul Tessier.

Le comité s'est donc réuni. Il est peut-être bon de noter aussi que les négociations qui ont lieu entre la partie patronale et la partie syndicale, dans le cadre de ce comité, se sont déroulées dans un bon climat. Parfois, on dit qu'on a de la difficulté à s'entendre, mais je pense qu'à l'intérieur du comité le climat était bon et, effectivement, on a produit un rapport unanime à une question près, qui n'est, d'ailleurs, pas une question majeure.

Quelles étaient les conclusions du comité? Quelles sont ses solutions aux problèmes des occasionnels, solutions qui, si elles avaient été mises en application, ne nous auraient pas amenés ici aujourd'hui pour venir constater pourquoi on ne les retrouve pas dans l'avant-projet de loi?

Première conclusion: instauration d'une banque de rappel à caractère universel pour les occasionnels de six mois et plus. Ce point a été depuis négocié et le syndicat a concédé qu'on pourrait ne retenir dans cette banque que les occasionnels d'un an et plus. Il y a eu négociation. C'est une matière qui n'exige pas, dans ce cas-ci, d'être prévue dans la loi, mais on peut profiter de l'occasion pour noter que, si réellement il y a une bonne volonté de la mettre en place, nous l'attendons encore. Mais on y reviendra tantôt.

Deuxième grande conclusion: pour réaliser le souhait du gouvernement et du syndicat que les occasionnels fassent l'objet d'une déclaration d'aptitudes, le comité a recommandé qu'on tienne un concours de recrutement ouvert à tout le monde et que la déclaration d'aptitudes pour les personnes se fasse au point de départ, à l'entrée. Les personnes qui se présenteraient à ces concours seraient invitées à préciser si elles cherchent un emploi permanent, un emploi occasionnel ou l'un ou l'autre. Alors, une même porte pour tous les citoyens en général qui recherchent un emploi dans la fonction publique.

On peut passer la troisième recommandation qui traite des listes et du moment où elles sont périmées. À propos de la quatrième recommandation de ce comité, on peut souligner uniquement qu'on se trouvait à régler le problème lorsqu'un poste occasionnel est transformé en poste permanent. Vu que l'occasionnel en question a déjà fait l'objet d'une déclaration

d'aptitudes, la personne peut rester à ce poste.

Enfin, autre conclusion au niveau des irréguliers, des cas-problèmes, pour tous ceux qui étaient au service de la fonction publique depuis plus de trois ans, le comité recommandait de tenir un concours réservé à ces personnes en vue de postes réguliers. On peut jeter un coup d'oeil pour voir quels sont ces irréguliers et donner quelques exemples. Au ministère des Affaires culturelles, vous pouvez avoir des personnes qui sont au gouvernement depuis plus de six ans dans des programmes d'activités irrégulières. Il y a, entre autres, un cas qui a été expliqué - je ne reprendrai pas les détails - ici, en commission parlementaire, au moins à deux reprises. C'est le cas d'une personne qui depuis plus de dix ans travaille toujours comme occasionnel au gouvernement du Québec. Donc, pour ces personnes, le comité avait comme résolution de tenir un concours qui leur était réservé. Le comité a remis son rapport, rapport unanime à une question près, en janvier 1982. Donc, il a réalisé son mandat dans les délais prévus, et patrons et employés s'étaient entendus sur les solutions que je viens de vous résumer. Le compromis pour ces occasionnels était trouvé. Pourtant, on n'était pas rendu au bout du tunnel sur cette question.

Avant de passer à la question - parce que d'autres personnes en ont traité et là on va arriver à ce que la commission Bisailon en pensait - il est peut-être bon de jeter un coup d'oeil sur le portrait actuel des occasionnels parmi les professionnels de la fonction publique. En août 1983, de ces 950 personnes environ, soit 10% des effectifs - statistiques qui n'évoluent pas beaucoup; elles peuvent évoluer un peu au cours d'une année, mais grosso modo, à la même période dans l'année, on en revient toujours à ce chiffre - 33% sont des femmes. C'est un chiffre important à constater quand on sait, comme on le mentionnait hier, qu'on retrouve uniquement 18% de femmes dans les emplois permanents. Parmi ces 950 personnes, près de 400 sont des occasionnels à court terme, comme je vous l'ai expliqué tantôt, alors que 500 sont des occasionnels à long terme. Les gros utilisateurs d'occasionnels, pour ceux que cela peut intéresser, on les retrouve au ministère de l'Énergie et des Ressources, au ministère de l'Environnement, au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, au ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu, à l'OPDQ. Enfin, on peut noter aussi que plus de la moitié des emplois occasionnels sont sur des projets spécifiques, donc autre chose que du remplacement ou du surcroît de travail.

Ce portrait de la réalité étant fait, voyons un peu ce que la commission Bisailon en pensait dans son rapport de mai 1982, quelques mois après le rapport du comité

patronal-syndical. Sur la question de la déclaration d'aptitudes, la commission ne s'est pas prononcée pour l'avenir. Par contre, la commission a dit oui à une banque de rappel. On pourrait reprendre le texte. Il était assez simple qu'avant que le terme "efficience" soit mis de l'avant dans les principes, on pensait aussi "efficacité" à la commission Bisailon, comme chez nous depuis longtemps. Quand on entraîne du personnel, c'est gaspiller les fonds d'entraîner un grand nombre de personnes plutôt que d'avoir recours aux personnes entraînées, qui sont déjà en partie formées pour occuper des emplois. Donc, oui de la commission à la banque de rappel; oui aussi à des concours réservés aux occasionnels au service du gouvernement depuis plus de trois ans. La commission était plus que surprise, pour ne pas dire choquée, de constater que de telles situations avaient pu se produire, à ce point que la commission allait plus loin que le comité sur les occasionnels et elle recommandait que ceux qui avaient plus de cinq ans d'ancienneté comme occasionnels soient intégrés directement dans la fonction publique sans déclaration d'aptitudes. On jugeait que leurs capacités - et je pense que c'est normal - étaient amplement démontrées.

Qu'est-ce qui se passe neuf mois après le rapport du comité paritaire? Qu'est-ce qui se passe quatre mois après la confirmation du bien-fondé des conclusions majeures du rapport patronal-syndical par la commission Bisailon? En octobre 1982, Mme la ministre nous fait part de ses conclusions. Elle écrivait au président du SPGQ en octobre 1982. Sur la banque de rappel, grosso modo, elle nous disait: Cette matière, on va s'en parler au cours de la négociation. Sur la déclaration d'aptitudes - là, il est important de se référer au passage cité directement dans notre mémoire - Mme la ministre pensait ce qui suit: "Tout en reconnaissant que le principe voulant qu'il est souhaitable que le titulaire d'un emploi occasionnel fasse l'objet d'une déclaration d'aptitudes est valable en soi, il ne m'apparaît pas opportun à ce moment-ci de procéder à ce qui semblerait une modification majeure des règles du jeu en ce domaine". Alors, ce n'était pas le temps. Je poursuis la citation: "Vous n'êtes pas sans savoir que mon ministère s'apprête à réviser la Loi sur la fonction publique. Il m'apparaît que c'est plutôt à cette occasion qu'il faille envisager la déclaration d'aptitudes des occasionnels. En effet, l'économie générale de la loi actuelle est faite surtout en fonction du personnel régulier."

C'est clair qu'en octobre, Mme la ministre reconnaissait, d'une part, que la déclaration d'aptitudes, c'était la reconnaissance que M. Gendron avait faite un an auparavant. Il reconnaissait que la

déclaration d'aptitudes pour les occasionnels, c'était valable, mais que l'application devait être reportée au moment de la refonte de la loi, c'est-à-dire à ce moment-ci. Donc, c'était le temps d'agir. La question qu'on se pose, c'est: Pourquoi n'y a-t-il rien dans l'avant-projet de loi pour répondre à cela si c'est maintenant le temps d'agir?

Hier, Mme la ministre s'étonnait que le syndicat des professionnels soit méfiant à l'égard du gouvernement. On ne comprend pas que vous puissiez encore vous demander pourquoi nous sommes méfiants. Alors que, sur une question comme celle-là, un comité patronal-syndical, avec un juge neutre, s'est entendu sur des solutions, que ces solutions ont été reconnues comme valables par la commission chargée d'étudier la situation, que Mme la ministre les a reconnues comme valables et que le temps opportun désigné par Mme la ministre est arrivé, pourquoi n'y a-t-il rien dans l'avant-projet de loi? Tout le monde s'est entendu et il ne s'est rien passé. C'est à se demander qui mène la barque en cette matière. C'est important parce que la déclaration d'aptitudes, c'est le point d'ancrage pour de nombreuses personnes. M. LaBelle va en parler tantôt en fournissant l'exemple de son cas précis.

Enfin, pour les cas irréguliers, Mme la ministre a fait aussi du magasinage, comme on le mentionnait hier dans un mémoire, et elle est allée chercher dans le rapport de la commission Bisailon, encore là, uniquement ce qui pouvait faire son affaire, je le suppose. Bien sûr, c'est ce qu'on retrouve à l'article 152, les conditions additionnelles pour assurer l'intégration dans la fonction publique des personnes qui ont une longue ancienneté comme occasionnels.

Voilà où nous en sommes. On peut vous résumer notre position. D'abord, sur la question de la banque de rappel, cela a été négocié. On ne reprendra pas le détail de ce qui est dans le décret, de ce qui a été négocié, mais cela a été négocié au printemps et il y a eu entente sur cette question-là. Pourquoi cela n'est-il pas encore en vigueur? Pourquoi n'y a-t-il pas moyen de mettre cela en application? On a rappelé, lors de la rencontre du mois d'août avec Mme la ministre - on le lui a demandé et cela a été réitéré lors d'autres rencontres en septembre - que sur le plan syndical on était toujours prêts. Il y a eu une concession de notre part et je pense que cela a été reconnu par la partie patronale. Mais il y a eu entente sur ce sujet en particulier et on se demande encore ce qu'on attend du côté du gouvernement pour agir.

Sur la déclaration d'aptitudes, ce qu'on demande, c'est de procéder à l'avenir et si le temps est venu d'agir, qu'il y ait un amendement dans la loi à cet effet, que la même porte serve, pour tout le monde, d'accès à la fonction publique, que ce soit

beaucoup plus clair à l'avenir, donc, que les occasionnels d'un an et plus d'ancienneté soient recrutés et fassent l'objet d'une déclaration d'aptitudes.

Enfin, sur les cas irréguliers, je pense que, si tout le monde et même les membres de la commission se sont scandalisés de la situation, il est encore urgent d'agir. La meilleure solution, à notre point de vue, c'était celle de la commission Bisailon: un concours réservé à ceux qui ont plus de trois ans d'ancienneté et l'intégration directe pour ceux qui ont cinq ans et plus d'ancienneté. Je voudrais simplement souligner que c'est d'autant plus la meilleure solution que celle proposée dans l'avant-projet de loi vient de façon malicieuse, à notre point de vue, élaguer dans les rangs des personnes que la commission et le bon sens commun voudraient voir intégrer dans la fonction publique. En 1981, le comité avait identifié une trentaine de personnes. Si on devait se fier uniquement aux règles insérées dans l'avant-projet de loi, ce n'est plus 30 personnes qui sont admissibles à une intégration, même s'il y avait autant de personnes possédant une longue ancienneté, mais bien uniquement huit personnes qui pourraient être intégrées en vertu de l'article 152 selon les chiffres que nous avons en main. Pourtant, il y en a huit encore, parmi les 30 mêmes cas - je vais revenir tantôt sur d'autres exceptions - qui sont toujours là, qui sont, selon nous, sur des activités régulières, pas toujours cependant, sur des activités régulières, mais qui ont une très longue ancienneté et qui se verraient exclus en raison de la façon dont l'article 152 est rédigé.
(16 heures)

Une douzaine a déjà quitté depuis le temps où la situation a été constatée. Donc, il y a douze personnes qui ont été victimes ni plus ni moins de la négligence d'agir. C'est quasiment offusquant de constater qu'elles n'ont pas été reconnues comme des employés permanents. Il y en a douze qui ont quitté. Enfin, il y a une personne qui a réussi à se faufiler, disons, à postuler, à obtenir un emploi permanent dans la fonction publique par le biais d'un concours ordinaire. La trentaine, c'est sans compter les nouveaux venus, ceux qui ont obtenu plus de cinq ans ou plus de trois ans d'ancienneté depuis le moment où la liste a été établie.

Avant de passer à ma conclusion sur l'avant-projet lui-même, j'aurais deux questions à soulever. D'abord - et là je fais référence à l'article 152 - une sur le statut de permanent. On dit bien: Le statut de permanent est attribué au fonctionnaire. Qu'est-ce que cela veut dire exactement, le statut de permanent? Est-ce qu'on doit comprendre que c'est selon le gros bon sens, pour des personnes qui sont là depuis longtemps - elles obtiennent alors leur

permanence avec tout ce que cela comporte, sécurité d'emploi, etc. - ou bien si cela veut dire que la personne a un an pour compléter sa probation et que la même personne, qui a toujours un grand nombre de jours d'ancienneté comme occasionnel, devra en plus attendre une deuxième année pour pouvoir, en vertu du décret, obtenir la sécurité d'emploi? On aimerait se faire préciser cette notion de statut de permanent.

Une deuxième question, c'est l'application de l'article 152 dans son ensemble; comment allez-vous l'appliquer aux nouveaux cas irréguliers? On sait qu'à la liste de cas qui a été établie en février 1981 et qui pouvait couvrir des personnes jusqu'en février 1983, les gens de cinq ans et plus, on peut ajouter les noms d'un certain nombre de personnes. Combien il peut y en avoir? On l'ignore. Peut-être qu'au ministère de la Fonction publique on le sait. Comment ces nouveaux cas irréguliers, qui se sont ajoutés depuis le temps que, nécessairement, on a perdu parce qu'on n'a pas agi, vont-ils être traités?

En conclusion, je peux peut-être répondre d'une manière différente. Mme la ministre appelait hier le syndicat des professionnels à faire preuve d'ouverture. Mme la ministre est aussi surprise qu'on ait refusé le printemps dernier un comité conjoint sur la question de la discrimination. Pourtant, quand on voit ce qui est arrivé aux conclusions d'un autre comité conjoint de l'ancienne négociation, il me semble que c'est facile de comprendre que nos membres étaient on ne peut plus hésitants à confier encore des études à d'autres comités conjoints.

Quand on trouve une solution patron-syndicat, quand tout le monde s'entend et que la solution, malgré tout, ne vient pas, ce n'est pas, je crois, ce qu'on appelle faire preuve d'ouverture. Malgré tout, on est prêt à répondre à cette demande d'ouverture. On l'a déjà dit, je crois, à Mme la ministre: Sur la question de la négociation, il n'y a pas eu d'entente globale, il n'a pas pu y avoir entente globale. Peut-être qu'on pourrait réussir en reprenant les problèmes un par un. Si on commençait par régler celui pour lequel les solutions sont déjà sur la table, sur lequel à peu près tout le monde s'est prononcé, il me semble qu'on pourrait avoir là un premier signe de bonne volonté du gouvernement qui serait peut-être garant d'une bonne poursuite de nos échanges sur d'autres matières.

J'arrête là-dessus. Je demanderais à M. LaBelle de vous faire part d'un cas qui va vous tracer un portrait concret de ce que cela peut représenter.

Le Président (M. Champagne): On aimerait que ce cas soit un résumé, de toute façon.

M. Hardy: D'accord.

Le Président (M. Champagne): S'il vous plaît, M. LaBelle.

M. LaBelle (Michel): Les occasionnels, j'essaie de parler en leur nom, en étant un. De toute façon, M. Jolivet m'appelait un peu un occasionnel permanent de la fonction publique. Un des députés faisait remarquer ce matin qu'il était soumis au bâton une fois tous les quatre ans. Nous, les occasionnels sommes soumis au chamboulage à peu près tous les trois mois, six mois ou un an. Quand c'est rendu que 10% des effectifs de la fonction publique, en ce qui a trait aux professionnels, sont soumis à des régimes de travail qui s'approchent de la convention collective de Taïwan, c'est-à-dire qu'à peu près avec quinze jours d'avis... je m'inquiète. J'entendais les décideurs ce matin parler en termes de qualité de vie au travail. Nous, c'est plutôt en termes de survie et du droit au travail qu'on intervient. J'apporterai une nuance à ce que M. Hardy disait sur les types d'occasionnels qu'il y a dans la fonction publique.

Les décideurs politiques utilisent, de toute façon, différents types de main-d'oeuvre: tantôt, elle est contractuelle, tantôt elle est occasionnelle. Il y a des courts termes. Il est connu que, pour des surcroûts de travail, on a toujours ouvert la porte aux occasionnels qui viennent faire des mandats. On a même déterminé aussi qu'il y avait des projets spécifiques où même l'employeur, sur une plus longue durée, avait besoin de main-d'oeuvre. Je donnais souvent comme exemple à d'autres sous-ministres la fouille d'un endroit comme la Place Royale où on a besoin d'une équipe de professionnels multidisciplinaires: anthropologues, architectes, ingénieurs. Un contrat d'une durée de trois ans qui, même à travers la fouille, peut être prolongé pour une période de cinq ans, on n'a jamais bloqué sur cela.

Ce qu'on dénonce, c'est le fait qu'il y a d'autres projets spécifiques - même le Conseil du trésor a une directive qui le reconnaît - qui s'inscrivent dans des natures permanentes, c'est-à-dire que ce sont des projets spécifiques qui déguisent des emplois permanents. Cela est inquiétant parce qu'on est en train de développer dans la fonction publique deux régimes de travail parallèles. Mon supérieur, mon gestionnaire me dit: Je veux te garder. Cela fait quatre ans qu'il est dans la boîte de création d'emplois. Et les décideurs nous annoncent à grand renfort de trompette de la création d'emplois. Je m'inquiète parce que lui-même dit: Écoute, dans la limite de la loi 50 actuelle, tu ne peux pas avoir de déclaration d'aptitudes. Nous, on lui dit: Écoute... Donc, c'est seulement une réforme qui, à la dotation, au recrutement, permettrait à des occasionnels,

sur des postes réguliers ou occasionnels, d'aller se chercher une déclaration d'aptitudes, un rangement au mérite ou au niveau ou quoi que ce soit.

Nous, ce que l'on réclame, ce n'est pas un traitement de faveur, ce n'est pas un traitement comme les handicapés, ce n'est pas un traitement comme les femmes, ni les minorités. On dit: On veut rentrer tout le monde par la grande porte d'un avant et avoir les mêmes conditions de travail que tout le monde. D'autant plus que chez nous, notre chaise a été reconnue comme permanente. À un millé de mon bureau dans un bureau de Travail-Québec, j'ai un confrère qui est permanent, régulier, qui a le régime de retraite et toute la kyrielle qui vous coûte tellement cher, dans le fond. Un occasionnel coûte moins cher. Il ne paie pas de régime de retraite, il n'a pas de vacances; c'est soumis à une relation d'amour entre le gestionnaire et sa productivité. On demande à un occasionnel un rendement au-dessus - si on faisait du "time study" - de la productivité normale.

Vous avez beau, en tant que décideurs politiques, dire que vous faites des diminutions d'effectifs, par la porte arrière, vous gonflez les effectifs de la fonction publique par des postes occasionnels. Ces mandats, ces postes et ces travaux, il faut les faire faire pareil. C'est plus facile pour un gestionnaire d'aller se chercher au Conseil du trésor un CT d'occasionnel que d'aller se dénicher une chaise permanente. Je pense que les décideurs, vous avez omis volontairement dans la rédaction du projet de loi de mettre au recrutement la question de la déclaration d'aptitudes et cela m'inquiète. D'autant plus que tous les décideurs antérieurs nous ont conviés à cette loi en disant: Dans les cadres actuels, on ne peut pas.

Il y a deux choses qui sont au coeur du comité conjoint, comme je vous le disais. L'essentiel, la banque de rappel, cela fait l'objet d'une convention. Ce qui est essentiel à retenir - je comprends bien que le blocage de ne pas hypothéquer l'avenir - c'est que dorénavant, les employés réguliers ou occasionnels que vous voulez avoir dans la fonction publique, recrutez-les par voie de concours. C'est le premier élément. Je pense que cela respecterait le principe universel de l'accessibilité des citoyens à la fonction publique. Je suis un citoyen, donc en dehors de la fonction publique au moment où je vous parle.

L'autre élément, c'est que ceux qui sont en situation à l'intérieur, comme les occasionnels permanents - il ne faut pas se le cacher - bon an, mal an, ce sont eux qui font des mandats. J'entraîne même des employés réguliers. J'ai même du personnel sous ma responsabilité et je me cogne toujours le nez parce que je n'ai pas de

déclaration d'aptitudes. Alors, on dit: Les occasionnels qui sont dans la boîte, dont les postes sont reconnus - chez nous, les gestionnaires au ministère de Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu l'ont reconnu - votre poste est permanent maintenant, sauf que le titulaire ne l'est pas; c'est une nuance importante.

Alors, pour ceux qui sont en dedans, dont les postes sont reconnus, qui ont plus de trois ans de service, dont vous avez pu évaluer si leur rendement était satisfaisant ou très bien, procédez par voie de concours réservé. Vous régularisez un principe d'équité qui est au centre. Je ne vous demande pas de donner à ces gens une "job" permanente demain matin. Je vous dis: Donnez-leur la chance de postuler par un concours réservé. Je comprends bien que vous avez des problèmes avec les conventions collectives de l'extérieur de la fonction publique. Il y a même des gens qui regardent nos chaises aussi, malheureusement. Je comprends bien cela.

Je vais vous poser la question - même si le président de la CEQ est ici en arrière et que je le connais bien - En quoi un enseignant qui a trois ans d'ancienneté est-il meilleur qu'un occasionnel dans la fonction publique qui a quatre ou cinq ans d'ancienneté? Est-ce à cause d'une clause de sécurité d'emploi qu'il viendrait le supplanter? Ce sont des questions de fond. C'est une question du droit au travail; c'est une question qui concerne les citoyens, 10%. Quand la ministre nous dit: Je m'excuse, j'accepte le principe de la rotation: travail, chômage, aide sociale, je pense que c'est le cercle vicieux de la création d'emplois qu'on connaît actuellement. On fait entrer des gens dans la fonction publique, on fait un roulement; on leur fait acquérir une expérience; on les rejette et on fait passer le plus de gens possible. À travers cela, il s'avère qu'il y a des gens qui sont là depuis - j'ai vu la liste que l'employeur nous a fait parvenir - huit, neuf ou dix ans. L'article 152, tel qu'il est dans la loi règle une partie, une poussière; c'est une miette que vous laissez sur le coin de la table. Si le mot "concertation" a encore du sens quand vous le sortez, c'est rare dans les relations de travail un rapport unanime conjoint patronal-syndical. L'encre des signatures patronales n'est presque pas sèche là-dessus et vous le tassez du revers de la main.

Alors, si vous avez vraiment une volonté politique de création d'emplois - non pas seulement des emplois éphémères - si vous voulez donner le ton, je pense que vous avez à corriger et à harmoniser un certain nombre de situations de fait dans la fonction publique. C'est un dossier que les sous-ministres en arrière de vous connaissent aussi bien que moi. C'est un dossier où, lorsque les occasionnels n'ont pas accès au

recrutement et à la dotation, ils sont finalement évacués.

Vous avez aussi à régler le cas des employés qui n'en sont pas vraiment, qui sont déguisés sur des projets spécifiques. On pourrait vous en faire la démonstration. J'en connais au moins 22 au ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu; c'est un exemple concret. Ces gens sont sur une chaise, l'employeur le reconnaît. Ils sont à la création d'emplois et ils ont commencé à l'époque des hausses. Aujourd'hui, ils sont sur des mandats de création d'emplois, ils font de la gestion de bureau et ils sont sur la même chaise que leurs employés réguliers, sauf qu'ils ont un statut éphémère d'occasionnels. Il peuvent en tout temps être soumis au chamboulage soit du gestionnaire ou des décideurs politiques.

Les gestionnaires et les décideurs politiques, par leurs déclarations dans le passé, nous ont toujours conviés à une refonte de la loi. Remarquez bien que les occasionnels qui m'appellent sont inquiets et je les comprends. Quand ils regardaient la loi 50, ils disaient: C'est vrai, à la limite, actuellement, on ne peut pas; seule une refonte de la loi... Lorsqu'on a vu l'avant-projet, on n'a rien trouvé, sauf l'article 152 où, par magie technocratique ou je ne sais de quelle manière, ils en sont arrivés à nous retrouver huit noms pour être nommés permanents. Encore là, quand on a posé la question: Est-ce qu'ils seront permanents, ils ont dit: Non, ils ont deux ans de probation à faire. J'ai dit: C'est le bout! C'est cela le règlement sur les occasionnels que vous déposez dans l'avant-projet de loi. Alors, je vous dis que vous n'avez pas de volonté politique, même sur un rapport conjoint. (16 h 15)

Vous savez qu'en relations du travail, quand on n'est pas capable de régler un problème, on dit toujours: On va former un comité. C'est beau: On forme un comité et cela vide la question. Mais pour la première fois - vous avez des signatures derrière - le comité unanime patronal vous amène les pistes de travail vous permettant de régulariser le cas des employés réguliers de la fonction publique qui sont déguisés en occasionnels. Cela vous permet aussi de ne pas hypothéquer l'avenir et de dire: Tout le monde entre par la grande porte d'en avant; on ne recréera pas la petite porte du député. Merci.

M. Hardy: M. le Président, deux minutes pour Mme Doucet. Je vous assure que ce ne sera pas plus long.

Le Président (M. Champagne): Allez-y, allez-y.

M. Hardy: D'accord, merci.

Mme Doucet (Colette): Seulement un petit mot, au nom de mes consœurs qui travaillent comme occasionnelles à long terme. Tout à l'heure, quand on regardait les chiffres, on disait: On est seulement 18% au SPGQ; on n'est quand même pas très nombreuses. On se perd un petit peu dans la masse. Par contre, par rapport aux occasionnels, on est quand même 35%, environ, et de cela il y en a environ 22% qui sont sur des contrats à long terme. Donc, elles sont particulièrement concernées par une mesure qui pourrait être mise en place dans un projet de loi comme celui-là. Comme nous sommes particulièrement présentes, c'est un des endroits où le gouvernement pourrait possiblement manifester sa volonté de rétablir une espèce d'équilibre dans le secteur professionnel au gouvernement et de faciliter aux femmes professionnelles l'accès au travail. C'est tout ce que je voulais ajouter. Merci.

Le Président (M. Champagne): On vous remercie. Mme la ministre, des commentaires et des questions, s'il vous plaît!

Mme LeBlanc-Bantey: Cela en mériterait beaucoup, mais je vais tenter de me limiter. Je dois dire d'abord, avant de l'oublier, que, lorsque vous dites qu'on accorde un traitement de faveur aux clientèles des programmes d'égalité en emploi, je m'inscris en faux contre une telle interprétation. On leur accorde un traitement d'équité parce que, justement, le traitement a toujours été en leur défaveur. On n'entrera pas dans le débat, mais je pense qu'il c'est important de le souligner.

Une autre question de privilège, si vous me permettez l'expression. Je n'ai jamais dit que j'étais favorable à la rotation travail-bien-être-social-assurance-chômage. Je pense que vous me prêtez des intentions que je n'ai pas, sauf que là comme ailleurs, qu'il s'agisse du dossier des occasionnels ou d'autres dossiers, on essaie de faire ce qui est possible. Il y a une nuance entre ce qui est souhaitable et ce qui est possible.

Je vous avoue que, si j'avais été membre du comité paritaire, j'aurais probablement eu, moi aussi, tendance à avoir la main sur le coeur. Quand on n'a pas à arbitrer l'ensemble des besoins ou des obligations d'autres groupes, mais qu'on a affaire à un seul groupe, je pense qu'on peut convenir peut-être plus facilement d'une unanimité ou d'un bon sens en fonction des problèmes que vivent les occasionnels.

Vous admettez, quand même, qu'effectivement la négociation n'est pas réglée. Durant les négociations, il y a eu sensiblement de compromis de la part de la partie patronale, pour prendre les expressions qui vous sont chères. Sur l'ensemble des points, il y avait quand même eu une

entente. Il n'y a pas eu de signature parce qu'à la demande de votre syndicat il avait été entendu qu'on réglait l'ensemble du dossier, et non à la pièce. Alors, on s'était quand même entendu sur les occasionnels; c'est toujours dans le cadre du règlement. Effectivement, dans la loi, aussi on reconnaît qu'après cinq ans - et on reprend une partie de la proposition Bisailon - il y a un véritable malaise et qu'il faut régler le cas des irréguliers qui occupent des emplois à caractère permanent. Il m'apparaît important de le rappeler.

Vous dites que douze de vos occasionnels ont été congédiés, mais c'était peut-être la preuve qu'ils n'occupaient pas un emploi à caractère permanent. Je ne le sais pas, je ne connais pas les douze cas. L'important, c'est la notion d'emploi à caractère permanent. Il est vrai qu'on peut, par exemple, dans un projet comme Archipel, les Olympiques ou autre, avoir des emplois d'une durée de cinq, six, sept, huit ans, dix ans, mais est-ce qu'on va s'engager à l'avance à faire entrer dans la fonction publique tous ces emplois, peut-être à caractère occasionnel de plus longue durée, mais qui n'en restent pas moins des emplois fixés, dont la durée et la nécessité sont fixées dans le temps?

Vous dites que le comité a fait une recommandation unanime, mais que je ne l'ai pas respectée ou que je n'en respecte pas l'essentiel. Vous comprenez très bien la façon de fonctionner de ces comités et vous savez que ce sont généralement des comités qui font des recommandations au gouvernement. Tant mieux si le gouvernement peut les accepter et, dans la mesure du possible, c'est souhaitable encore une fois, sauf que cela n'est pas décisionnel. Le comité en question, avant d'accepter les recommandations, comme cela va de soi, n'est pas venu chercher des mandats auprès du gouvernement. Compte tenu de la façon de fonctionner du comité, ce n'était pas non plus nécessaire qu'il le fasse, sauf que, selon les problèmes qui lui étaient soumis, il a tenté d'en arriver à des solutions pour régler le dossier des occasionnels. Je pense qu'il a fait son travail dans ce sens, sauf qu'on doit se demander, maintenant qu'on a les recommandations du comité, si tout ce qui est là comme recommandations est souhaitable non seulement pour l'équité des gens en cause, mais aussi pour l'équilibre de l'ensemble de la fonction publique. Je vous dis que, jusqu'à maintenant, je n'ai pas trouvé souhaitable de retenir la déclaration d'aptitudes, non pas pour des raisons techniques, non pas parce qu'il serait compliqué d'avoir deux listes, mais parce qu'il y a une situation qui veut qu'on ait une fonction publique qui recrute de moins en moins, pour ne pas dire presque plus. Il m'apparaît qu'une des rares portes d'entrée

dans la fonction publique pour le citoyen qui a de moins en moins de chances d'avoir accès à la fonction publique reste les postes occasionnels. Vous dites qu'il y a du gonflement d'effectifs, que le Conseil du trésor ne veut pas donner de postes permanents, mais que, par la porte d'en arrière, il donnerait des postes occasionnels. Je ne le sais pas, on peut le vérifier. Il y a peut-être effectivement un peu de vrai dans ce que vous dites, mais je dirais, à l'inverse: Raison de plus pour ne pas donner une permanence trop facilement et obliger des remises en question.

Je trouve qu'il y a de moins en moins de portes d'entrée dans la fonction publique pour les citoyens. Nous avons déjà des clientèles que nous avons décidé de favoriser pour tenter de rétablir une représentation équitable dans la fonction publique, que ce soit les femmes, les membres des communautés culturelles, les personnes handicapées. Vous parlez des enseignants; peut-être bien qu'un enseignant peut dans beaucoup de cas faire aussi bien le travail. La raison pour laquelle nous réservons des concours aux enseignants, c'est que, de toute façon, nous sommes obligés de les payer et on décide, comme gouvernement, que, puisqu'il faut les payer, mieux vaut les utiliser. Je pense que généralement tout le monde le comprendra. C'est la raison pour laquelle il y a une disposition qui permet du recrutement autour des maisons d'enseignement. Quant à moi, je pense que cela peut favoriser l'accès des femmes à la fonction publique parce qu'il y a beaucoup de femmes dans ce secteur-là.

Le recrutement - je reviens là-dessus - est très rare. À toutes fins utiles, une déclaration d'aptitudes pour les occasionnels reviendrait quasiment à fermer la porte à tous les autres qui ne sont pas actuellement dans la fonction publique. D'autant plus que, comme occasionnels, vous avez la chance, comme n'importe quel citoyen, de postuler des postes et, dans une certaine mesure, vous avez une longueur d'avance compte tenu de l'expérience que vous avez acquise. Je vous dirais que, si on était en pleine période d'expansion, si on avait suffisamment d'argent et qu'il n'y avait pas de problème, je n'aurais pas d'objection de principe à une déclaration d'aptitudes, mais je pense qu'il faut tenir compte du contexte. C'est discutable comme point de vue, je le comprends, mais cela reste encore le mien.

Pour ce qui est des concours réservés, je m'y oppose à cause des autres concours réservés pour les programmes d'accès à l'égalité et de tous les autres engagements auxquels on doit faire face. Je n'irai pas plus loin pour le moment; je répéterai qu'entre ce qui est souhaitable et ce qui est possible il y a une large mesure. Je dirais que je suis très sympathique aux problèmes

que vous pouvez vivre; je dirais aussi qu'il est très normal de vouloir améliorer son sort. Par ailleurs, nous avons à arbitrer entre différents intérêts. Je pense que nous avons fait un bout de chemin dans le cadre des négociations et je pense qu'on a vraiment essayé de scruter à la loupe ce qui pouvait être équitable et correct. Dans ce sens-là, je pense que vous devriez quand même reconnaître qu'il y a eu de notre part une certaine souplesse qui ne mérite pas la méfiance que vous entretenez.

En terminant, je voudrais vous poser une question. Vous dites qu'une des raisons importantes pour lesquelles il devrait y avoir des déclarations d'aptitudes, c'est que cela servirait à l'ensemble de la gestion parce que les occasionnels ont déjà acquis une expérience certaine à l'intérieur de la fonction publique. Par ailleurs, vous aviez une revendication: la banque de rappel interministérielle. Je dirais qu'à la limite, c'est vrai que les occasionnels acquièrent une expérience dans un ministère et que cela peut être très rentable pour la gestion de retourner chercher ces gens-là. Comment placez-vous une réflexion pareille dans le contexte d'une banque interministérielle?

M. Hardy: Si je prends le cas des agents d'information, la rédaction des communiqués, la préparation d'un montage audiovisuel ou peu importe la nature, d'un ministère à l'autre, cela n'évoluera pas. Si vous prenez le biologiste, qu'il soit sur un projet d'été dans un ministère comme celui de l'Énergie et des Ressources ou qu'il travaille au ministère de l'Agriculture, il travaillera toujours dans son domaine. Cela ne permet pas le recrutement d'une personne d'un corps d'emploi pour aller travailler dans un autre corps d'emploi. Ce sont des personnes qui ont développé une expertise et ce sont des personnes qui ne l'ont pas développée seulement pendant six mois, mais pendant un an et plus. C'est de l'expérience et du capital pour lequel vous avez investi et qui nécessairement serait réutilisé. Dans le contexte interministériel, dans le contexte surtout des emplois polyvalents qui sont les nôtres, le problème que vous semblez soulever ne m'apparaît pas majeur, loin de là.

Le Président (M. LeMay): M. le député de Louis-Hébert.

M. Doyon: Merci, M. le Président. Les représentants du comité des occasionnelles et des occasionnels du syndicat qui sont devant nous ont posé des questions et ont mis la ministre dans une situation qui est un peu embarrassante. Vous avez cité des écrits, des engagements fermes qui semblaient devoir déboucher sur des solutions ou, en tout cas, sur des débuts de solutions. Force nous est

de constater, par les propos et les réponses que vous obtenez aujourd'hui, que vous êtes encore assez loin du but. Évidemment, les raisons qu'avance la ministre pour le piétinement nous ont été rabâchées à d'autres occasions. Cela ressemble à ce qu'on a dit quand il s'est agi de couper les salaires, quand il s'est agi de faire des coupures de postes ailleurs, etc. On fait ce qu'on peut avec ce qu'on a.

Cependant, je reste encore sceptique sur les raisons fondamentales qui font que des gens peuvent, année après année, occuper des fonctions, donc remplir un besoin. C'est là qu'est le dilemme. Si on nous apportait la preuve que finalement - on ne peut pas s'en sortir facilement - le poste qui est occupé ne répond pas à un besoin, à ce moment il y a mauvaise administration. S'il y a un besoin qui se perpétue d'année en année, il faudrait voir à ce que le poste soit reconnu d'une façon permanente et à ce que les personnes puissent l'occuper en pouvant profiter des avantages qui vont avec cette fonction. C'est ce qui est difficile à expliquer là-dedans, c'est le joint qui manque.

Je pense que vous avez probablement touché à une partie de la raison de cet état de choses; la ministre a glissé rapidement là-dessus. À certaines questions que, nous, de l'Opposition, nous posons sur l'augmentation des cadres et des employés en général de la fonction publique, on nous apporte des chiffres et on nous lance à la figure chaque fois que, finalement, il n'y a pas eu d'augmentation depuis tant d'années, que c'est resté stable et que même il y a une tendance à la décroissance. Quand on va plus loin que cela et qu'on passe au plan des occasionnels et des contractuels, on s'aperçoit que, si on fait le total, ce n'est pas tout à fait le cas.

Alors, il est bien sûr que le gouvernement a peut-être avantage à se garder une soupape de sécurité qui lui permette de jouer un peu sur les chiffres, et même un peu beaucoup. Je n'ai pas d'objection fondamentale à cela, pour autant que cela ne fasse pas de victimes qui ne voient pas comment se sortir du cercle vicieux et qui sont prises dans l'engrenage sans y être pour grand-chose. Je peux tout simplement déplorer cela. Nous-mêmes, quand on étudie les crédits de la Fonction publique - Mme la ministre en est témoin - on demande le nombre de fonctionnaires de la fonction publique et on nous donne des chiffres. On demande: Oui, mais dans cela pouvez-vous nous dire combien il y a d'occasionnels, pouvez-vous y ajouter les contractuels? On nous dit: Nous regrettons, ces chiffres ne sont pas centralisés, ils sont gardés ministère par ministère dans certains cas pour ce qui est des contractuels, etc., ce qui fait qu'il est très difficile de vous donner des réponses, pratiquement impossible.

Nous sommes donc avec des réponses qui, officiellement, tendent à démontrer et à appuyer la thèse gouvernementale voulant que la fonction publique soit stable, qu'il n'y ait pas d'accroissement des effectifs, etc. Mais, quand on veut aller plus loin que cela, on n'est pas en mesure de nous donner les réponses parce que le Conseil du trésor - en tout cas, dans le cas des contractuels, parce que j'ai tenté de l'obtenir - n'a pas de chiffres centralisés. C'est peut-être une partie de la réponse qui est là.
(16 h 30)

Le député de Sainte-Marie aura l'occasion de soulever ce que la commission spéciale qu'il présidait a recommandé à ce sujet-là. Mais je pense que vous avez totalement raison de vous inquiéter du sort qui vous est fait dans l'avant-projet de loi. Si, dans une occasion semblable, vous ne trouvez pas un embryon de solution aux problèmes auxquels vous avez à faire face, je ne pense pas que vous puissiez en espérer une dans d'autres circonstances.

Je n'ai pas de question spécifique à vous poser, sauf pour vous dire que les cas que vous apportez sont éminemment sympathiques, qu'ils méritent l'attention du gouvernement et de la ministre. Il faudrait au moins régler les cas les plus patents, ceux qui paraissent les plus évidents et qui méritent le plus d'attention et cela, dans des délais raisonnables. Cela ne peut pas attendre des mois et des années encore. Je regrette de voir que, malgré des écrits que vous avez obtenus de gens soi-disant autorisés de la part du gouvernement, vous en soyez à faire ce genre de revendications comme s'il n'y avait absolument rien de fait et qu'on en était aux premiers balbutiements, ce qui ne semble pas être le cas d'après les documents que vous nous soumettez ou les propos que vous tenez.

M. LaBelle: M. le Président, je veux simplement ajouter un élément. Cela va loin. Il y a même des postes, et je l'ai indiqué à Mme la ministre, à notre ministère où, pour être permanent, il faut qu'il y ait une DNE, une déclaration de niveau d'emploi. Cela ne se donne pas comme cela, un poste permanent dans la fonction publique en période de décroissance. Je faisais remarquer à Mme la ministre - et M. de l'Opposition, vous venez de le saisir - que cela va plus loin. Il y a des postes qui ont été reconnus permanents et sur lesquels des occasionnels comme moi sont assis. Donc, c'est un occasionnel qui occupe un poste permanent. Il dit, après quatre ou cinq ans: Donnez-le-moi, le poste; vous me dites que je donne un bon rendement et que je n'ai pas besoin d'aller "performer" à un concours, à l'écrit ou à l'oral. Vous m'évaluez tous les ans. On lui répond: Non, tu n'a pas le droit, il faut que tu ailles chercher une déclaration

d'aptitudes. C'est cela qu'on dit. Au coeur du rapport conjoint se trouve la mécanique: pas de chamboulage, pas de tripotage, donner à des gens en concours de recrutement l'occasion d'aller se chercher une déclaration d'aptitudes à l'entrée. Ceux qui occupent des postes permanents depuis trois ans - cela ne peut pas gonfler les budgets; ils sont déjà payés, ils sont là; il n'y a pas d'augmentation de la masse salariale - faites-leur au moins un concours réservé pour encore vous assurer dans quel ordre de rangement vous les évaluez. Quand le poste qu'ils occupent est permanent, donnez-leur au moins l'occasion de l'avoir. Il y aura toujours une maîtrise ou un doctorat plus fort pour venir sur une chaise. Il y a des gens qui "performent" au concours oral ou à l'écrit; c'est clair. Mais, lorsqu'on donne aux gestionnaires le moyen d'évaluer, bon an mal an, une main-d'oeuvre de professionnels sur le lieu de travail, je me demande ce qu'il faut de plus à la fonction publique. Quand cela fait quatre ou cinq fois que tu te fais évaluer et qu'en plus tu réclames un concours pour t'assurer que tu es évalué et que tu es sur la bonne chaise, on te dit: Non, tu ne peux pas, tu es occasionnel, tu n'a pas de déclaration d'aptitudes.

Le coeur du rapport conjoint, c'est de régulariser à l'entrée la déclaration d'aptitudes; c'est le noeud. La banque de rappel, cela fait l'objet d'une convention. Cela se négocie dans des conventions collectives. Mais pour la Loi sur la fonction publique, au recrutement, cela prend une volonté politique de régulariser un problème vieux non pas de l'année passée, mais de plusieurs années. J'espère que la conjoncture n'a pas toujours le dos large pour tout prendre. On dit: On est en période de décroissance et le "timing" est mauvais. Si vous étiez venu il y a cinq ans, on vous l'aurait donné. Une chance que je vois à la télévision qu'au Québec c'est reparti, cela me soulage. Je me dis que peut-être on a encore une chance. C'est pour cela qu'on vient parce que ce sont les derniers espoirs qui nous restent, à nous les occasionnels.

En termes de rangement, on est loin. Il y a des employés réguliers, il y a des employés temporaires, il y a les organismes extérieurs au secteur public qui peuvent venir. On est dans la cinquième rangée. Et, pourtant, ce sont des gens qui ont les mêmes mandats que les employés réguliers; ils se côtoient quotidiennement. On ne peut pas créer deux systèmes parallèles. C'est bien beau de demander aux occasionnels d'avoir une loyauté envers l'organisation. Mais la loyauté, excusez l'expression, ce n'est pas un "one-way"; c'est à double sens. Il me semble que quelque chose comme cela doit exister. Manifestement, c'est une autre gifle pour les occasionnels, parce que ce sont les plus faibles. Ce matin, j'écoutais l'association des

cadres, tous ces gens-là. C'est une question de survie pour nous. On est au bas de l'échelle et on se fait "blaster" sous la décroissance, la crise économique, en fait tout un discours.

Bref, j'espère que les décideurs politiques, malgré que j'aie appuyé la position de la thèse et de l'antithèse, sauront quand même être réceptifs, parce qu'il y a des centaines d'hommes et de femmes derrière nous qui attendent cela. Malheureusement, pour eux, la réforme d'une loi, cela ne revient pas tous les ans. Cela passe une fois de temps à autre. Le rendez-vous historique est là. C'est bien dommage, on ferme le livre là. Si vous fermez le livre différemment, on aura toujours, comme tout autre citoyen, un jugement de valeur sur la social-démocratie, sur le droit au travail, sur la concertation entre les syndicats. Sauf qu'à frapper les plus faibles, les plus démunis dans la bergerie je ne suis pas certain qu'à un moment donné cela ne se retournera pas contre les décideurs au pouvoir. On peut être des occasionnels, mais on est quand même encore capables de se tenir debout. On vous le dit en mettant les points sur les i, parce qu'on est tannés. Je pense que, dans les documents qu'on a déposés, vous avez tous les éléments qui vous permettraient de régulariser un principe d'équité.

Le Président (M. LeMay): M. le député de Sainte-Marie.

M. Bisailon: Nos invités m'excuseront de ne pas leur poser de questions. Je vais plutôt adresser ma question à Mme la ministre de la Fonction publique, si elle me le permet.

En faisant un certain rappel des événements qui ont amené la commission spéciale à étudier le cas des occasionnels, je veux d'abord lui dire qu'il n'y a pas, là-dedans, seulement un problème humain. Il y a un problème de gestion, d'administration et de contrôle des ressources humaines. Ce problème n'a pas été amené devant la commission spéciale par les personnes concernées. Ce ne sont pas des occasionnels qui, dès le départ, sont venus présenter le problème à la commission spéciale, mes collègues se le rappelleront. Ce sont les gestionnaires eux-mêmes qui sont venus se déclarer mal à l'aise de cette situation. Un bon nombre des arguments - pas tous - que vous avez utilisés tantôt ne résistent pas à l'analyse quand on fouille profondément. Ils ne résistent pas à l'analyse. Il y a un abus certain de la notion de mandat spécifique et il y a des hautes instances dans la fonction publique qui se sont servies de cette notion avec laquelle ils ont joué. On nous a expliqué, à un moment donné, qu'on avait pu contourner la procédure de recrutement et de sélection de personnel ou qu'on tentait

parfois de contourner le Conseil du trésor. De la même façon, il y a de hauts gestionnaires qui se sont servis de la notion de mandat spécifique pour l'utiliser à leurs fins. Ce sont les gens qui, finalement, en écopent et c'est une gestion qui n'est pas normale et qui n'est pas conforme à ce qu'on veut avoir.

Au moment où la commission spéciale a étudié ce cas-là, un comité avait déjà siégé et avait produit un rapport. Vous avez dit tantôt qu'évidemment la personne qui discutait n'avait pas de mandat, n'était pas venue chercher un mandat pour le faire. Je connais le fonctionnaire qui a signé ce document. Je parle simplement sur la base des documents qui nous ont été remis et je m'éloigne des propos que j'ai entendus. Je prends le document. Je connais le fonctionnaire; j'ai eu affaire à lui dans d'autres dossiers de négociation et il m'a toujours semblé être un fonctionnaire prudent qui faisait attention, justement, au respect des mandats et qui ne s'avançait pas sans savoir où il s'en allait. Je l'ai même vu ici ce matin à la commission; il assistait aux audiences de notre commission parlementaire. Je dis qu'il y a eu un document et, si le fonctionnaire n'avait pas un mandat spécifique - en tout cas, le fait que ce soit une table, cela devait être un mandat en soi - il devait y avoir au moins quelqu'un qui lui avait dit d'aller s'asseoir à la table pour discuter de ce problème. Je ne connais pas beaucoup de fonctionnaires qui sont habitués aux négociations et qui signent des documents sans en parler à personne. Il a quand même signé le document conjointement avec les autres membres du comité.

Par la suite, vous avez déclaré que c'est au moment du projet de loi que vous régleriez le problème. Il me semble que c'est maintenant le temps de régler ce problème. On ne peut plus tolérer que des gens soient de façon régulière, année après année, dans la fonction publique sans avoir le même statut que les autres. Si à l'avenir cela se reproduisait, c'est un beau cas d'imputabilité pour moi. C'est l'analyse que les membres de la commission avaient faite. Si des situations comme cela se produisent, il y a des responsables quelque part. Ces responsables sont les gestionnaires qui ont enduré un état de fait comme cela. Qu'on règle la situation du passé et, pour l'avenir, qu'on rende imputables les gestionnaires qui se permettront de contourner, de jouer avec les règles pour permettre qu'après dix ans tu te rendes compte que quelqu'un, année après année, s'est fait reconfirmer dans son poste et a donc eu un nouveau contrat. C'est plus que la petite évaluation où on dit: 30% de A, 20% de B. C'est plus que cela là. C'est: Est-ce que je renouvelle ton contrat ou pas? Je pourrais te renvoyer chez vous, mais, si je le renouvelle année après année pendant

dix ans, ne venez pas me faire croire que là il n'y a pas une notion de permanence possible par rapport aux autres.

Moi, ma question, Mme la ministre, c'est: Allez-vous profiter du projet de loi pour régler ce problème qu'on a eu dans le passé et prendre des mesures, y compris dans le projet de loi, s'il le faut, pour qu'on n'assiste plus à des situations comme celle-là? La commission spéciale avait mis de l'avant des hypothèses de solutions. Si toutes ces hypothèses n'étaient pas retenables, il me semble qu'il y en a au moins un certain nombre qui pourraient l'être. Pour moi, il me semble évident que quelqu'un qui est là depuis au moins cinq ans, dans la même fonction, on devrait reconnaître cela automatiquement. Pour les trois ans et plus, à moins qu'il ne s'agisse vraiment d'un mandat spécifique et qui se termine, dont l'échéance arrive, il me semble qu'on devrait aussi trouver une formule. La notion de rappel, cela me semble être aussi une notion acceptable et cela aussi était une demande des gestionnaires. C'était de dire: Pourquoi nous obligez-vous, quand on a affaire à des occasionnels, à toujours reprendre du monde nouveau? On en forme. On leur apprend et on apprend ensemble comment faire le travail et chaque fois c'est toujours à recommencer.

Dans ce sens, ce n'est pas seulement un problème humain. C'est un problème de gestion aussi et de qualité de gestion. Je pense que vous pourriez répondre à cela. J'ai l'impression, en plus de cela, Mme la ministre - je vais aller plus loin - que vous voudriez, sauf qu'on est ici en commission parlementaire pour cela.

Mme LeBlanc-Bantey: Vous avez un rôle pas mal plus agréable que le mien, vous allez le reconnaître. Cela étant dit, je ne me suis jamais engagée - d'autant moins que je connais la subtilité du langage du syndicat des professionnels, et le député de Sainte-Marie sait de quoi je parle - à régler le problème au moment de la loi. Je me suis engagée à envisager des solutions et je vous ai dit tout à l'heure: On l'a envisagée et on a pensé qu'il n'était pas préférable de retenir la déclaration d'aptitudes.

Le député de Sainte-Marie dit: Bon, s'il y a une situation comme cela, c'est dû à des abus de gestion. Admettons que c'est dû à des abus de gestion. En voulant régler des abus de gestion, on va peut-être créer un autre type d'abus, un autre type d'inéquités. C'est cela, l'équilibre que nous avons tenté de maintenir dans cette discussion. Je crois que le rapport du comité conjoint a été très utile et qu'entre autres, dans le cadre des négociations, si jamais on en arrive à une entente, il y a là beaucoup de choses qui font votre affaire. La preuve: vous vous êtes entendus, et tout le monde sait que vous

êtes généralement assez exigeants.

En ce qui concerne les occasionnels, il y avait à la table des négociations une assez bonne entente, y compris la banque de rappel ministérielle. On ne s'est pas rendu encore jusqu'à la banque de rappel interministérielle - voilà pourquoi je posais la question tout à l'heure - mais une banque de rappel ministérielle, on concevait que cela avait beaucoup de bon sens. Quand on parle du problème des occasionnels, je n'ai pas à régler que le problème des occasionnels professionnels. Je vais retourner une question au député de Sainte-Marie. Qu'arriverait-il si, dans la perspective où, dans le meilleur monde possible, dans un monde idéal, on pouvait régler ce problème, on découvrirait qu'il n'y a pas simplement des occasionnels professionnels - il y en a un certain nombre; on parle de gonflement d'effectifs; il faut quand même se poser la question - qu'on découvrirait que chez les fonctionnaires il y en a le double, et il y en a le triple? Il y a là aussi du monde dont il faut tenir compte et qui ne parle pas souvent très fort. Que ce soient des messagers, que ce soient d'autres catégories de monde. Si on découvrait qu'il y en a 1500, 2000 dans ce genre de situation, est-ce que vous recommanderiez qu'on les intègre quand même dans la fonction publique, compte tenu du contexte que vous connaissez et dont vous n'avez pas à tenir compte, parce que forcément ce n'est pas votre rôle, et compte tenu aussi d'autres inéquités qu'on veut régler dans la fonction publique en ce qui concerne les femmes, les membres des communautés culturelles, les personnes handicapées, compte tenu aussi du fait qu'on a dans les réseaux de l'enseignement et ailleurs des gens que, de toute façon, il faut que le citoyen paie parce qu'ils ont une sécurité d'emploi? Si vous aviez à équilibrer tout cela, M. le député de Sainte-Marie, recommanderiez-vous toujours la même chose?

M. Bisailon: M. le Président, je vais répondre à la ministre en trois points. Le premier point, c'est que, quand la commission spéciale a étudié ce problème, ce n'est pas seulement le problème des professionnels qu'on a regardé, c'est l'ensemble des cas qui nous avaient été soumis et là-dedans il y en avait qui n'étaient pas des professionnels effectivement. Mme la ministre me demande s'il y en avait 2000 ou 3000. On n'a pas regardé combien il y en avait d'impliqués; évidemment, cela aide toujours mieux à une solution. Quand on parlait d'une solution dans le rapport de la commission sur le classement-moquette, finalement ce n'était pas un nombre si extraordinaire à régler.

(16 h 45)

La ministre a profité de la négociation pour régler le problème des personnes

concernées par le classement-moquette. On en a vu les effets et d'autres nous ont été rapportés au cours de cette commission. On n'a pas regardé combien il y avait de personnes, à savoir: S'il y en a beaucoup, on ne règle pas; s'il n'y en a pas beaucoup, on règle. On s'est dit: Quelle est la situation? Est-ce une situation tolérable? Votre question est la suivante: Est-ce que l'on se rendait compte du fait qu'il y avait, chez les fonctionnaires, 3000 "irréguliers", entre guillemets? C'est cela qu'on veut dire.

Mme LeBlanc-Bantey: On est en train de faire l'inventaire, on aura des chiffres précis bientôt.

M. Bisailon: Supposons qu'il y en aurait 3000 dans la catégorie des fonctionnaires, ce sont 3000 "irréguliers", entre guillemets, qui ne sont pas comptabilisés lorsqu'on énonce les effectifs de la fonction publique. Effectivement, je trouverais cela dramatique, mais je maintiendrais notre recommandation qui est la suivante: Premièrement, vous réglez le passé. S'il y a eu des torts dans la gestion, ce ne sont pas les personnes qui occupent des fonctions actuellement qui en sont responsables, ce ne sont pas les fonctionnaires, ce ne sont pas les professionnels; ce sont ceux qui se servent de leur connaissance de l'appareil pour passer à côté des règles qui sont responsables. Alors, réglons leur cas. Ils font le même travail, ils sont payés, eux aussi, actuellement. Réglons leur cas et mettons des règles pour punir - c'est là que je disais que c'était une question d'imputabilité - les gestionnaires qui utilisent de façon abusive la procédure, les règles et les connaissances qu'ils ont de l'appareil pour gonfler de façon artificielle les rangs de la fonction publique, à l'extérieur des normes. Quand on me tient des grands discours sur la justice et l'équité, je veux bien, mais il y a dû y avoir un manque de justice et d'équité au moment de l'engagement de ces personnes. Il n'y a pas eu de concours public à ce moment.

Aujourd'hui, quand on veut me servir l'argument du droit du citoyen de s'inscrire à un concours, je veux bien, mais le droit du citoyen existait aussi il y a trois, quatre ou cinq ans, quand on a engagé des fonctionnaires hors normes. La seule façon d'y arriver, c'est que cela soit coûteux. Tant et aussi longtemps que cela ne pénalisera pas quelqu'un quelque part, tant que le gouvernement ne verra pas les coûts que cela représente, il n'agira pas vis-à-vis de ses gestionnaires. C'étaient les réflexions de la commission. La commission disait: Ce sera peut-être coûteux, mais payez. C'est vous qui avez fait les erreurs, c'est habituellement ce qu'on dit quand quelqu'un fait une erreur; Paie le prix et, après cela, prends les mesures afin que tes

gestionnaires se conforment aux normes et à la pratique et qu'ils n'essaient pas de les contourner. Mais, au moins, la situation des individus concernés sera réglée et, quand on parlera des effectifs de la fonction publique, on saura de quoi on parle et on saura que ce sont tous des gens réguliers.

Mme LeBlanc-Bantey: On a tout de même fait une tentative de régler les cas du passé; plus qu'une tentative, puisqu'il est déjà prévu dans la loi que l'on règle le cas des "irréguliers", entre guillemets, de cinq ans et plus.

Pour revenir à une question que vous avez posée au début, ce n'est pas pour l'avenir, ces cinq ans. C'est justement pour éviter que les gestionnaires qui auraient tendance à abuser de ce type de situation continuent de le faire en pensant que, de toute façon, en ouvrant une autre porte, dès que quelqu'un aura fait cinq ans et plus, à un poste permanent, il sera automatiquement considéré comme employé permanent de la fonction publique. C'est dans cette perspective que nous voulions régler les cas du passé et faire en sorte que des mesures soient prises au Conseil du trésor, parce que c'est là que cela doit se prendre pour éviter le genre d'abus qu'on a connus dans le passé.

Cela étant dit, je voudrais conclure en disant que je continue de penser que les efforts qui ont été faits du côté des occasionnels depuis le rapport du comité paritaire ont été louables et très honorables de notre part. On n'a pas tout réglé, je le conçois. Je pense qu'on a vraiment tenté des efforts pour rendre justice au maximum aux gens qui avaient pu être victimes d'abus ou encore qui, sans être victimes d'abus, une fois devenus occasionnels dans la fonction publique, aimeraient bien avoir un poste permanent. C'est légitime, sauf qu'il y a aussi des emplois qui sont occasionnels. Il faudra aussi l'accepter. Je pense que, comme fonction publique, on a à vivre avec une telle notion. Il y aura toujours des projets qui seront occasionnels et des emplois qui seront occasionnels. C'est le partage à travers tout cela qu'on a tenté de faire jusqu'à présent.

Le Président (M. Champagne): Alors, une petite conclusion?

M. Hardy: S'il vous plaît, oui.

Le Président (M. Champagne): Rapidement.

M. Hardy: J'avais posé deux questions précises, mais il y a une abstention de répondre. La première question: Si le statut de permanent, en vertu de l'article 152, est accordé, est-ce que les personnes ont à faire une année de probation et deux ans pour

obtenir la sécurité d'emploi? Je comprends que c'est oui. Est-ce que c'est oui ou non?

Mme LeBlanc-Bantey: Précisez votre question, s'il vous plaît!

M. Hardy: Selon l'article 152, pour la personne qui doit être intégrée dans la fonction publique, qui a une longue ancienneté comme occasionnel, vous dites: Le statut de permanent lui est attribué. Cette personne, à partir du moment où vous lui donnez un statut de permanent, on constate qu'elle n'a pas besoin de faire un an de probation et pas besoin, non plus, d'avoir deux ans pour obtenir sa sécurité d'emploi. Elle a déjà sa sécurité d'emploi et son statut. Bon, d'accord. Je vous remercie.

En conclusion, je retiens deux éléments. Sur le premier élément, on n'ira pas loin avec ce que j'ai entendu de la part de la ministre aujourd'hui pour solutionner le problème des occasionnels. Je le regrette vivement, d'autant plus qu'on nous invite à beaucoup de concertation; cela a été dit tantôt et je n'insisterai pas là-dessus. Je regrette encore plus de constater que, lorsqu'il est question de comité, cela semble être un comité bidon puisque les personnes qui en font partie ne semblent pas avoir de mandat pour discuter. Je le regrette beaucoup. Enfin, j'espère quand même que vous saurez apprécier à leur plus juste mesure, au cours d'une relecture, comme certains l'ont dit ce matin pour d'autres mémoires, les demandes qui y sont faites. On le verra bien au moment du projet de loi. Je vous remercie.

Le Président (M. Champagne): Peut-être que Mme la ministre a un dernier mot.

Mme LeBlanc-Bantey: Un dernier mot. C'est vrai que la concertation se fait avec des compromis, mais ce sont des compromis de part et d'autre. Je pense qu'il serait peut-être bon que vous aussi, à votre tour, vous vous engagiez dans cette réflexion. D'autre part, je pense que vous êtes injuste quand vous parlez de comité bidon. De nombreuses recommandations ont été retenues; s'il y en a une qui n'a pas été retenue, ce n'est pas suffisant pour juger l'ensemble des travaux du comité. Il faut être juste envers ses membres. En conséquence, quand il y a de tels comités, il faut tenter dans la mesure du possible de les respecter. Ce fameux comité - vous avez fait allusion au comité sur les corps discriminés - on avait tenté de le baliser et de lui donner le maximum de chances d'avoir du poids auprès du gouvernement, sauf qu'un gouvernement est toujours là pour gouverner et il lui reste, à la fin, à arbitrer entre les différents intérêts.

Le Président (M. Champagne): Sur ce, au nom des membres de la commission parlementaire, on vous remercie d'avoir défendu votre mémoire devant nous.

À ce qu'on m'a dit, la Centrale de l'enseignement du Québec cède la place par ordre au Conseil du statut de la femme. S'il n'y a pas d'objection, je demande aux membres du Conseil du statut de la femme de bien vouloir se présenter ici à l'avant. On demanderait au porte-parole de s'identifier et de présenter les personnes qui l'accompagnent.

Conseil du statut de la femme

Mme Bonenfant (Claire): M. le Président, Mme la ministre, mesdames et messieurs les membres de la commission, je suis Claire Bonenfant, présidente du Conseil du statut de la femme. Les personnes qui m'accompagnent sont, à ma droite, Mme Micheline Boivin, directrice du service de la recherche, et Mme Élisabeth Power, directrice de l'information.

Le Conseil du statut de la femme a fait des représentations à la commission Bisaillon chargée de soumettre des propositions touchant la réforme de la Loi sur la fonction publique. Il a également soumis ses commentaires au moment de la parution du rapport de cette commission. Le conseil a alors fait connaître son point de vue sur les sujets les plus susceptibles d'affecter les femmes, tels, par exemple, le classement-moquette, le travail à temps partiel, l'égalité en emploi et les programmes d'accès à l'égalité.

Il n'y a pas lieu de reprendre ici, dans le cadre de cette commission parlementaire sur l'avant-projet de loi sur la fonction publique, les échanges qui ont eu cours sur ces sujets. Le gouvernement poursuit, en effet, son action en ces domaines par la préparation d'un règlement édicté en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne relativement aux programmes d'accès à l'égalité. Il a soumis récemment ses propositions touchant le régime du temps partiel dans la fonction publique et l'abolition du classement-moquette. Le conseil entend faire connaître à qui de droit son avis sur ces questions d'une importance capitale pour les femmes.

En raison de cette situation, il n'a pas été jugé nécessaire de communiquer un mémoire du Conseil du statut de la femme sur l'avant-projet de loi sur la fonction publique. Il nous est toutefois apparu opportun de faire part à cette commission de notre point de vue sur un des aspects particuliers de cette pièce législative, le classement par niveau. Notre communication portera donc essentiellement sur ce sujet et sur les programmes d'accès à l'égalité concernés par cette loi.

En vertu des modifications apportées à la Loi sur la fonction publique en juin 1981 "le ministre de la Fonction publique peut, dans les cas qu'il détermine par règlement, requérir de l'office qu'il regroupe par niveau les candidats déclarés aptes. Le cas échéant, les nominations ou promotions se font au choix parmi les personnes de même niveau, selon l'ordre de rangement des niveaux."

Ces modifications à la loi ne remettent toutefois pas en question la règle générale du mérite affirmée dans le cadre du même article: "Lors d'un concours, la sélection est établie sur la base des critères de compétence et d'aptitude et le concours donne lieu à l'établissement d'une liste classant les candidats par ordre de mérite. Les nominations et les promotions sont faites selon cet ordre parmi les candidats qui ont fait l'objet d'une déclaration d'aptitudes."

La seule entorse à la règle du mérite est celle acceptée pour les besoins de l'application d'un programme de redressement d'emploi au moyen du regroupement par niveau des personnes déclarées aptes. Un examen de la réglementation touchant le regroupement par niveau ne nous convainc pas cependant qu'une telle mesure ainsi définie constitue un véritable accroc à la règle du mérite. En effet, selon cette réglementation, "les candidats et candidates rangés dans un niveau sont de compétence sensiblement comparable. Les résultats sont calculés sur un total de 300 points. Le premier niveau est constitué du candidat ayant obtenu le meilleur résultat dans la procédure de sélection et des candidats dont les résultats sont de 20 points ou moins par rapport à ce meilleur résultat. Ce rangement est appliqué lorsqu'il se trouve parmi les candidats et candidates du premier niveau une ou plusieurs personnes visées par l'un des programmes de redressement d'emploi. Les ministères et organismes effectuent leur choix parmi les personnes rangées dans un niveau. Si plusieurs personnes d'un des groupes visés sont au même niveau, le choix doit respecter la règle du mérite."

En raison de la marge d'appréciation de la compétence laissée au comité de sélection, une différence maximale de 20 points sur 300 ne nous apparaît pas suffisamment significative pour que la règle du mérite soit remise en cause. L'évaluation de la compétence exige la prise en compte de caractéristiques qui sont souvent difficiles à mesurer de façon objective. Il faut reconnaître que, sous des apparences d'objectivité, l'évaluation au mérite est largement subjective, du moins pour certains corps d'emploi. Il est difficile qu'il en soit autrement, et cela est d'autant plus prégnant que les compétences exigées sont de nature autre que techniques et manuelles.

Le Conseil du statut de la femme ne croit donc pas que le classement par niveau,

tel que conçu par la réglementation en vigueur pour l'application de programmes de redressement d'emploi, a favorisé indûment les femmes. Il croit, au contraire, que cela a permis, dans les cas où une telle mesure a été appliquée, la reconnaissance de la compétence des femmes concernées et leur accès à des emplois qui autrement leur auraient été refusés. Le Conseil du statut de la femme insiste sur le fait qu'il ne revendique pas un régime d'exception permettant aux femmes d'avoir accès à des emplois pour lesquels elles ne sont pas qualifiées. Il demande simplement que, par les concours de recrutement et de promotion, la compétence des femmes soit enfin reconnue, même si elle devait s'exprimer de façon différente de celle des hommes. (17 heures)

Le classement par niveau introduit par les modifications apportées à la Loi sur la fonction publique en 1981 neutralise des pratiques discriminatoires envers l'une ou l'autre des populations cibles. Dans le cas des femmes, par exemple, les exigences des emplois sont définies généralement par des hommes et les critères de compétence requis pour occuper ces emplois sont également souvent édictés par des hommes. La compétence étant définie en référence aux comportements de ceux qui occupent ou ont occupé cet emploi, celle-ci sera plus souvent qu'autrement identifiée aux comportements et attitudes des hommes lorsque la représentation féminine est faible dans un corps d'emploi. De plus, même si la présence d'une femme est généralement requise dans les jurys de sélection, la composition des jurys demeure majoritairement masculine.

Pour ces raisons, nous croyons qu'il y a lieu de neutraliser les biais introduits dans la sélection du personnel au détriment des femmes et d'utiliser à cette fin une mesure permettant de reconnaître leur mérite.

Dans le cadre de l'avant-projet de loi sur la fonction publique, le classement par niveau n'est plus comme maintenant réservé aux seuls cas où un programme de redressement d'emploi est requis. Si cette loi est sanctionnée, le classement par niveau sera utilisé par tous les comités de sélection aux fins de recrutement et de promotion du personnel de la fonction publique.

Il est intéressant que, par l'élargissement de l'application du classement par niveau à d'autres clientèles que celles visées par les programmes de redressement d'emploi, on reconnaisse formellement les limites du système d'évaluation au mérite lorsqu'il est appliqué de façon stricte. On reconnaît ainsi que le classement par rang, sous des apparences d'objectivité, comporte des failles, la personne qui s'est classée au premier rang dans un concours n'étant pas toujours la mieux indiquée pour occuper l'emploi sollicité. Les tests de mesure de la

compétence, tout comme ceux mesurant l'intelligence, suscitent de nombreuses critiques. On leur reproche le fait qu'ils reflètent en grande partie les croyances de ceux qui les conçoivent et les appliquent au détriment d'une évaluation objective des personnes qui leur sont soumises. Ces limites à l'objectivité des tests de sélection du personnel ont pu être ressenties par de nombreux candidats, notamment par ceux qui postulent un emploi ou une promotion exigeant des compétences difficilement mesurables. Il peut donc être bienfaisant d'élargir l'application du classement par niveau à d'autres populations qu'à celles visées par les programmes d'accès à l'égalité.

Il demeure toutefois important que, malgré les embûches, on poursuive comme but à atteindre l'objectivité dans le recrutement et la promotion du personnel. Il faut faire en sorte que le favoritisme et le patronage soient évités. À cette fin, la recherche devra être poursuivie pour que soient raffinés les instruments de mesure de la compétence pour que ceux-ci ne soient pas le reflet des préjugés ayant cours dans notre société.

Il importe également que le classement par niveau soit défini de façon qu'on regroupe à un même niveau les personnes ayant une compétence équivalente. En ce sens, il pourra être dangereux de trop élargir la marge de points séparant, à un même niveau, la personne qui s'est le mieux classée de celle qui s'est le moins bien classée. La marge de 20 points sur 300 prévue par la réglementation actuelle nous paraît acceptable. Une marge de 100 points sur 300 laisserait probablement trop de place à l'arbitraire.

Si l'élargissement d'application du classement par niveau paraît souhaitable, il nous est difficile d'affirmer qu'il doit être généralisé comme le prévoit l'avant-projet de loi sur la fonction publique. Est-ce que les critiques relatives à la subjectivité des procédures de sélection sont également fondées, quelles que soient les catégories de personnel concernées par les procédures? Les réticences du Syndicat des fonctionnaires à la généralisation du classement par niveau sont-elles justifiées? Cela mériterait examen. Il est possible que le système d'évaluation au mérite pour le recrutement et la promotion des fonctionnaires soit plus adéquat qu'il ne l'est pour les cadres et les professionnels. Il est possible, à titre d'hypothèse, que la docimologie ou science de l'évaluation soit plus avancée en matière d'évaluation des habiletés manuelles et techniques requises de façon prioritaire pour l'accomplissement des tâches confiées aux fonctionnaires qu'elle ne l'est en matière d'évaluation d'habiletés encore mal définies, telles que celles requises pour la gestion dans la fonction

publique. Ces questions devraient être éclaircies avant que le classement par niveau soit appliqué indistinctement à toutes les catégories de personnel.

Parlons maintenant des programmes d'accès à l'égalité. Il est important de rappeler que l'élargissement de l'application du classement par niveau ne doit pas constituer une remise en cause des programmes de redressement d'emploi. Ces programmes, légalement autorisés depuis juin 1982, ont plus que jamais leur raison d'être. Malgré l'existence de programmes d'égalité en emploi pour les femmes dans la fonction publique et une certaine évolution au cours des dernières années, la représentativité féminine demeure nettement insuffisante. Une évaluation de ces programmes, effectuée par le ministère de la Fonction publique en mars 1983, révèle que, si la représentation des femmes s'est accrue dans toutes les catégories d'emplois, entre mars 1980 et septembre 1982, elle est demeurée inchangée ou a diminué dans 171 corps d'emplois sur un total de 242. Les corps d'emplois dans lesquels la représentation des femmes est demeurée stable sont, dans 95% des cas, des corps d'emplois occupés exclusivement par des hommes. Dans l'ensemble des postes classifiés comme emplois supérieurs, on retrouve, au 31 mars 1983, 190 femmes pour une proportion de 5,65%, ce qui donne une augmentation de 1,15% par rapport à l'année précédente. À ce rythme d'augmentation, dans 45 ans, soit en 2028, les femmes auront le privilège de former la moitié des effectifs de la haute fonction publique québécoise.

Les programmes d'égalité en emploi, s'ils ont permis un assainissement de la gestion courante de la fonction publique par l'élimination des éléments discriminatoires évidents qu'elle comportait, une prise de conscience des gestionnaires de la nécessité de ces programmes et une sensibilisation des femmes fonctionnaires et professionnelles à la possibilité d'un plan de carrière, demeurent inefficaces pour assurer la représentation féminine dans tous les corps d'emplois, notamment là où elles sont complètement absentes. Il ne s'agit plus de combattre les préjugés sexistes; il faut adopter des mesures énergiques visant à redresser une situation systémique qui perdure. Le bilan de la politique d'égalité en emploi établi après trois ans d'application démontre la nécessité de mesures spéciales étant donné l'inefficacité des mesures incitatives et compte tenu du rattrapage qu'exige la situation.

Le classement par niveau permettra à l'avenir, si l'avant-projet de loi sur la fonction publique est adopté tel quel, tout comme la loi le permet actuellement, la mise en oeuvre de programmes d'accès à l'égalité, la seule différence entre la situation actuelle et celle préconisée par

l'avant-projet de loi étant que le classement par niveau pourrait dorénavant être utilisé dans le cadre de concours où un programme de redressement d'emploi n'est pas requis. Dans tous les autres cas - et ils sont nombreux - le classement par niveau permettrait de choisir parmi les personnes classées au premier niveau, celle qui fait partie du groupe désigné par le programme de redressement d'emploi. Il apparaît important qu'aucune confusion ne persiste à ce sujet.

Bien que les critères, normes, barèmes ou modalités concernant l'élaboration, l'implantation ou l'application de programmes d'accès à l'égalité fassent l'objet de la réglementation prévue dans la loi 86 et qu'en conséquence il ne soit pas du ressort de la Loi sur la fonction publique de préciser ces dispositions, nous croyons, malgré tout, qu'on devrait y retrouver, tout au moins, un rappel des engagements du gouvernement en matière de programmes d'accès à l'égalité. Cette référence aux programmes d'accès à l'égalité nous paraît d'autant plus importante que le gouvernement, par la loi 86, s'est reconnu un statut particulier qui a pour effet de le soustraire du contrôle et de la surveillance de la Commission des droits de la personne dans l'élaboration et l'implantation de ses programmes.

L'avant-projet de loi sur la fonction publique, déposé par la ministre, Mme LeBlanc-Bantey, fait état à quelques reprises de la mise en place de ces programmes. Ainsi en est-il, par exemple, à l'article 41 où il est dit notamment que "les conditions d'admission à un concours doivent tenir compte des limites et restrictions qui résultent de l'application des politiques du gouvernement concernant notamment: 1° les programmes d'accès à l'égalité visant... "Au chapitre VI, article 81 de l'avant-projet, on précise, en outre, que c'est au Conseil du trésor que revient la responsabilité d'établir des programmes d'accès à l'égalité en vue de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi." Enfin, une dernière mention des programmes d'accès à l'égalité est faite à l'article 101 où il est stipulé que "l'Office des ressources humaines a, entre autres, pour fonction de proposer des mesures pour assurer l'accès à l'égalité en emploi." Si ces quelques références sont importantes, elles ne nous paraissent pas, pour autant, suffisantes et témoignent bien pauvrement de la volonté déjà exprimée par le gouvernement d'implanter des programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique.

La prise en compte des impératifs découlant de l'implantation de programmes d'accès à l'égalité ne devrait pas se faire uniquement au niveau des conditions d'admission aux concours de recrutement ou de promotion. On risquerait ainsi de limiter

significativement la portée de ces programmes et ce, avant même qu'ils aient été élaborés. S'il est important de prendre en compte les objectifs visés par les programmes d'accès à l'égalité dans l'établissement des conditions d'admission aux concours, il n'est pas moins essentiel d'en tenir compte au niveau de l'établissement des procédures d'évaluation prévues à l'article 44, ainsi qu'au niveau de la nomination dont il est fait état à l'article 50.

L'accès aux concours, l'évaluation des candidatures et le choix final ou la nomination sont les trois étapes du processus de sélection. On ne devrait, a priori, soustraire aucune de ces étapes de l'application des programmes d'accès à l'égalité. C'est pourtant ce qui nous paraît découler des dispositions prévues dans l'avant-projet de loi sur la fonction publique. Il y aurait donc à cet égard nécessité d'y apporter des correctifs.

D'autre part, comme nous l'avons déjà signalé, c'est le Conseil du trésor qui, en vertu de l'article 81, sera chargé d'établir des programmes d'accès à l'égalité. Cependant, celui-ci pourra, en vertu cette fois de l'article 88, "déléguer à un sous-ministre ou à un dirigeant d'organisme l'exercice des fonctions qui lui sont attribuées par la présente loi".

La décentralisation éventuelle des pouvoirs en matière de programmes d'accès à l'égalité vers les ministères ne nous paraît pas en elle-même source de problèmes. Cette décentralisation nous semblerait, cependant, plus risquée si elle ne s'accompagnait d'aucune structure supraministérielle d'évaluation et de contrôle de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité. Or, dans son avant-projet de loi, la ministre n'a pas prévu de telles dispositions et nous croyons qu'il y aurait intérêt à apporter certaines précisions à cet égard au niveau même de la loi, d'autant plus, nous le rappelons, que le gouvernement n'est pas soumis pour l'application de ces programmes au contrôle de la Commission des droits de la personne. L'imputabilité à laquelle seront soumis les sous-ministres n'apparaît pas une garantie suffisante en ces matières. J'ajouterai, personnellement, que je pense que la Commission de la fonction publique serait l'endroit qui nous paraît le plus adéquat pour le contrôle et la surveillance des programmes d'accès à l'égalité à l'intérieur du gouvernement.

En conclusion, des dispositions législatives devaient être prévues pour que soit rendue possible l'application de programmes d'accès à l'égalité de façon à corriger la discrimination systémique contre les femmes, qui perdure au sein de la fonction publique. La nouvelle loi soumise à l'attention de cette commission, tout comme

celle actuellement en vigueur, comporte de ces dispositions. Ce qui est rendu possible par la loi ne sera effectivement réalisé en matière d'accès à l'égalité que si nous sommes disposés à fournir tous les efforts requis et, s'il y a lieu, les ressources budgétaires nécessaires.

Il pourrait paraître difficile de modifier substantiellement la situation touchant la représentativité des femmes dans la fonction publique à tous les échelons lorsqu'il y a gel des effectifs, absence de recrutement externe, limitation des promotions et, de façon générale, un système de dotation favorisant les fonctionnaires en place. Les responsabilités importantes accordées au Conseil du trésor par l'avant-projet de loi témoignent des préoccupations financières touchant la gestion du personnel, ce qui n'est pas à rejeter. Il faut souhaiter toutefois qu'une telle préoccupation ne constituera pas un obstacle absolu à l'élimination de la discrimination selon le sexe au sein de la fonction publique. Je vous remercie.

Le Président (M. Champagne): Merci. Mme la ministre, des commentaires et des questions?

Mme LeBlanc-Bantey: Je voudrais remercier Mme Bonenfant et les membres du Conseil du statut de la femme d'être venues témoigner devant la commission. Je dois vous dire que, si le mémoire de l'ENAP ce matin m'avait apporté un peu de réconfort, votre témoignage, même s'il souligne certaines lacunes de l'avant-projet de loi, m'apporte aussi beaucoup de réconfort. Je trouve que c'est un témoignage très intéressant, qui m'apparaît équilibré et qui mérite certainement de notre part la plus large attention possible. Il m'a semblé, à première vue, que vous faisiez des suggestions intéressantes. L'une des premières questions que j'allais vous poser au début du mémoire était si vous aviez des recommandations. Mais vous avez pris soin d'en faire quelques-unes et nul doute qu'on va les regarder très attentivement. Entre-temps, si vous en avez d'autres, ne vous gênez pas pour nous les faire parvenir.

Je pense que tout le monde reconnaît - et j'ai eu l'occasion de le dire à plusieurs reprises devant cette commission - que nous allons dans les prochains mois évaluer l'approche incitative que nous avons eue jusqu'à maintenant dans les programmes d'accès à l'égalité. Vous jugez que cette approche incitative a eu des résultats timides. Cela m'a amusée parce que vous avez fait le calcul qu'à ce rythme cela prendrait 45 ans pour qu'on ait une représentation équilibrée dans la fonction publique. J'avais demandé qu'on fasse chez nous ce genre d'évaluation, compte tenu des progrès qu'il y avait eu, entre autres, depuis

deux ou trois ans. Alors, j'ai déjà la réponse; c'est clair que c'est un rythme beaucoup trop lent et qu'il va falloir prendre des mesures pour accentuer ou accélérer la représentation équitable des femmes dans la fonction publique.

(17 h 15)

Par ailleurs, je dirai que mon choix n'est pas encore fait quant à la nécessité d'arriver avec des mesures coercitives versus des mesures incitatives. Je pense qu'il faudra trouver les meilleurs moyens. Nous aurons certainement l'occasion d'en discuter.

Je voudrais vous poser deux questions, très rapidement. Vous semblez dire que le fait de rendre les sous-ministres imputables n'est pas suffisant pour continuer un régime d'incitation comme le nôtre. J'avais plutôt la perspective contraire. J'avais l'impression que, le jour où nous aurons des gestionnaires véritablement imputables en fonction d'objectifs, il faudra sans doute préciser comme gouvernement que le régime d'imputabilité favoriserait, entre autres, une approche comme celle que nous avons prise, les programmes d'accès à l'égalité. En fait, les programmes d'accès à l'égalité ont été, finalement, la première démarche d'une mise en place d'une imputabilité dans la fonction publique. Il faut dire qu'on a commencé l'imputabilité avec ce qu'il y avait peut-être de plus vulnérable et on aura à évaluer si, effectivement, c'était un bon choix. Il y a peut-être des domaines où c'est plus facile de rendre les gens imputables parce qu'ils sont plus naturellement portés vers un type d'action que d'autres, mais cela reste à évaluer. J'aimerais quand même vous entendre approfondir davantage cet aspect.

Il y a une deuxième question que je veux vous poser. Il y a beaucoup de gens qui sourient - je vais le dire comme je le pense - à l'idée qu'on parle d'envoyer l'établissement des politiques d'égalité en emploi au Conseil du trésor. Bien sûr, on avait maintenu un équilibre en chargeant l'office de conseiller le Conseil du trésor sur ces politiques. Quelle est votre idée précise? Autrement dit, est-ce que vous pensez quand même qu'il y a une cohérence dans ce qu'on fait en envoyant ces politiques au Trésor? Sinon, est-ce que vous avez une idée de l'endroit où l'établissement des politiques d'égalité en emploi pourrait aller?

Mme Bonenfant: Pour la première question au sujet de l'imputabilité, je suis entièrement d'accord avec vous, c'est toujours ce que j'ai répété. Tant qu'on ne rendra pas imputables les responsables des programmes d'égalité en emploi au plus haut niveau dans les ministères ou dans les organismes, il ne se fera pas grand-chose, parce qu'il faut quelqu'un qui ait un pouvoir de décision. Il y a des budgets impliqués. Il y a des décisions politiques à prendre et, à

mon avis, c'est toujours au plus haut niveau que ces décisions sont prises. Je suis d'accord sur l'imputabilité au plus haut niveau à l'intérieur des ministères ou des organismes. Ce dont je doutais, c'est que c'était suffisant. Quand on rend quelqu'un imputable de quelque chose, il faut que quelqu'un juge si cette imputabilité a été respectée, si on a bien fait nos devoirs. Alors, c'est là que je dis que c'est extrêmement dangereux pour les programmes du gouvernement, puisqu'ils sont soustraits à la Commission des droits de la personne qui surveille les programmes qu'on fait dans le secteur privé. S'il n'y a pas d'organismes au-dessus des sous-ministres pour contrôler, pour surveiller l'application de ces programmes, à mon avis, il manque une charnière quelque part.

Selon moi, les programmes d'égalité des chances en emploi, il faut que cela parte d'une volonté politique très élevée. Je pense qu'il faut que cela vienne de l'Exécutif. Il faut que cela vienne du premier ministre, du Conseil des ministres, et que cela aille en descendant, à des hauts niveaux de responsabilité. Mais il faut que quelqu'un surveille si cette volonté politique s'accomplit. Il faut un lieu. Je l'avais identifié à la Commission de la fonction publique. Il y a peut-être lieu de réfléchir à savoir s'il faut en créer un nouveau, je ne sais pas. C'est ce que je voulais dire quand je disais que ce n'était pas suffisant, l'imputabilité des sous-ministres, mais que c'est nécessaire.

Quant au Conseil du trésor qui est responsable de la Loi sur la fonction publique et des programmes d'égalité des chances en emploi, cela m'apparaît assez normal puisqu'il y a une large part du budget d'impliquée. Mais là où notre inquiétude se situe, c'est que, dans une période de restrictions budgétaires, de coupures budgétaires, quand c'est le même organisme qui décide des coupures et des programmes, j'ai peur que la conjonction ne nous mène pas loin. C'est là qu'est mon inquiétude. Je pense que c'est logique que cela s'accroche au Conseil du trésor, bien sûr, au niveau du financement de ces programmes. Faisons attention justement qu'il y ait d'autres lieux de pressions politiques et de contrôles que le Conseil du trésor et les échelons un peu plus bas.

Mme LeBlanc-Bantey: Mon espoir, c'est qu'une fois entrés dans la bergerie, nous ayons plus de chances de l'attendrir.

Mme Bonenfant: Ah! On a parfois des illusions, madame.

Le Président (M. Champagne): Mme la députée de Chomedey.

Mme Bacon: M. le Président, je comprends que cela fait chaud au coeur de Mme la ministre d'entendre de telles communications, du Conseil du statut de la femme, parce que c'est évident que ce n'est pas tout le monde qui peut être d'accord avec elle. Je pense que vous avez tenté de boucler la boucle - si mes souvenirs sont encore assez vivants - par rapport aux discussions que nous avons eues au comité spécial sur la fonction publique. On est en droit de toujours exiger davantage pour qu'on aille un peu plus loin. Encore hier, on disait qu'il faut toujours aller très loin pour aller plus loin.

Si je reviens aux programmes d'accès à l'égalité des chances, on sait qu'en ce moment - vous en avez parlé vous-même - il y a énormément de coupures budgétaires. Aussi, l'engagement du nouveau personnel est presque nul; même si on a parlé d'occasionnels tout à l'heure, ce n'est pas l'exemple à suivre. Est-ce que vous voyez d'une façon très réaliste des espoirs dans des programmes qui pourraient faire en sorte d'amener vraiment cet accès à l'égalité compte tenu de cette réalité qu'on doit vivre de coupures budgétaires et d'engagement à peu près nul? Dans des recommandations que vous auriez à faire, est-ce qu'il y a un moyen à prendre pour atteindre ces objectifs?

Mme Bonenfant: Nous préparons présentement une intervention par rapport au règlement de la Charte des droits et libertés de la personne. Un projet a été déposé et nous avons été consultées. Nous allons entrer plus dans les détails techniques pour pouvoir assurer l'accomplissement de ce type de programmes et voir quelles sont les conditions objectives pour pouvoir les réaliser. C'est pour cela que je n'ai pas insisté sur la technique applicable aux programmes d'accès à l'égalité. Nous le ferons. Je ne sais pas s'il y aura, tel qu'annoncé, une commission parlementaire sur ce sujet, mais, de toute façon, nous déposerons auprès du ministère de la Justice des commentaires sur le règlement par rapport aux programmes d'accès à l'égalité. Je serai alors en mesure de détailler davantage les techniques.

Quand vous me demandez si j'ai de l'espoir, je peux vous dire qu'on sait pertinemment que le travail nous est rendu très difficile présentement à cause de la conjoncture. Quand on veut arriver à quelque chose, si vraiment le gouvernement a une volonté politique et qu'il s'engage vis-à-vis des femmes, il va falloir qu'on développe ensemble de l'imagination pour y arriver parce qu'autrement - vous avez vu les statistiques que je vous ai données - nous sommes condamnées, et le conseil n'accepte pas que les femmes soient condamnées.

Donc, on va se débrouiller pour développer de l'imagination, pour donner des suggestions, pour conseiller le gouvernement en cette matière.

Mme Bacon: Ce que je crains du Conseil du trésor, c'est qu'il va avoir la mainmise sur cet ensemble de travailleurs de la fonction publique; parce qu'on sait que le Conseil du trésor est habitué à jouer avec des chiffres. C'est très froid quant à la prise de décision, aux directives à donner, aux règlements à édicter. Est-ce que vous craignez une mainmise du Conseil du trésor et, par la suite, les décisions qui pourraient s'ensuivre sur l'ensemble de cette masse de travailleurs de la fonction publique par rapport au ministère existant?

Mme Bonenfant: C'est pourquoi j'insiste beaucoup sur des mécanismes de contrôle sur lesquels l'Assemblée nationale a regard, enfin, il faut que les gens concernés, les syndicats puissent s'y impliquer aussi. À mon avis, il va falloir penser sérieusement aux mécanismes de contrôle à l'intérieur de la fonction publique. Du côté de l'entreprise privée, le commission des droits, si on lui en donne les moyens financiers - c'est un autre problème - pourra exercer un contrôle adéquat. Je pense qu'ils ont suffisamment d'idées là-dessus. Les intéressés ont déjà énoncé comment on pourrait effectuer cette surveillance, mais il va falloir absolument - j'insiste beaucoup là-dessus - Mme la ministre, bien réfléchir sur les moyens de surveillance et de contrôle des programmes d'égalité des chances à l'intérieur du gouvernement. Présentement, dans la charte des droits, le gouvernement peut faire des programmes, mais il n'y a rien qui prévoit la façon d'en contrôler et d'en surveiller l'exécution, de sorte que c'est un voeu pieux. On veut voir dans les règlements comment le gouvernement s'impose à lui-même une autocensure et une autosurveillance. Cela est très important et j'insiste beaucoup là-dessus.

Quant à la question que vous me posez d'un ordre général du Conseil du trésor, je l'ai dit tout à l'heure: Quand on est juge et partie à la fois, c'est sûr qu'il y a un danger de centralisation. C'est pour cela que c'est important de descendre avec l'imputabilité, comme Mme la ministre le suggère. Cela aussi est important.

Mme Bacon: Une meilleure concertation, par exemple, avec les groupes et le Conseil du trésor est-ce que cela peut amener une meilleure égalité des chances par rapport à un idéal à atteindre, au fond?

Mme Bonenfant: C'est sûr que c'est très important que ces programmes soient pensés, proposés et acceptés par les intervenants, c'est-à-dire les syndicats, les

associations, le gouvernement, les décideurs et celles et ceux qui en sont les bénéficiaires. C'est toujours le même problème: Il faut absolument une concertation.

Le **Président (M. Champagne):** Merci. Le mot de la fin, Mme la ministre.

Mme LeBlanc-Bantey: Je répète ce que j'ai déjà dit. Dans vos suggestions, entre autres, sur des moyens de contrôle, je crois que vous avez raison. Il va falloir, d'une façon ou d'une autre, trouver des moyens de contrôle pour être sûr que le maximum est fait malgré la conjoncture, malgré les difficultés. Vous avez raison aussi quand vous dites: Avec beaucoup d'imagination - et généralement ce n'est pas ce qui manque quand on veut bien se donner la peine d'en avoir - peut-être avec une réorientation aussi pour faire face à la réalité et en conséquence s'ajuster pour ne pas stagner et surtout ne pas reculer, il y a lieu de continuer les démarches qui ont été entreprises dans les programmes d'accès à l'égalité avec la collaboration du conseil et de plusieurs intervenants dans la fonction publique. Il y a dans ces programmes plein de gens de bonne volonté dans tous les ministères. Cela ne va pas toujours aussi vite qu'ils le voudraient. Peut-être qu'une des raisons, c'est parce que la responsabilité n'est pas toujours assez haute dans la hiérarchie, même s'il y a tout de même eu un pas cette année où le Secrétaire général lui-même a signifié des attentes à ses sous-ministres en fonction des programmes d'accès à l'égalité. Il y a eu un pas. Donc, il faudrait le continuer et il faudrait aussi l'accentuer en termes de contrôle. On va y réfléchir pour tenter de trouver une façon.

D'autre part, je voudrais souligner que j'ai trouvé que vous aviez vraiment très bien encadré la problématique du rangement par niveau quand vous avez souligné qu'il ne s'agissait pas d'entorses à la règle du mérite. Je crois que non seulement cela était pertinent, mais je continue de penser qu'il faut faire une différence entre le principe et la méthodologie. Le rangement par niveau par rapport à l'ordre numérique strict n'est qu'une manière différente, mais il n'entache pas la règle du mérite à l'intérieur des balises que vous avez vous-même mentionnées. Entre 20 points et 100 points, il y a une marge de manoeuvre, il y a un océan à ne pas traverser.

Je termine en vous disant que je vais étudier vraiment très attentivement toutes les suggestions que vous nous faites. J'espère que nous pourrions concrétiser certaines attentes que vous avez en fonction de l'avant-projet de loi de sorte que les objectifs que nous poursuivons se reflètent le mieux possible dans le projet que nous

déposerons. Je vais prendre connaissance, je vous l'assure, du mémoire que vous allez transmettre à mon collègue à la Justice. Cela va certainement aider à la réflexion que nous sommes en train de nous faire sur l'orientation des programmes d'accès à l'égalité. Merci.

Le Président (M. Champagne): Au nom de la commission parlementaire, mesdames, nous vous remercions de vous être présentées devant nous.

Mme Bonenfant: Je m'excuse. Je voudrais réparer un oubli en remerciant, la CEQ qui m'a permis de passer avant elle parce que j'avais une autre obligation. (17 h 30)

Le Président (M. Champagne): Merci. On demande aux représentants de la Centrale de l'enseignement du Québec de se présenter à l'avant, s'il vous plaît!

Je dirai aux membres de la commission parlementaire qu'il est question de poursuivre les travaux après 18 heures, si vous n'avez pas d'objection, de façon à terminer ce soir. Pour autant que les intervenants soient là, on terminerait ce soir, après 18 heures.

Alors, on demanderait au porte-parole officiel de la Centrale de l'enseignement du Québec de se présenter et de présenter les personnes qui l'accompagnent.

Centrale de l'enseignement du Québec

M. Charbonneau (Yvon): M. le Président, Mme la ministre, mesdames et messieurs, en tant que président de la Centrale de l'enseignement du Québec, Yvon Charbonneau, j'agirai à titre de porte-parole de notre organisation. Je suis accompagné à cette table de Mme Alice Gagnon, première vice-présidente de notre bureau national, et de deux conseillers de notre organisation, MM. Denis Arsenault et Germain Ménard.

Puisque vous avez déjà notre mémoire entre les mains, je me contenterai d'en reprendre certains aspects devant vous maintenant. D'abord, l'intérêt de notre organisation dans ce débat provient du fait que nous avons représenté, à l'occasion de la dernière ronde de négociations, quelque 100 000 employés de divers niveaux, dans différents secteurs des services publics québécois. Nous avons également représenté plus particulièrement, par le biais d'une entente de services, le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.

Nous voyons dans le débat entourant cet avant-projet de loi une occasion de discuter de certains enjeux relatifs au développement de la société du Québec au moyen de services publics de qualité, accessibles et démocratiques.

Il y a une question qui est au centre

de tout ce débat, nous semble-t-il, c'est d'en arriver à doter le Québec d'une fonction publique, tout en assurant une certaine conciliation de la nécessité pour l'État d'organiser les services publics, des droits de la population à des services publics de qualité et, aussi, des droits et des besoins de celles et ceux qui travaillent dans ces services publics, plus particulièrement dans la fonction publique puisque c'est de cela qu'il s'agit dans cet avant-projet de loi. C'est au cœur du débat et il nous semble que tous les intervenants, dans cette question, devraient s'efforcer de mettre de l'avant des mesures, des propositions, des perspectives empreintes de cette préoccupation pour faire en sorte qu'aucun des trois ordres ne développe un pouvoir exagéré - quand je dis les trois ordres, ce sont l'État, la population et les employés, fonctionnaires ou professionnels - donc, qu'aucun des trois ordres ne développe une situation de pouvoir qui aille en s'amplifiant au détriment des deux autres. C'est plutôt une situation d'équilibre qu'il faut viser à développer, à renforcer. À notre avis, une telle perspective suppose qu'on se mette en tête quelque chose de particulièrement important, c'est que ce genre d'équilibre et de consensus s'obtient par une démarche basée sur la négociation, sur la recherche d'une terrain d'entente dans l'organisation de l'ensemble des services dispensés par la fonction publique. Cela suppose, si on parle de négociation, si on parle de conciliation et de recherche d'un consensus, que les parties se reconnaissent et que la partie qui détient le pouvoir politique en plus de détenir des responsabilités d'organisation des services publics soit à l'affût de certaines recommandations, de certaines remarques qui peuvent venir de la part des organisations syndicales, des remarques ou des observations exprimant ce que nous percevons de la tendance dominante qui caractérise cet avant-projet de loi.

Comme nous le disons clairement dans notre mémoire, nous pensons que ce projet de loi renforce essentiellement le pouvoir de l'État, mais ne laisse qu'une place de plus en plus secondaire, pour ne pas dire marginale, à la population ou aux syndicats représentant les employés, les fonctionnaires, les professionnels dans l'ensemble de l'agencement de ces services publics et de la fonction publique. Donc, notre analyse, notre lecture de cet avant-projet de loi, c'est que le gouvernement, gestionnaire de l'État, se sert de son pouvoir politique ici pour tirer la couverture de son côté à la faveur d'une certaine forme de restructuration de la fonction publique.

D'une manière générale, notre position en est une d'appui aux préoccupations, aux suggestions, aux propositions mises de l'avant ici par le syndicat des professionnels du

gouvernement du Québec. Donc, nous ne répéterons pas tout ce que le SPGQ et ses représentants ont pu dire devant vous puisque nous allons dans le même sens. Nous reviendrons, cependant, sur quelques points qui nous semblent des dominantes à mettre de l'avant de la part d'une organisation syndicale comme la nôtre et qui, d'ailleurs, sont des préoccupations que nous exprimions déjà, cette fois en 1977, de concert avec deux autres organisations syndicales.

La première question que j'aborderai à ce moment-ci est en rapport avec le régime syndical prévalant dans la fonction publique. Nous croyons que le régime d'exception - je dis d'"exception" par rapport au régime de base prévu dans le Code du travail - mis en place à l'occasion de la première Loi sur la fonction publique en 1965, donc hérité de cette période alors que la Commission de la fonction publique avait des pouvoirs importants et relevait de l'Assemblée nationale, n'a plus sa place comme tel et que le tout devrait évoluer vers une situation où les syndiqués de la fonction publique seraient régis par les grands encadrements que prévoit le Code du travail.

Actuellement, quelle est la situation et surtout quelle est la situation qui se profile à travers l'avant-projet de loi qui est devant nous? Nous ferons face bientôt à un Conseil du trésor qui a de plus en plus de pouvoirs et à un office dont on retouche les mandats, les deux reliés au gouvernement et non plus à l'Assemblée nationale pour ce qui est de l'office, et à une Commission de la fonction publique transformée passablement aussi, elle, reliée à l'Assemblée nationale.

Mais pour ce qui est de l'office et du Conseil du trésor, les deux organismes majeurs en l'occurrence ici, ceux qui ont le pouvoir, ils se réfèrent au gouvernement. Si le gouvernement accepte, du moins en principe, de négocier avec les syndicats qui représentent d'autres catégories de salariés dans d'autres services publics et de négocier en principe sur l'ensemble des conditions de travail, nous croyons que le gouvernement devrait faire droit à une proposition faisant en sorte qu'il n'y ait pas d'entrave au champ du négociable, du moins pas d'entrave législative permanente au champ du négociable, comme c'est encore le cas dans la fonction publique maintenant ou même dans l'avant-projet de loi qui est devant nous.

Nous pensons aussi que les procédures d'accréditation des syndiqués de la fonction publique devraient être similaires à celles qui prévalent sous l'empire du Code du travail en général, surtout au moment où on annonce certains transferts de services ou certaines conversions de services actuellement régis de manière centrale au profit d'autres régies ou d'autres organismes en voie d'émergence, puisque le système

actuel prévoit aussi des possibilités d'exclusion de certaines catégories de personnel. Nous pensons qu'il serait important de prévoir que les syndiqués de la fonction publique pourront s'organiser sur une base syndicale, même dans un cadre de service public en évolution, en changement. Ce n'est pas l'objet du débat ici, mais faisons l'hypothèse qu'il y a de telles transformations, nous pensons qu'il serait tout à fait normal que les syndiqués de la fonction publique puissent se réorganiser sans dépendre de dispositions spéciales, mais le faire dans le cadre des dispositions générales du Code du travail.

La libre négociation de toutes les conditions de travail - incluant la classification, les clauses de promotion, etc - nous semble compatible avec une bonne gestion. Nous pensons que ce qui peut nuire à une bonne gestion, ce sont des dispositifs qui permettent certaines mesures d'autoritarisme ou de favoritisme ou des dispositifs qui font que l'ensemble de la fonction publique peut être amené, à travers les années, à se décomposer en mini-fonctions publiques, selon les ministères et les organismes. C'est un système qui permet, de façon excessive, la délégation et la subdélégation à partir du Conseil du trésor en passant par des ministères et à travers les organismes; finalement, une série de possibilités de modes de gestion à partir de principes encadreurs émis d'en haut. Cela finit par provoquer possiblement une fragmentation, un morcellement. Nous pensons que cela peut constituer une entrave à la bonne gestion d'une fonction publique vue comme un ensemble de personnes qui investissent leur vie, finalement, dans le service à la population.

La libre négociation de l'ensemble des conditions de travail nous fournit un moyen de régulariser certaines situations de tension, certaines situations inéquitables et également de faire face aux légitimes revendications qui s'expriment régulièrement. Ce n'est pas en ayant des zones réservées, en mettant de côté certaines de ces réalités, même si elles comportent potentiellement des éléments conflictuels, et en se les gardant toutes pour soi qu'on évacue pour autant les réalités - je reviens au premier principe et c'est le principe qui traverse l'ensemble de notre mémoire - c'est plutôt en acceptant, de part et d'autre, un système qui permette la négociation des différences ou des oppositions, plutôt que leur résolution par une partie seulement.

(17 h 45)

Donc, d'une manière générale, en référence à ce premier point du régime syndical, de la part du gouvernement, de la part des personnes qui sont dans les divers partis politiques à l'Assemblée nationale, il devrait y avoir un souci de comprendre tout

d'abord, d'affirmer par la suite, s'il y a moyen, et de reconnaître l'apport du syndicalisme comme contribution au développement des services publics et de la fonction publique à travers les années. Il y a bien longtemps qu'on n'a pas entendu cela. On a plutôt entendu des discours de dénigrement, des discours de remise en cause plus ou moins fondés, même de la part de ceux qui les profèrent, mal étayés, "sloganisés". Mais on n'a pas entendu depuis longtemps, depuis belle lurette, des paroles d'appréciation à l'égard des organisations qui représentent celles et ceux qui font la fonction publique chaque jour, celles et ceux qui conseillent les décideurs ou qui mettent en réalisation, à exécution, les décisions que prennent les membres du personnel politique. Il y a longtemps que cela n'a pas été dit et il me semble que le fait de le dire pourrait aussi nous rappeler que l'ensemble de la fonction publique sert la population, même si ce service se fait par le biais d'un quotidien qui est souvent au service des membres du personnel politique et de leurs gestionnaires.

Il me semble qu'on devrait reconnaître qu'à travers les années les organisations collectives que s'est données le personnel de la fonction publique ont contribué à diminuer et, probablement, à enrayer le patronage, le favoritisme. Elles ont contribué aussi à combattre la discrimination, l'arbitraire, quoique le travail soit loin d'être terminé, comme on l'a vu avec le dossier des occasionnels tout à l'heure ou encore à la suite de certains propos de la présidente du Conseil du statut de la femme, il y a quelques minutes. Donc, il y a encore du travail à faire de la part des organisations que nous sommes. Il me semble que, de la part du gouvernement, de la part du personnel politique, il devrait y avoir une attitude d'accueil à la contribution réalisée par les organisations collectives syndicales à travers les années, contribution qui est encore possible, qui est encore disponible, comme l'illustre le fait que nous nous présentions ici malgré tout ce qui s'est passé il y a quelques mois.

Le deuxième groupe de remarques que je ferai tourne autour des principes qui sont énoncés aux articles 2 à 7 de l'avant-projet de loi. Je n'ai pas fait d'étude comparative avec d'autres avant-projets de loi ou d'autres lois existant dans d'autres fonctions publiques à travers le monde ou au Canada. On m'a dit que c'était assez inhabituel d'introduire ou de mettre au début d'un projet de loi des principes aussi généraux, prêtant à autant d'interprétations diverses qu'il y a de mots clés dans chacun des articles et, surtout, de terminer cette série de principes par l'article 7: "En cas de doute, toute disposition de la présente loi, d'un règlement ou d'une directive ou d'un énoncé de politique et toute décision prise en vertu de cette loi

doivent être interprétées de manière à donner effet aux articles 2 à 6."

Pour préconiser un principe comme celui-ci avec autant d'assurance, il faudrait être capable de défendre point par point, pouce par pouce, chacun des principes qui précèdent. Pour bâtir une fonction publique avec tous les organismes qui ont à intervenir là-dedans - Conseil du trésor, office et tous les autres intervenants - et asseoir tout le reste de la loi sur un article comme l'article 7, il faudrait que les articles 2 à 6 soient un socle de marbre absolument intangible, indiscutable. Pourtant, les articles 2 à 6 sont assez friables lorsqu'on les regarde l'un après l'autre. Ce sont de grands principes plutôt moralisateurs dans certains cas, plutôt empruntés à différentes écoles de pensée d'administration publique, j'imagine, d'autre part.

Quelle est la définition officielle de l'efficience? D'autres, avant moi, vous en ont parlé. Je ne reprends pas tous ces arguments. Qu'est-ce que c'est? Est-ce que vous voulez parler d'efficacité? Est-ce que vous voulez parler des coûts? Est-ce que vous voulez parler des fins? Qu'est-ce que vous voulez dire par "efficience"? Est-ce une traduction de l'anglais, avec les concepts de différentes écoles de pensée en administration publique derrière cela? Qu'est-ce que vous voulez dire? Utiliser les ressources humaines de façon optimale, nous sommes tous pour cela. Mais quand le Conseil du trésor, avec les pouvoirs exorbitants qui lui seront conférés par la suite, aura à trancher, à prendre une décision ou à émettre un règlement ou des politiques en fonction du mot "optimale", il a tout le champ devant lui. C'est celui qui le dit qui a raison. Puisque moi, Conseil du trésor, le ou la ministre en question - il faut avoir de l'espoir, comme vous l'avez dit tout à l'heure - aura tranché la question, c'est optimal.

Mme LeBlanc-Bantey: Pourquoi commencez-vous à vous exciter dès que vous parlez du Conseil du trésor?

M. Charbonneau (Yvon): Sur la question des services de qualité, nous sommes tous d'accord. Je ne sais pas si c'est l'effort de récupérer un certain slogan syndical. On ne peut pas vous blâmer pour cela, mais en faire un principe de gestion qui sera arbitré, en quelque sorte, par le Conseil du trésor, en référence au Conseil des ministres, il me semble que c'est tirer la couverture de son côté. C'est la preuve essentielle qui est la base de notre mémoire. Vous vous donnez des portes d'entrée qui sont des portes de grange, qui sont aussi larges que vous le désirez à chaque article: qualité, efficience, optimal, imputabilité.

Est-ce que vous voulez dire que les

gens doivent être responsables? Qu'est-ce que vous voulez dire par "imputabilité"? On en a une idée, parce qu'il y a un certain langage. Quand on est imputable, cela veut dire qu'on peut nous imputer une faute. C'est le langage connu. Ce n'est sûrement pas celui-là que vous voulez utiliser. Vous voulez parler de responsabilité, de créativité, d'autonomie? Nous sommes pour ces valeurs, mais arbitrées par le Conseil du trésor, en définitive... Impartialité, justice, c'est bien; pas de problème là. Mais pourquoi va-t-on asseoir le système sur des valeurs larges et nobles comme cela et, ensuite, en confier la gestion au Conseil du trésor? Il me semble qu'il ne faut pas trop lui en demander tout de même. "Sans favoritisme ni discrimination", les "différentes composantes de la société québécoise", c'est bien sympathique tout cela, mais il y a bien des idées sur chacune des notions en question.

Nous vous soumettons que cette partie de l'avant-projet de loi pourrait disparaître sans qu'il y ait nécessairement de dommage à la compréhension qu'on peut avoir du reste, surtout parce que vous énoncez l'article 7 après les six premiers.

Nous avons également noté - je commenterai plus rapidement quelques autres points mentionnés dans notre mémoire - un certain élargissement, une tendance à élargir les pouvoirs de sanctions au passage des articles 16 à 22: mesures disciplinaires, mesures administratives, une frontière qui ne tient pas tout le temps. On nous parle maintenant, dans l'avant-projet de loi, d'une "cause juste et suffisante" pour une faute grave. Où est la frontière entre la mesure disciplinaire et la mesure administrative dans le cas d'un professionnel qui travaillerait, par exemple, au ministère de l'Éducation ou pour un ministre relié au domaine de la culture ou de la langue et qui persisterait, dans ses rapports et dans ses études, à arriver à des conclusions, des analyses qui ne seraient pas tout à fait conformes aux priorités que le ministre veut mettre de l'avant à un moment donné? D'après sa compréhension, d'après ses analyses, il arrive à tel genre de conclusions et, normalement, il s'en dégagerait tel genre de recommandations. Il fait son devoir une fois, deux fois, trois fois, mais, pour lui, c'est comme ça que cela devrait aller. On va prendre une mesure administrative. On peut aussi penser qu'il y a certains gestionnaires qui seraient portés à parler d'entêtement, à parler d'autres attitudes. On pense que la question de "cause juste et suffisante", c'est la porte ouverte à un certain nombre de mesures arbitraires contre lesquelles on a de difficiles recours sous le régime des décrets actuel. Un gestionnaire veut-il un rendement optimal, un gestionnaire parle-t-il d'efficacité, lui aussi, parle-t-il d'imputabilité que, voilà, la porte est ouverte

à reproduire les problèmes et à les grossir aussi du point de vue de l'employé qui a à les vivre, du fonctionnaire ou du professionnel. Il me semble qu'il y a là l'introduction d'un élément qui est nuisible, dans les circonstances, à de saines relations de travail qu'on pourrait, par ailleurs, certainement améliorer si jamais il y avait une possibilité de retour à un régime de conventions collectives atteintes par voie de réelles négociations entre vous et nous.

D'autres que nous ont parlé de la restriction autour de l'article 15. "Le fonctionnaire doit, au cours d'une élection provinciale, s'abstenir de tout travail de nature partisane." On notera qu'il s'agit d'élections provinciales seulement. Est-ce qu'il y a là une suggestion que, pour ce qui est d'autres élections, cela pourrait être différent? Vous pourriez répondre à cela. De toute façon, on pense qu'il y a là une atteinte à un droit politique normal pour un fonctionnaire, même en période d'élection, de participer à des activités politiques de son choix puisqu'il y a, par ailleurs, d'autres normes d'éthique qui existent dans le système.

Je pourrais aborder aussi toute la question de la nécessité de prêter un serment d'allégeance, la question de loyauté. Par ailleurs, on nous parle, dans d'autres articles, de neutralité politique, de transparence. On sait que le gouvernement, dans d'autres lois de l'Assemblée nationale, met de l'avant des possibilités accrues pour le public et pour les organismes d'accès à l'information, même si on en reporte de quelques mois, aux dernières nouvelles, la mise en vigueur définitive. Il nous semble que, dans ces articles, on cherche à attacher davantage, on cherche à être plus sûr de sa fonction publique qu'auparavant. Il me semble que n'importe quel gouvernement devrait avoir la modestie de se rappeler qu'il est de passage au pouvoir et qu'il n'y a pas d'intérêt à long terme pour une société d'attacher ses fonctionnaires, sa fonction publique, à ce point en termes d'allégeance et de loyauté. L'allégeance et la loyauté de la fonction publique, c'est à l'égard de la population, c'est à l'égard de l'État, bien avant d'être à l'égard d'un gouvernement ou d'un autre qui, eux, sont de passage à la barre de l'État et au service de la population.

Est-ce que ce genre de pressions qui s'accroissent dans ces nouveaux articles cherchent à réduire la fonction publique ou certains fonctionnaires ou groupes de professionnels au silence ou à les entraîner dans quelque collaboration qu'il ne serait pas facile de dire publiquement? Je ne le sais pas. Je n'oserais pas m'aventurer sur ce terrain, mais nous constatons tout de même qu'il y a ici des contraintes accrues qui tendront, si elles sont finalement votées,

certainement à provoquer d'autres genres de pratiques ou, tout simplement, à faire en sorte qu'un certain nombre de citoyens avec plein droit se retirent de toute participation politique légitime, par ailleurs.
(18 heures)

Nous voulons parler aussi de l'article 43 qui est lu avec l'article 41. L'article 41 fait état de l'ensemble des conditions d'admissibilité établies par plusieurs instances et intervenants. Finalement, il y a le Conseil du trésor, mais, avec les astuces de la délégation et de la subdélégation, il y aura probablement pas mal d'intervenants qui finiront par contribuer à définir quelles sont les conditions d'admissibilité, à définir la nature et les conditions d'exercice de l'emploi, à intervenir dans tout le portrait de l'article 41.

À l'article 43, s'il y a trop de monde, on pourra modifier les normes, on pourra modifier les conditions d'admission. Il semble qu'il y ait là quelque chose d'un peu anormal. On connaît la difficulté du marché de l'emploi actuellement. S'agissant des services professionnels, on sait qu'en particulier au chapitre de l'emploi il y a un désespoir grandissant chez tous les jeunes diplômés d'université qui sont certainement à l'affût des offres de services ou des concours qui peuvent s'ouvrir dans la fonction publique. Il me semble qu'on doit donner à toutes les catégories, à tous les individus de certaines catégories qui sont particulièrement frappées par le sous-emploi ou le chômage des possibilités réelles d'avoir accès à ces concours de manière concrète. On devrait s'ingénier à éviter des formules qui alourdiront encore le niveau de sous-emploi dans certaines catégories à mesure qu'on rehausse ou qu'on resserre les normes a priori, sans avoir à garder les personnes qui sont disponibles pour tel ou tel concours, telle ou telle possibilité d'emploi. Il me semble que c'est là que le bât blesse, à l'article 43. Il y a une possibilité de discrimination accrue pour certaines catégories ou sous-catégories d'aspirants aux emplois, qui sont très durement frappées actuellement par la situation générale.

Je terminerai par quelques propos sur une question centrale qui rejoint un peu celle du début. On nous présente ici un avant-projet de loi qui nous assure, d'après certaines présentations que j'ai entendues, que cela va aller mieux parce que la responsabilité de la gestion va être plus centralisée dans les mains du Conseil du trésor. On nous dit aussi que le Conseil du trésor - j'imagine que c'est seulement une hypothèse, c'est la ministre qui parle - saura concilier les problèmes budgétaires du gouvernement et la gestion des ressources humaines. Je ne saurais croire que c'est plus qu'une hypothèse de travail quand cela provient de la ministre de la Fonction

publique. Mais on avance avec assurance néanmoins, peu importe la faiblesse de l'hypothèse ou de la prémisse. On y va. On ne sait pas trop où l'on va, mais on y va avec assurance; il faut que cela ait l'air d'une option claire. Mais on n'est pas trop sûrs parce que, tout de suite après, on dit: Le Conseil du trésor va déléguer à 25 ou 30 ministères et je ne sais trop combien de dizaines d'organismes un certain nombre de responsabilités, des responsabilités qui sont assez importantes pour certains aspects et qui sont secondaires pour d'autres. Néanmoins, il y a un système de délégation prévu; donc, cela permet de répondre à ceux qui s'excitent en disant que le Conseil du trésor va tout avoir: Mais non, il n'aura pas tout, il peut déléguer. C'est probablement le genre de réponse qu'on nous prépare. Il les a, mais il peut les donner à d'autres. Donc, il peut les garder aussi. S'il les a, ce n'est certainement pas seulement pour les donner à d'autres, non plus. On connaît un peu la structure qui a prévalu au renforcement du Conseil du trésor au cours des années.

D'ailleurs, le projet de loi est assez explicite et impératif, dirais-je, aux articles 77 à 88. Le Conseil du trésor fait les politiques, le Conseil du trésor établit les effectifs - auparavant, il les approuvait - détermine les rémunérations, établit les programmes d'accès à l'égalité, bien sûr. Il détermine les rémunérations, mais il a aussi une possibilité à l'article 83, celle de négocier. Si cela ne se règle pas par la négociation à l'article 83, de toute façon il a l'article 79 pour s'en tirer. Il a le pouvoir d'exclure certaines catégories, etc. Alors, le projet de loi est conçu en mettant au centre le Conseil du trésor avec des pouvoirs très importants. Il pourrait ensuite nous parler de délégation, de subdélégation, mais il a des pouvoirs très importants en termes de gestion.

On nous dit qu'il est important de savoir où, par qui et par quelles instances vont se déterminer les grands encadrements de la fonction publique. En même temps, on dit et on répond en débat que la planification, l'administration, la gestion et l'évaluation pourront faire partie de pouvoirs délégués. Qu'est-ce qu'on veut au juste? Est-ce qu'on veut avoir 25 ou 30 lieux où se fera la gestion ou si on en veut un? On veut une combinaison des deux, j'imagine. Dans quel sens? Qui répondra à qui là-dedans? Est-ce que ce sont les sous-ministres dans chaque ministère qui répondront au Conseil du trésor ou si c'est le Conseil du trésor qui devra répondre à chaque ministère du degré de satisfaction qu'il donne en termes d'effectifs?

Quant à l'imputabilité, on peut renverser n'importe quand la notion d'imputabilité, pour ceux qui aiment l'utiliser. N'importe quel citoyen peut entrer

ici et exiger de son gouvernement de l'imputabilité. N'importe quel membre de la fonction publique, fonctionnaire ou professionnel, peut entrer dans le bureau de son supérieur hiérarchique et pourrait, me semble-t-il, en tout légitimité exiger que son supérieur soit imputable envers lui aussi. Ou bien le système ne fonctionne que dans un sens: de haut en bas, avec des politiques et des directives, et les autres n'ont qu'à s'y inscrire ou bien c'est dans les deux sens. Si c'est un concept qui vaut dans les deux sens, cela veut dire qu'il y aura beaucoup de mécanismes d'évaluation qui vont se mettre en place dans toute la fonction publique comme dans les services publics et qui permettront aux employés d'évaluer aussi à l'occasion leur supérieur hiérarchique. Sinon, c'est un concept qui ne va que dans un sens et qui ne va que renforcer le contrôle par en haut de l'ensemble de l'appareil et de l'ensemble de la fonction publique.

Alors, c'est l'essentiel de la démonstration que nous voulions faire ici ou, enfin, de la préoccupation que nous voulons apporter ici dans ce débat. Il nous semble que la signification politique du chambardement - ce ne sont pas seulement des retouches - prévu dans cet avant-projet de loi, c'est que de plus en plus on va tout concentrer en un lieu où jusqu'à maintenant les considérations budgétaires annuelles, les considérations politiques immédiates aussi - il faut le dire - doivent l'emporter, parce que c'est le quotidien du domaine politique sur d'autres considérations qui sont de l'ordre de la gestion des ressources humaines et qui ne peuvent se développer qu'avec le temps, au cours des années et au-delà des gouvernements qui se succèdent à la barre de l'État.

On ne me fera pas accroire que, quand le Conseil du trésor aura en main, d'une manière législative, l'ensemble des pouvoirs qui se profile dans le projet de loi, qu'il sera talonné par le patronat, talonné par les sources financières, les prêteurs, talonné par l'ensemble des contraintes du quotidien politique, il aura le recul qu'il faut, la sérénité qu'il faut aussi et l'objectivité qu'il faut pour penser à long terme en termes de gestion des ressources humaines dans l'ensemble des services publics. C'est incroyable. Dès que c'est compris, cela ne se peut pas qu'on impute un tel potentiel d'abnégation à cinq ou six ministres réunis en Conseil du trésor. D'ailleurs, on s'aperçoit que les politiques d'encadrement se feront plus nombreuses, plus globales, certes. On nous dit qu'il y aura moins de règlements, mais les grands règlements viendront bien du Conseil du trésor qui sera appuyé par un office redevable au gouvernement et non pas à l'Assemblée nationale. On aura plus de marge dans les sanctions, donc un régime syndical encore atrophié, quelques droits

politiques et démocratiques à la baisse.

La question qui subsiste: Que reste-t-il là-dedans de l'hypothèse que je soumettais au début, soit la recherche d'un équilibre entre les droits de la population à des services de qualité, équilibre prenant en considération les droits et les besoins de ceux qui forment la fonction publique, et certaines contraintes ou certains objectifs légitimes, par ailleurs, de l'État ou du gouvernement dans l'organisation des services publics? Qu'est-ce qui reste comme recherche d'un meilleur équilibre? À mon avis, ce n'est pas cette recherche d'un équilibre, ce n'est pas une recherche de conciliation entre ces trois ordres qui a animé les concepteurs de l'avant-projet de loi; c'est plutôt la recherche d'une meilleure assise pour l'autorité du pouvoir gouvernemental sur sa fonction publique. C'est sûrement de la même farine, finalement, que l'esprit qui a fini par faire en sorte que nos conventions collectives soient remplacées par des décrets; c'est certainement le même esprit qui prévaut derrière cela. Il me semble qu'à force de faire fausse route le gouvernement, dans ses relations de travail avec ses employés, pourrait à l'occasion d'un projet de loi se ressaisir et essayer de regarder les possibilités d'un système qui ferait une meilleure place à l'ensemble des intérêts qu'il faut chercher à concilier et des besoins qu'il faut chercher à combler par le biais des services publics.

Nous pensons, d'ailleurs, qu'il n'y aurait pas là de recul au plan de l'efficacité en termes de gestion. Nous allons insister là-dessus. Il y a eu trop de choses dites dénigrant les interventions des organisations syndicales ces temps-ci, depuis deux ou trois ans notamment, essayant de présenter les organisations syndicales comme n'ayant que des préoccupations corporatistes, égoïstes, etc.; tous les mots ont été employés à notre propos et contre nous provenant de très haut dans la pyramide. Pourtant, à travers l'ensemble des propositions que nous mettons de l'avant encore aujourd'hui, comme on l'a fait depuis une vingtaine d'années à travers nos organisations dans les services publics, dans la fonction publique, il y a eu une volonté constante de contribuer à ce que le Québec soit doté de services à la fois plus efficaces, plus accessibles, plus démocratiques, plus satisfaisants pour la population.

Il me semble que cette proposition de recherche d'un consensus devrait être prise en considération du point de vue de celles et de ceux qui ont à penser l'avenir des relations de travail et du point de vue de celles et de ceux qui ont à décider quant à l'organisation de la fonction publique et des services publics dans l'intérêt du développement du Québec à long terme, au-delà des préoccupations passagères de tel ou tel gouvernement.

Le **Président (M. Champagne)**: Mme la ministre.
(18 h 15)

Mme LeBlanc-Bantey: Je vais tenter de parler le plus brièvement possible. Vous comprendrez que je ne reprendrai pas tous les points parce que nous en aurions pour quelques heures. Je voudrais d'abord vous remercier d'être venus: Je trouve que c'est intéressant qu'une centrale syndicale comme la vôtre vienne. Vous êtes venus certainement aussi parce que vous aviez une entente de services avec les professionnels et je trouve un peu dommage qu'on n'ait pas eu l'occasion d'entendre d'autres centrales syndicales qui - c'est normal - auraient peut-être pu nous apporter un point de vue plus neutre, dans la perspective où elles ne sont pas directement impliquées. Ceci étant dit, je comprends fort bien que votre rôle, comme celui du syndicat de professionnels, est aussi d'essayer de véhiculer les préoccupations de vos membres.

Je vois deux étapes dans votre intervention: une première étape, que je qualifierais de plutôt sereine et que j'ai beaucoup appréciée, et une deuxième étape, que je qualifie d'étape de règlement de comptes avec le gouvernement. Il suffit - d'ailleurs, vous allez l'admettre - de vous entendre parler du Conseil du trésor. Je vous ai dit à la blague, tout à l'heure: Ne vous échauffez pas, on va parler du Conseil du trésor. Or, on sent que vous êtes encore très pris, émotivement par la dernière négociation.

J'en arrive tout de suite au régime syndical. Quand je suis arrivée au ministère de la Fonction publique, moi qui n'avais jamais vécu de négociation et qui avais un passé plus syndical que patronal, même si je n'avais jamais milité dans les instances syndicales, j'étais de celles qui pensaient qu'il y avait peut-être lieu de revoir le régime syndical de la fonction publique et si, à l'époque, j'avais été membre de la commission Bisailon, j'en serais arrivée à la même recommandation qu'elle.

Par ailleurs, j'ai vécu la dernière négociation. J'ai vécu, comme j'ai eu l'occasion de le déclarer, de longues nuits à discuter - je le dis comme je le pense et je n'en fais pas un blâme aux syndicats, mais c'est la réalité - les virgules, les points-virgules, à passer des heures et des heures à tenter de trouver une définition unisexe de conjoint. En fait, je ne veux pas caricaturer, mais les négociations sont devenues, de part et d'autre, des situations où chaque partie tente de promouvoir son point de vue, mais pas toujours avec le meilleur équilibre en fonction des objectifs recherchés. Je le dis en prenant la peine de spécifier que je suis prête aussi à assumer la part de blâme qui revient à l'employeur, sauf que cela crée une situation où, finalement, cela prend beaucoup

de temps pour s'entendre sur certains sujets.

On parle souvent des retards du gouvernement à apporter des réponses, mais il y a aussi des retards - vous l'admettez, je pense - qui peuvent être occasionnés par le style qu'ont maintenant pris les négociations au Québec et, donc, des retards occasionnés aussi par la partie syndicale. Je pense que nous en sommes rendus à une étape où nous avons tous dit: Il faut revoir les mécanismes, il faut trouver une nouvelle façon de s'entendre, il faut se remettre en question, il faut enfin arrêter de vivre les crises qu'on vit de négociation en négociation. Dans ce sens, je suis de celles qui pensent que, malgré les drames qu'on a vécus, on devrait encore être capable d'y arriver. Or, pour qu'on y arrive - je vous dis ce que j'ai dit aussi à d'autres - de part et d'autre, il faut accepter ces remises en question et il faut aussi tenter d'aborder ce type de réflexion avec le plus de sérénité possible.

En tout cas, je n'ai pas l'impression que l'intervention que vous nous faites aujourd'hui est voulue avec un maximum d'équilibre en fonction des objectifs que nous recherchons tous. Dans ce sens, je vous dirais qu'aujourd'hui, après avoir vécu la négociation et compte tenu des attitudes que je perçois encore - je suis prête à dire que, du côté patronal, il y en a aussi qu'il y aurait lieu de changer - je ne crois pas qu'on soit prêt encore, comme climat de relations de travail, à une véritable concertation. J'espère qu'on y arrivera, j'espère qu'on trouvera la solution dans les prochaines années, mais je ne serais pas prête, actuellement, à recommander de but en blanc que le régime syndical de la fonction publique devienne complètement négociable. Je ne suis pas sûre même que ce serait à l'avantage et du syndicat et des employés. Peut-être que dans deux mois, dans trois semaines, dans six semaines, une fois que nous aurons cheminé de part et d'autre, je serai une des premières à changer d'avis, mais je vous dis qu'en vous écoutant ou en écoutant surtout la deuxième partie de votre intervention, cela ne m'inspire pas la réflexion que nous sommes prêts.

Ceci étant dit, pour revenir à la loi et à notre objectif, nous avons effectivement, comme vous l'avez mentionné au début de l'intervention, très sereinement tenté de rechercher un équilibre entre différents objectifs qui sont, bien sûr, les services aux citoyens, l'efficacité ou l'efficience - on n'entrera pas dans les définitions - et, en même temps, les droits des employés et les obligations. C'est en fonction de cet équilibre que nous avons mis des principes dans la loi que vous nous demandez d'enlever. Contrairement à ce que vous pensez, à savoir que ces principes augmentent le droit de gérance, mon

interprétation à moi - et encore là, s'il y a des avocats, des juristes, qui peuvent me prouver le contraire, je changerai certainement d'idée - c'est que ces principes limitaient le droit de gérance, obligeaient les gestionnaires à juger en fonction d'un certain nombre d'éléments qui n'étaient pas, justement, seulement l'efficacité ou l'efficacité, mais le service aux citoyens et aussi le traitement des employés avec justice et impartialité. C'est dans cette perspective que nous pensions qu'en cas de doute, un juge devrait trancher en fonction de l'équilibre de l'ensemble de ces principes. Il y a peut-être lieu de continuer les analyses juridiques sur l'application des principes, mais, jusqu'à présent, c'est effectivement l'interprétation qu'on en a à la fonction publique.

Nous avons aussi, en fonction d'une meilleure efficacité et d'un meilleur service aux citoyens... Et j'avais l'impression que, tout au moins sur l'approche de fond de la décentralisation dans les ministères, le syndicat de professionnels, entre autres, n'était pas en désaccord. C'est un peu la perception que j'ai eue et, si je me trompe, il est temps qu'on me le dise. Le syndicat de professionnels et d'autres syndicats nous ont mis en garde contre des portes qui semblaient ouvertes dans la loi et qui auraient pu être trop grandes ou très grandes. Mais, j'avais l'impression que, sur les objectifs poursuivis, sur le fond de la solution que nous privilégions comme approche de la décentralisation dans les ministères, généralement, tout le monde s'entendait pour dire que cela pouvait être tout au moins une hypothèse intéressante pour améliorer le service aux citoyens. Et je rappelle l'hypothèse parce que effectivement le syndicat de professionnels l'a présentée ainsi.

Vous, vous semblez dire dans le fond que cette approche n'a le mérite que d'augmenter les pouvoirs de gestion, qu'elle n'améliorera pas le service à la clientèle et surtout qu'elle a le mérite d'augmenter les pouvoirs du Conseil du trésor. Je pense que ce n'était pas du tout l'objectif visé. J'ai dit à plusieurs reprises - tout le monde l'a souligné autour de la table avec raison - que l'avant-projet de loi de la fonction publique ne constituera pas en lui-même une véritable réforme et qu'il va falloir que le Conseil du trésor s'ajuste, que l'ensemble gouvernemental s'ajuste, tout comme l'ensemble des gestionnaires et des employés à l'intérieur de la fonction publique. C'est dans cette perspective que nous avons éliminé un intermédiaire qui ne nous apparaissait plus nécessaire, qui était le ministère de la Fonction publique, pour renvoyer ces responsabilités au Conseil du trésor. À la limite, vous êtes quasiment le seul, sinon le seul, qui semblez presque

regretter la disparition du ministère de la Fonction publique. Comme intervenant, j'aimerais vous entendre là-dessus et savoir si je vous ai bien interprété.

Vous dites qu'on a beaucoup dénigré - je sens le besoin de le souligner - les syndiqués, les employés de la fonction publique. Moi, je refuse qu'on m'accole cette étiquette, parce qu'il me semble avoir dit à de nombreuses reprises depuis que je suis ministre de la Fonction publique que nous avons une fonction publique compétente, dynamique, professionnelle, qui avait besoin d'aération - ce que nous tentons de faire par l'avant-projet de loi - mais que nous avons généralement des employés dont on pouvait reconnaître la compétence. Je pense que c'est un peu injuste de prétendre que nous ne reconnaissons jamais la compétence de nos employés.

J'ai envie de vous poser une question, parce que j'avais l'impression, à la fin de votre intervention, qu'il n'y avait rien de bon dans cette loi-là. En tout cas, c'est un peu l'interprétation que vous en faisiez. Si tel était le cas, selon votre hypothèse, étant donné que... Je pense que vous admettez qu'il y a lieu d'améliorer le service aux citoyens, qu'il y a lieu aussi d'améliorer la motivation dans la fonction publique et aussi la productivité. Je pense que personne ne contestera le fait qu'il est toujours mieux de viser plus haut que ce que nous obtenons actuellement. La question que j'ai envie de vous poser en fonction de ces objectifs est la suivante: Comment verriez-vous une nouvelle loi sur la fonction publique?

M. Charbonneau (Yvon): La question est venue après un long préambule.

Mme LeBlanc-Bantey: Moins long que le vôtre.

M. Charbonneau (Yvon): On va tenir des audiences et je vais vous inviter à venir présenter un mémoire, si cela continue.

Pour ce qui est du point de vue que nous représentons ici, vous auriez souhaité, semble-t-il, entendre le point de vue d'autres organisations syndicales plus neutres. Si vous reconnaissez un début de neutralité dans nos propos, c'est certainement du temps perdu. Nous sommes ici pour représenter non pas un point de vue neutre, mais le point de vue de nos membres, qui est un point de vue bien spécifique dans les circonstances, avec une préoccupation des services publics.

Mais je dirai tout de suite que les principaux fondements de notre intervention d'aujourd'hui s'inspirent des mêmes principes que ceux qui ont été défendus par les trois centrales, CSN, CEQ et FTQ, en commission parlementaire, sur le projet de loi 53, en 1977. M. Marcel Gilbert, qui représentait le point de vue de la CSN à l'époque, disait

lui-même qu'on devait modifier substantiellement l'approche du projet de loi no 53 qui a fini par être la loi 50, parce qu'il s'inspire du vieux préjugé patronal selon lequel l'association des travailleurs et le processus de négociation collective sont contraires à la bonne gestion. Il soulignait que toute l'expérience de la CSN démontrait, et je le cite: "Que la syndicalisation des fonctionnaires et la négociation collective de leurs conditions de travail ont fait plus pour assurer un minimum d'impartialité dans la fonction publique et un minimum d'ouverture de l'appareil de l'État à la population que toutes les institutions non conflictuelles et objectives, comme la Commission de la fonction publique que le parti au pouvoir a toujours pu contourner." Donc, le représentant de la CSN, à l'époque, misait sur la nécessité de faire droit sans les qualifier a priori. Il me semble que c'est imprudent ou que ce n'est pas de bonne guerre, quand on veut entreprendre le dialogue, de qualifier le point de vue de l'autre qui fait son possible pour exprimer une position, une préoccupation, et de dire: Vous n'avez pas la sérénité, etc. Ce qui vous semble de notre sérénité, c'est une chose; ce qui en est, c'est une autre. Nous n'avons jamais menacé de démissionner parce que le président du Conseil du trésor était plus lourd. Alors, on n'est pas très émotifs ni très énervés quand on parle du Conseil du trésor. On en parle parce qu'il est vraiment lourd et vous en savez bien quelque chose, et il veut s'alourdir à part cela.

Je pense qu'il devrait y avoir place à une attitude d'accueil pour discuter sur le fond des questions. Vous dites: J'ai passé des nuits à discuter des points et des virgules. D'autres ont conclu que le ministère de la Fonction publique était, par conséquent, inutile. Si vous aviez passé des journées à discuter des priorités et à essayer d'influencer vos collègues du Conseil du trésor et du Conseil des ministres sur l'importance d'avoir une autre approche de relations du travail, plus conciliatrice, plus accueillante pour le bénéfice de celles et ceux qui donnent les services publics, au lieu de discuter des points et des virgules, peut-être qu'à ce moment-là on aurait pu avoir des politiques plus équilibrées au niveau du Conseil du trésor ou du Conseil des ministres. Si chaque ministre sectoriel, au lieu de discuter aussi, j'imagine, des points et des virgules dans la nuit, discutait le jour de ce qui importe, des grands choix, et pesait de tout son poids pour que ces choix soient plus équilibrés et plus respectueux de celles et ceux qui sont au travail et des besoins de la population, il me semble, en toute sérénité, qu'on perdrait un peu moins de temps, en effet, sur les détails par la suite.

Si on veut avancer sur le terrain de

certaines nouvelles formules, pour qu'il n'y ait pas de contradiction entre la position de la CEQ et celle du SPGQ par rapport au Conseil du trésor et à la décentralisation annoncée par les formules de délégation... Mais il y a, cependant, des questions communes à l'une et l'autre position. Où va aller le système avec le temps? J'imagine que ceux qui veulent donner de tels coups de barre doivent avoir bien mesuré toute la conséquence de ces changements. Ce ne doit pas être seulement des hypothèses révisables dans trois semaines ou dans six semaines. On est en train de mettre en place un modèle très différent de celui qui existe maintenant. Finalement, si on le projette sur quelques années, peut-être que, dans trois mois ou dans six mois, ce ne sera pas encore très changé, mais ce que cela suppose comme mécanisme au cours des années, les systèmes de délégation, etc., cela peut créer des changements substantiels à l'organisation de la fonction publique québécoise. J'imagine qu'on a dû y penser assez pour se dire que, dans trois mois, six mois, c'est un modèle qu'on va mettre de l'avant. En tout cas, nous, on a pris cela au sérieux. Si on avait juste dit: C'est un avant-projet de loi, eux vont améliorer cela à notre satisfaction au niveau du projet de loi, on aurait attendu le projet de loi. C'est parce qu'on a pris au sérieux des intentions que nous on interprète comme des intentions de changements importants. Il y a une philosophie bien caractérisée derrière, en termes

d'organisation de la fonction publique. Il faut donc être pas mal sûr de son coup pour ne préconiser aucune formule expérimentale, aucune formule transitoire comme le suggérait le rapport d'une commission d'étude. On y va et tout de go c'est l'ensemble que l'on transforme selon une nouvelle approche. Beaucoup de pouvoirs en haut, combinant ressources humaines et financières, et ensuite on segmente le système en sous-systèmes.
(18 h 30)

Il me semble qu'en toute modestie on devrait essayer de regarder s'il n'y a pas des formules intermédiaires, des formules sur lesquelles on pourra revenir avec plus de suggestions au niveau d'une étape ultérieure de la discussion là-dessus, formules qui pourraient permettre une certaine expérimentation si on convient qu'un certain changement est nécessaire. Il me semble que ce serait plus pragmatique. Donc, pas question d'une nouvelle Loi sur la fonction publique. Je pourrais vous renvoyer aux recommandations de notre mémoire, que je n'ai pas lues tout à l'heure, aux pages 18 et 19; il y a là quelques grands jalons de ce que pourrait être une certaine réforme de la Loi sur la fonction publique permettant un régime syndical plus régulier, un champ des matières négociables reconstitué et assurant

que les dispositions de la loi ne viendront pas rendre impossible la recherche par la voie de la négociation de conditions de travail acceptables de part et d'autre.

Voilà l'essentiel de notre préoccupation, si on veut la résumer sous l'angle du changement possible de la Loi sur la fonction publique. Si, par une série de dispositifs disponibles, le gouvernement est toujours en mesure de se donner raison sur toute la ligne quand la discussion devient un peu chaude, siffle la fin de la discussion et se donne raison, c'est la négation. Je ne dirais pas à tous les jours et chaque matin. Mais, dans le temps, c'est un schéma qui nie cette possibilité en toute sérénité de se parler et d'essayer d'en arriver à une formule d'entente. Quand un syndicat recherche une convention collective, il recherche un contrat. Il cherche à mettre sa signature à côté de celle d'un autre. S'il cherchait à tout casser, il ne réclamerait pas une convention collective. Il lie ses membres avec une convention collective pendant un certain nombre d'années.

Quand on recherche une convention collective par le biais de la négociation, on ne cherche pas à tout briser. On cherche à arranger les choses de manière mutuellement satisfaisante. C'est cela le langage qu'on vous tient. Ce n'est rien de terrible quand on regarde bien le sens du message. Une nouvelle loi qui rendrait plus possible cette démarche, ce serait une loi qui comporterait des changements positifs.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Louis-Hébert.

M. Charbonneau (Yvon): Juste pour terminer. À l'occasion de l'étude du projet de loi, à l'étape suivante, j'espère qu'il y aura une autre commission parlementaire. On pourra donner notre point de vue sur l'allure que prend le projet gouvernemental après étude additionnelle et on fera notre effort pour aller plus loin encore dans l'expression de notre point de vue et de nos suggestions.

Le Président (M. Champagne): Merci. M. le député de Louis-Hébert.

M. Doyon: Merci, M. le Président. Les propos du président de la CEQ sont des propos qui sont de nature à nous faire réfléchir très sérieusement. Au-delà des mots employés, ce que j'y vois, c'est un vibrant plaidoyer en faveur de la négociation, en faveur d'une démarche basée sur la recherche d'intérêts communs, sur une disposition dont il fait la démonstration parce que, finalement, dans l'affrontement, les résultats ne sont pas ceux qu'on peut y voir à courte vue. Il est bien sûr que le gouvernement actuel est dans une position difficile pour répondre à des propos

semblables à ceux que vous tenez. Les inquiétudes que vous manifestez, particulièrement en ce qui concerne le Conseil du trésor, sont des propos que nous avons entendus ici depuis le début des audiences. Donc, je ne pense pas qu'en toute honnêteté, la ministre puisse y voir de votre part - je ne dis pas que c'est son intention - un manque de sérénité. Cela n'a rien à voir avec la sérénité quand on dit que le Conseil du trésor est un organisme accapareur, régulateur, qui procède d'une façon unilatérale et qui, dans la majorité des cas, fait peur aux gens qu'il est censé aider et à qui il est censé donner des moyens d'agir. La preuve en est faite et ce sont les propos que nous avons entendus depuis que cette commission parlementaire siège.

Que vous veniez avec les vôtres ajouter à ce qu'on a déjà entendu, je ne pense pas qu'on puisse, en toute honnêteté, vous en tenir rigueur en aucune façon. Je pense que ces propos sont justifiés. Que vous déploriez et que vous vous inquiétiez de voir la disparition de ce qui peut être considéré, malgré le peu de pouvoir dont il disposait, un organisme tampon comme le ministère de la Fonction publique et de voir une mainmise directe, sans intermédiaire, du Conseil du trésor qui, en plus d'avoir la main haute sur le côté financier des choses, aura maintenant la main haute sur les ressources humaines, je pense que c'est de nature à inquiéter quiconque se soucie un tant soit peu de la matière humaine qu'il y a dans les relations de travail.

Je serais bien malvenu de dire que ce n'est pas une inquiétude que je partage et que ce n'est pas une inquiétude qui vaut la peine d'être soulevée. Les situations possibles que vous soulevez avec le nouveau projet de loi sont sûrement à être étudiées et le Syndicat de professionnels du gouvernement du Québec en a fait une démonstration assez éloquente hier. Je pense qu'on peut voir les choses de différentes façons, mais, quelle que soit la façon dont on les voit, qu'un organisme de la nature et de l'importance de celui de la CEQ prenne la peine de se déplacer et de venir dire ce qu'il pense et quelles sont ses préoccupations au sujet de l'avant-projet de loi qui fait que cette commission parlementaire se réunit, c'est tout à votre honneur.

En ce qui concerne les propos spécifiques que vous tenez, les inquiétudes que vous manifestez en particulier sur le régime syndical, les doutes profonds que vous avez sur l'utilisation d'articles, je suis d'accord avec vous, même si cela ne fait pas longtemps que je suis à l'Assemblée nationale, qu'il est très peu fréquent qu'on retrouve, dans une manière de préambule qu'on n'appelle plus préambule maintenant, des articles qui édictent des principes généreux et généraux, comme vous dites, et

sur lesquels on est d'accord, mais qui peuvent servir. C'est une hache à deux taillants, comme on dit. Cela peut servir d'un côté ou de l'autre parce qu'on est dans les définitions des termes, on est dans l'appréciation subjective des termes. À partir de là, je pense qu'on ne peut pas... Parce qu'on n'a pas de jurisprudence, on n'a pas de données qui nous permettent de savoir comment, dans les faits, à l'expérimentation et possiblement par des tribunaux d'arbitrage ou autrement, seront interprétés ces termes généraux et généraux. Il est un peu inhabituel, il est même très inhabituel qu'on retrouve ce genre de choses.

Je suis prêt à croire la ministre sur parole que c'est fait dans un but d'encadrer, de limiter l'utilisation des pouvoirs qui sont confiés aussi bien au Conseil du trésor qu'à certains gestionnaires. C'est vu du bout de la lorgnette patronale. C'est bien sûr que la justification par les rédacteurs, le législateur et la personne qui prépare et défend la loi ne peut être autre. Mais je reconnais que, du côté de ceux qui vont vivre la loi, du côté de ceux qui vont peut-être la subir, on peut faire preuve d'une certaine méfiance. C'est ce que vous avez manifesté en venant devant cette commission. Je crois que vous faites des remarques fort pertinentes en ce qui concerne une certaine hypocrisie, je dirais, dans les termes, qui fait qu'on enveloppe et qu'on enrubanne un certain nombre de concepts qui peuvent donner prise et qui peuvent prêter à interprétation, à diverses prises de position, à divers gestes qui prouveront leur justification dans

l'interprétation qu'on donnera de ces mots. Je pense qu'il est un peu normal que le ton de votre présentation, que déplore la ministre, ne puisse pas - ce qui lui ferait le plus plaisir au monde possiblement... Mais la mémoire est une chose qui existe et qu'on ne peut reprocher à personne.

On connaît les événements par lesquels les milieux syndicaux ont dû passer; ils ont dû passer par le dessous de la porte, se faire très petits. En grande partie, c'est le Conseil du trésor qui a dicté la ligne de conduite. C'est le Conseil du trésor qui a décidé où était le gras et où était le maigre et qui continue de le décider. Cela a donné des résultats qui ont fait - qui nous ont fait nous aussi - drôlement grimacer et qui font craindre des résultats semblables en lui donnant un accroissement de pouvoir. Je pense qu'il n'y a rien là de scandaleux et qu'il n'y a rien là de surprenant non plus.

Je voulais tout simplement vous remercier de nous avoir fait part de votre prise de position. Cela éclaire sur une façon dont la loi peut être comprise, peut être interprétée. L'avant-projet de loi peut être craint par certaines instances. Je pense que cela nous permet et nous oblige même, dans l'étude que nous aurons à faire

éventuellement du projet de loi lui-même, à faire preuve d'une prudence qui sera absolument nécessaire compte tenu des propos, comme les vôtres, que nous aurons entendus.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Sainte-Marie.

M. Bisailon: M. le Président, j'ai eu l'occasion, au moment où on a commencé cette commission parlementaire, dans les commentaires d'ouverture de même qu'au moment où les différents groupes sont passés devant nous, de donner mon opinion et de rappeler un certain nombre d'éléments des recommandations de la commission spéciale. Dans ce sens, comme le mémoire de la CEQ le souligne, j'ai indiqué que, même si on pouvait apprécier le fait que les principes mis de l'avant par la commission se retrouvent dans le projet de loi, j'ai souligné les difficultés que représentaient, par exemple, l'article 7; j'ai déjà souligné aussi le fait que le principe était là, mais que ce n'était pas accompagné de ce qui devait normalement l'encadrer et qui faisait partie ou faisait l'objet aussi des recommandations de la commission spéciale.

Pour ce qui du régime syndical, évidemment, je maintiens toujours la position que la commission spéciale a soutenue, c'est-à-dire qu'on devrait avoir un régime uniforme à celui du Code du travail pour les employés de la fonction publique. Les commentaires de la ministre m'amènent cependant, M. le Président, à faire deux commentaires additionnels là-dessus. La ministre nous a dit que, si cela s'était passé, si l'avant-projet de loi était arrivé avant les dernières négociations, elle aurait probablement abondé dans le sens de la commission spéciale, c'est-à-dire recommandé des conditions identiques et un régime de négociation identique à celui du Code du travail. Je lui rappellerai que c'était d'ailleurs, en partie, le mandat qu'elle avait indiqué aux membres de la commission spéciale.

Est-ce que sa différence de perception d'aujourd'hui dépend du fait que le commentaire qu'elle a fait au président de la CEQ pourrait lui être retourné? Est-ce que c'est la digestion de la négociation qui fait mal et qui fait en sorte que la ministre ait changé d'orientation? On pourrait, dans le fond, dans un sens comme dans l'autre, se retourner les arguments.

(18 h 45)

Mme la ministre a expliqué qu'elle avait passé de nombreuses heures à discuter et que ce contexte de discussion l'amenait à douter un peu de l'application d'un régime syndical identique. Je voudrais lui rappeler qu'à la commission spéciale, il y avait trois personnes qui avaient aussi déjà vécu des

négociations au niveau central. Le député de Jean-Talon avait déjà suivi de près des négociations du front commun. La députée de Chomedey a déjà été au Conseil des ministres auparavant. Je vous rappellerai que je faisais partie du comité patronal de l'avant-dernière négociation. Même si je l'ai quitté avant la fin, j'ai quand même aussi assisté à ces discussions de coordination. Cela ne nous a pas empêchés de recommander quand même - après une analyse de la situation - un régime syndical qui soit uniforme, qui corresponde plus aux conditions fixées par le Code du travail pour la fonction publique.

C'est évident pour moi que cela ne créerait pas davantage d'embûches. Au contraire, le fait de permettre la libre négociation ferait sûrement en sorte que des problèmes se régleraient beaucoup plus rapidement. Lorsque les membres du syndicat de professionnels sont passés en commission, on se souviendra que j'ai donné l'exemple de la classification qui fait l'objet non pas de négociations, mais qui, à toutes fins pratiques - le syndicat de professionnels nous l'a bien affirmé - est négociée dans bien des cas actuellement, on fait au moins l'objet de consultations, consultations où l'on recherche davantage les consensus, de sorte que cela s'étend souvent sur des périodes de deux ou trois ans. Il me semble qu'on y gagnerait tout simplement à aller négocier ouvertement dans un cadre de négociations où l'ensemble de la classification est discutée plutôt que de le faire à la pièce.

Je rappelle rapidement, M. le Président, les positions sur les droits politiques pour les membres de la fonction publique. Je souligne que la commission spéciale allait dans ce sens-là, avec cependant une dissidence qu'on n'a peut-être pas rappelée suffisamment pendant le cours de nos travaux. Je maintiens cependant que la notion de "cause juste et suffisante" n'est pas en soi l'élément qui pourrait laisser la porte ouverte au droit de gérance ou aux abus. C'est, on l'a compris depuis les débuts de cette commission, plutôt la notion, ou le mélange de mesures administratives et de mesures disciplinaires.

Je souligne rapidement quelques autres points qui sont contenus dans le mémoire, sur lesquels on a déjà donné notre opinion. Les règles du jeu qui changent en cours de route, il est évident que, pour nous, c'est quelque chose qui doit être modifié dans l'avant-projet de loi.

Pendant, il me reste une question. Je crains la façon dont le mémoire a été présenté - il en était de même pour le syndicat de professionnels - car cela donne l'impression qu'en fin de compte, quand vous parlez de la délégation, des pouvoirs de délégation et de subdélégation que le Conseil du trésor a dans l'avant-projet... On dit: "Le

Conseil du trésor peut déléguer". Le fait que vous critiquiez cette formulation pourrait laisser supposer que vous vous opposez à toute décentralisation.

Je voudrais que vous clarifiiez cela. Est-ce que c'est parce que vous voulez que tous les pouvoirs soient au Conseil du trésor de façon claire et définitive? Ou si c'est parce que vous trouvez que, formulé de cette façon-là, cela ne permettra pas la décentralisation? Autrement dit, si la loi, si le projet de loi comprenait un article qui délègue toute la responsabilité aux sous-chefs, c'est-à-dire aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes, et enlève cette responsabilité au Conseil du trésor, est-ce qu'à partir du moment où le régime syndical serait identique au Code du travail, vous seriez d'accord avec ce genre de décentralisation?

Je termine par un dernier commentaire qui s'adresse à la ministre. La ministre nous a dit dans ses commentaires tantôt qu'en ce qui a trait au régime syndical, peut-être que dans deux mois elle aura changé d'idée. On pourrait peut-être juste souhaiter qu'elle ne se remette pas à la réécriture du projet de loi avant cette date. Peut-être que, d'ici ce temps-là, elle aura l'occasion de revenir sur ce point.

M. Charbonneau (Yvon): Ce qui nous a frappé en réponse ou en tentative de réponse à la question... Il faudra certainement continuer d'étudier toute cette question de délégation et de subdélégation pour voir les formes que cela peut prendre à travers le temps, ou bien encore les contrôles qu'on peut mettre autour de cela, ou les spécifications qu'on peut rattacher à un modèle comme celui-là. Ce qui nous a frappé - on est au stade d'un avant-projet de loi c'est le rapport qu'on peut faire entre les articles 2 à 7 et les articles 77 et ceux qui suivent, les principes très larges du début, dont on veut faire la base de tout par l'article 7, et l'article 77 qui dit: "Le Conseil du trésor est chargé, au nom du gouvernement, d'établir des politiques générales de gestion des ressources humaines de la fonction publique et d'en évaluer la réalisation en regard des principes énumérés aux articles 2 à 7." Voilà, je pense, l'axe qui détermine le sens général de ce projet de loi. Après cela, on parle de la possibilité de délégation, mais on prend soin de tracer de manière très ferme le périmètre de base de ce projet de loi. C'est là-dessus qu'on voulait insister au stade de l'avant-projet qui équivaut, dans les circonstances, à une première discussion.

Sur d'autres projets de loi, on a la possibilité de s'exprimer au niveau d'un livre blanc, mais, ici, je dirais que c'est quasiment l'équivalent des intentions générales puisqu'on prend le soin de faire une commission

parlementaire sur l'avant-projet. Nous y allons, nous aussi, sur notre compréhension de la structure générale, de la structure de base sur laquelle veut s'asseoir le reste, par la suite. Si on lit bien, il me semble qu'on dit des choses qui touchent l'essentiel de la structure du nouveau projet de loi, de l'intention gouvernementale, en mettant en relation les articles 2 à 7 avec les articles 77 et suivants en termes d'organisation générale.

Par la suite, on nous parle de délégation. Il me semble qu'il y aurait peut-être de la recherche à faire - et nous en ferons - avec le SPGQ sur toute cette question, sur des conditions à y attacher, des sourdines à y mettre, des modalités, des contraintes que cela peut revêtir à travers le temps.

Le Président (M. Champagne): Cela va? Le mot de la fin, Mme la ministre.

Mme LeBlanc-Bantey: Je rappellerai d'abord que nous avons voulu un avant-projet de loi parce que la consultation n'avait pas été suffisamment large pour que nous ayons l'impression d'avoir le meilleur équilibre possible entre les différents intervenants. Je l'ai d'ailleurs rappelé à de multiples reprises cette semaine.

Deuxièmement, M. Charbonneau, je vous dirai qu'après votre diatribe très vigoureuse, j'avais décidé de ne pas faire de commentaire, je trouvais que cela n'en méritait pas. Je vais être aussi franche que je l'ai été avec les portes que je vous ai ouvertes pour que vous entriez et je vais vous dire que, malgré que les dernières négociations aient été vigoureuses ou viriles, pour employer un terme plus "commun" et sexiste, je n'étais pas habituée et je n'ai pas été habituée à une pareille mesquinerie.

Ceci étant dit, je ferai amende honorable et je dirai que, si le ton de mon intervention a donné l'impression que je vous visais personnellement, je m'en excuse, ce n'était pas mon intention. J'ai pris la peine de souligner, en parlant effectivement des points-virgules et des virgules, que j'étais prête aussi à prendre une part du blâme et qu'il y avait des responsabilités à assumer des deux côtés, si les négociations se sont déroulées de cette façon. De toute façon, je pense qu'il y a un consensus de plus en plus large dans notre société selon lequel, si on veut améliorer le régime des relations de travail, il faut que les mentalités changent de part et d'autre.

Pour fermer cette parenthèse, qui mérite d'être fermée à un moment donné, vous dites qu'on aurait dû s'attarder à défendre des priorités auprès de nos collègues plutôt que de s'attarder aux points-virgules. Je pense honnêtement avoir essayé de concilier les deux, mais mes priorités

n'étaient pas nécessairement les vôtres. Je ne parle pas de la manière, j'ai eu l'occasion de faire des commentaires sur la manière dont on s'y était pris. Elles demeuraient la protection des bas salariés, certains aspects de la condition féminine, que ce soient les garderies, le classement-moquette, et tout n'a pas été fait pour le mieux, mais c'étaient les priorités que j'avais parmi d'autres. Je pense que les résultats, qui malheureusement se sont manifestés en décret, reflètent cette priorité. Je comprends que vous ayez pu ne pas les remarquer parce que, comme chef de la centrale que vous dirigez - c'est normal - ce n'étaient pas nécessairement les priorités que vous aviez dans cette négociation.

Ceci étant dit, je termine en disant que je crois encore à la concertation, malgré les prises de bec qui sont peut-être encore inévitables pour quelque temps. M. le député de Louis-Hébert soulignait qu'il y avait encore des cicatrices, c'est vrai. Je crois encore à la concertation et je dirai que celle-ci, c'est sur le fond et c'est très important. Dans ce sens, je pense comme vous que les syndicats de la fonction publique ont fait énormément pour éliminer la discrimination; d'ailleurs, je l'ai déjà souligné à plusieurs reprises. La concertation doit se faire sur le fond. Peut-être aussi que je m'attache trop aux apparences. Peut-être que cela ne veut rien dire, peut-être que je ne suis pas habituée au ton de circonstance qu'on doit nécessairement prendre quand on est d'un bord ou de l'autre de la table. Mais, pour moi, la concertation, c'est aussi le ton.

Je vous remercie d'avoir témoigné. Nous relirons vos témoignages et nous verrons s'il y a lieu, à travers vos témoignages, d'ajouter de l'équilibre à ce que nous recherchons comme une nouvelle gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Le Président (M. Champagne): Au nom des membres de la commission parlementaire, nous remercions les représentants de la centrale syndicale des enseignants de s'être présentés à la commission parlementaire.

M. Charbonneau (Yvon): L'organisme que vous remerciez porte le même nom que celui qu'il avait en arrivant, la Centrale de l'enseignement du Québec.

Le Président (M. Champagne): La Centrale de l'enseignement du Québec. Excusez-moi.

Nous demandons aux personnes qui représentent les Agents de gestion de personnel de la Côte-Nord, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie de se présenter à l'avant, s'il vous plaît! Nous demandons au porte-parole de s'identifier et de présenter la

personne qui l'accompagne.

Agents de gestion du personnel de la Côte-Nord, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie

M. Crête (Paul): Il n'y a personne qui m'accompagne.

Le Président (M. Champagne): Vous êtes seul, je m'excuse.

M. Crête: La Gaspésie, c'est très loin; on a de la difficulté à amener d'autres personnes.

Mon nom est Paul Crête. Je suis agent de gestion du personnel à Gaspé pour le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Je suis ici à titre de représentant des agents de gestion du personnel qui travaillent pour le gouvernement du Québec dans les régions mentionnées, à savoir la Gaspésie, le Bas-Saint-Laurent, les Îles-de-la-Madeleine et l'autre région, la Côte-Nord, soit environ six agents de gestion du personnel. Ce n'est pas un groupe très important en nombre, un peu comme la population de ces régions, et ce n'est pas non plus une dissidence par rapport au Syndicat des conseillers en gestion du personnel que vous avez entendu hier. L'intervention aura porté beaucoup plus par rapport à la clientèle externe, par rapport aux citoyens et à la façon dont, au niveau régional, on perçoit malgré tout, en tant qu'agents de gestion du personnel, la Loi sur la fonction publique. Donc, notre crédibilité d'intervention se base sur le fait que nous sommes des témoins quotidiens de la gestion du personnel en région. D'autant plus que la majorité de ces agents a déjà travaillé à Québec comme agent de gestion de personnel. Nous sommes aussi des citoyens d'une région excentrique qui ne fait pas référence à la région de la capitale nationale, la région de Québec. On a tout de même la prétention d'amener quelque chose ici qui est un regard que les gens de Québec peuvent ne pas avoir.

En ce sens, je fais référence à la phrase de notre court mémoire en ce qui a trait au deuxième paragraphe, où on dit: En cette période où l'on peut facilement confondre efficacité et centralisation lorsqu'on regarde la situation du haut du cap Diamant. La fonction publique québécoise, il y a 35 ou 40 ans, se limitait probablement à ce qu'il y a comme bâtisses ici autour, les édifices du parlement. Ensuite, elle a bâti une couple de tours et, depuis une dizaine d'années, on fait face à un phénomène de régionalisation. Ce phénomène s'accompagne aussi d'autres termes qui sont, entre autres, la décentralisation, la déconcentration, tous ces termes qui répondent aux besoins de rejoindre le citoyen où il est.

(19 heures)

C'est par rapport à cela que nous voulions intervenir puisque, dans la loi telle qu'elle est décrite, il ne nous est apparu nulle part que le phénomène régional en soi était considéré comme une priorité pour le gouvernement en ce qui concerne le texte de la loi lui-même. Dans un article, on fait référence au fait qu'il faut rejoindre le citoyen, mais il n'y a nulle part de notion qui fasse référence à la région elle-même. Si on fait référence, par exemple, à la loi actuelle de la fonction publique et même à la loi projetée, on a inséré dans le recrutement des processus de délégation. Mais ces processus de délégation, en fait, ont eu un impact de centralisation des activités à Québec, dans le sens qu'auparavant, les bureaux de l'Office de recrutement, par exemple, tenaient beaucoup de concours qui étaient sous la responsabilité des gens dans les bureaux de l'office, en région. On tenait même des concours de recrutement des professionnels en région. On y tenait des concours de techniciens des autres niveaux de personnel. Avec la délégation dans les ministères, ce sont les directions du personnel qui ont pris cela en main et toutes les directions du personnel sont à Québec, à l'exception peut-être de l'Immigration à Montréal et des agents de gestion du personnel des pêches maritimes à Gaspé. Mais la majorité des directions du personnel sont à Québec. Ce qui veut dire qu'en voulant déléguer, on a, par rapport aux territoires, centralisé les activités.

Le deuxième aspect, c'est qu'on a trouvé que, dans la loi, si on regarde le document, le choix des régions du ministre François Gendron qui est en consultation aussi... Ce document fait beaucoup appel à la concertation régionale. Il va donner, semble-t-il, beaucoup de pouvoirs ou, en tout cas, il va tenter de donner des pouvoirs décisionnels en région. Et on ne retrouve rien dans cette loi - qui a quand même un autre aspect qui fait référence à la Loi sur la fonction publique proprement dite - qui fait référence à cette nécessité d'avoir une représentation régionale valable.

La vision qu'on souhaite, finalement, pourrait se traduire comme ceci, rapidement. C'est que le nouvel Office des ressources humaines qui est créé par la loi garantisse la vie du fonctionnaire en région, pas dans le sens d'avoir un emploi assuré à tel endroit, mais dans le sens de lui donner les mêmes chances que celles que peut avoir le fonctionnaire à Québec. De là, évidemment, à donner les mêmes chances aussi au citoyen qui vit en région. Cela, c'est par rapport à l'Office des ressources humaines et cela se traduit par la nécessité de maintenir les bureaux régionaux et d'accroître leurs responsabilités, notamment dans le domaine de l'information aux fonctionnaires sur leurs

droits. On ouvre une porte dans notre mémoire sur la mise en disponibilité régionale par rapport au fait de gérer cela de façon provinciale. C'est une délimitation qui fait plus référence aux notions de l'individu, de l'être humain, qu'à une notion provinciale. Si on considère la région du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie dans son ensemble, c'est très grand, très vaste, et cela peut créer des aberrations qui aboutissent, par exemple, à des déménagements d'employés qui sont peut-être causés par un manque de flexibilité dans ce qui est prévu dans les règles de mise en disponibilité. On voudrait qu'il en soit tenu compte.

Un autre aspect par rapport à la région, ce serait d'obliger à une déconcentration des pouvoirs vers les gestionnaires régionaux, d'autant plus que la réglementation en cette matière est très encadrante. Comme il y a beaucoup de règlements pour encadrer les prises de décisions gouvernementales, on pourrait facilement déconcentrer les pouvoirs pour autant qu'on délimite bien les conditions dans lesquelles cela peut se faire.

Vous allez peut-être penser que tout cela peut se faire dans le cadre de la loi actuelle, mais nous avons certaines restrictions qui sont les suivantes. Si on laisse cela à la volonté du haut fonctionariat et à la volonté des sous-ministres, des gens qui sont en autorité à Québec, le progrès va être très difficile. Ces gens-là vivent à Québec, ils ont connaissance principalement des besoins de la capitale et, de fait, ils s'entourent eux-mêmes de gens, de conseillers, qui prennent les décisions de Québec. Ils n'ont pas la tendance naturelle d'aller en Abitibi ou ailleurs. C'est très difficile de leur demander de développer une perception où le rôle des régions va avoir autant d'importance que la réglementation qui a été définie ici.

Deuxièmement, il nous apparaît essentiel que cela soit mis dans la loi, parce que la régionalisation, c'est la meilleure façon d'en venir à une fonction publique qui soit plus efficace et plus rentable, pour rejoindre les citoyens, que ce soit au niveau des coûts ou que ce soit au niveau de l'interprétation de la réglementation excessive. Les fonctionnaires qui travaillent dans les régions sont en train de devenir des gens qui doivent trouver des façons, sans être illégales ou non réglementaires, de jouer avec les directives, la réglementation, afin de répondre aux besoins des citoyens, parce que les programmes eux-mêmes ne répondent pas aux besoins concrets de chacune des régions. À titre d'exemple, un règlement comme celui de l'Office de la construction n'est pas directement relié à la Loi sur la fonction publique, mais les normes provinciales deviennent non administrables au niveau régional. C'est pour cela que nous

croyons que, s'il y avait une structure régionale de pouvoirs qui pourrait, dans le cadre de certaines limites, jouer avec les règles de fonctionnement, cela rendrait la fonction publique plus facilement administrable en évitant la surréglementation.

Il y a un dernier point qu'on voudrait voir mentionné dans la loi. Personnellement, je me suis rendu compte, ayant travaillé à Québec comme agent de gestion du personnel pendant quatre ans et, ensuite, à Gaspé, volontairement, pour la Direction des pêches maritimes, que les fonctionnaires vivant en région sont beaucoup moins informés que ceux de Québec sur leurs possibilités de carrière, sur différentes autres informations de ce type. Les directions du personnel étant à Québec, c'est très difficile pour un employé, dans une des différentes régions, qui se fait un plan de carrière d'aller chercher les informations, d'oser ouvrir les portes; même les patrons intermédiaires et même les cadres sont souvent éloignés de ces préoccupations et n'ont pas toujours une sensibilisation particulière à faire passer ce message à leurs fonctionnaires.

En résumé, c'est ce qu'on voulait dire dans notre court mémoire, mais la préoccupation majeure, c'est de faire comprendre aux gens qui vivent sur la colline parlementaire... Je suis bien content de voir qu'il y a plusieurs députés des régions à la commission parlementaire. Cela va peut-être permettre de tenir compte de cela.

Le Président (M. Champagne): Merci. Mme la ministre.

Mme LeBlanc-Bantey: Merci, M. le Président. Je suis très heureuse d'entendre M. Crête nous parler des problèmes régionaux, parce qu'en fait c'est la seule intervention véritablement de ce type que nous avons eue devant cette commission parlementaire. C'est d'autant plus pertinent qu'il se peut, effectivement, que la Loi sur la fonction publique, qui a une approche très décentralisatrice en soi... Quand on l'a rédigée, on a, bien sûr - surtout ceux qui viennent des régions, ce qui est mon cas - pensé aux effets que cela pourrait avoir en région, et le type d'approche d'une loi comme celle-là permet la décentralisation en région et d'envoyer des pouvoirs en région. Cela permet donc de répondre à certaines aspirations de délégués régionaux.

On est allé, d'ailleurs, en tournée. Malheureusement, on n'a pas eu le temps de faire toutes les régions du Québec, mais on est allé en tournée. Même moi, je l'avoue humblement, malgré le fait que je viens d'une région, n'ayant jamais été gestionnaire à la fonction publique, j'ai découvert des réalités que je pensais connaître parce que je venais d'une région, mais ce n'est pas aussi clair. Dans ce sens-là, je pense qu'on a

vraiment intérêt à regarder davantage comment on pourrait non seulement décentraliser, mais régionaliser la loi. Il est vrai qu'en région les gens vivent des problèmes tout à fait particuliers auxquels la loi ne répond pas nécessairement et elle ne pourra pas répondre à tous. Mais il est certainement possible de voir entre autres, selon les suggestions très concrètes que vous faites, s'il y a lieu d'opérationnaliser et peut-être d'avoir une mise en disponibilité régionale, ou encore de trouver d'autres moyens qu'il serait nécessaire d'inscrire dans la loi pour tenter de répondre le mieux possible à la réalité des gestionnaires en région. J'avoue que la préoccupation, la décentralisation est orientée vers ce type de réalité, mais qu'elle ne sera pas suffisante et c'est clair qu'il va falloir regarder la loi avec cette perspective purement régionale.

Ceci étant dit, j'ai une question qui me vient à l'esprit à la suite des consultations qu'on a faites en région. Les gestionnaires des régions suggéraient que, dans le plan de gestion de carrière des cadres, il soit prévu qu'un gestionnaire qui vient à Québec ou qui travaille à Québec ait besoin d'une expérience régionale, en fait, que l'expérience régionale soit un peu un critère de promotion sinon de recrutement. Est-ce que vous pensez qu'une mesure comme celle-là pourrait aider à sensibiliser, finalement, non seulement les sous-ministres, mais l'ensemble des gestionnaires en région? En conséquence, est-ce que vous pensez qu'il serait bon aussi que les fonctionnaires en région aient la vision que j'appellerai de la colline parlementaire, parce que finalement cela pourrait favoriser une meilleure intégration des réalités des uns et des autres?

M. Crête: Pour répondre à cela, je suis à 100% d'accord avec le fait que l'expérience régionale permet d'avoir une autre perception de la réalité du Québec. Comme fonctionnaire, se faire évaluer autrement que par le respect de la réglementation, peut-être plutôt par le respect des volontés des citoyens, c'est une façon que j'appuierais. En fait, j'ai un exemple, c'est le programme Formacadres qui, dans sa formulation, dans sa souplesse, permet un peu ce type de choses où on prend un fonctionnaire qui est en train de se développer pour devenir cadre et qui peut aller chercher des mandats d'un an à un endroit, d'un an à un autre endroit et dans différents types d'entreprises. Ce genre de choses, cela pourrait être facilité. Je sais que, dans la politique de développement des cadres, on mentionne la nécessité d'avoir différents types d'expérience. Je pense que, si on le faisait dans le sens de demander aux gens d'aller en région, cela permettrait aussi de faciliter le recrutement en région parce

que souvent la capitale et Montréal tirent les élites de nos régions et les sortent régulièrement. On a beaucoup de misère à ramener les gens, il ne faut pas s'en cacher. Quand quelqu'un vient faire un cours universitaire à Québec ou à Montréal, le ramener en Gaspésie, comme a déjà dit quelqu'un, c'est quasiment pire... Comme le premier ministre avait dit au niveau des poissons et de la DGPM, on a plus de difficultés à amener les fonctionnaires que de ramener les poissons à Québec.

Mme LeBlanc-Bantey: Dernière question sur le recrutement. On a déjà amendé la loi 50 pour permettre le recrutement sur une base régionale, selon des entités administratives. Je l'avoue, c'était, à l'époque, surtout pour des raisons de coûts. Est-ce que vous pensez que ce moyen qui est maintenant à la disposition des régions, celui de recruter régionalelement, peut, par ailleurs, nuire à l'attraction de candidatures venant du reste du Québec? Est-ce que, finalement, on a assez d'effectifs en région pour certains types de concours sans avoir besoin d'effectifs nationaux?

M. Crête: Je pense que, quand on monte dans la hiérarchie, cela va. Comme l'office l'a fait, finalement, avec les termes niveau de secondaire V, local, collégial, régional, niveau professionnel provincial; de cette façon, c'est très acceptable, c'est très valable. Cela fait l'affaire des gens des régions et cela crée moins de frustrations que d'amener quelqu'un, par exemple, de Montréal pour remplir un emploi à Gaspé parce que cette personne s'est classée avec 201 points plutôt que 200 ou 199 ou 198 dans la région. Dans ce sens, je pense que la position actuelle est favorable. Cela ne crée pas de problème par rapport aux autres régions, par rapport au bassin. Où il y a une difficulté, selon moi, c'est qu'une fois que quelqu'un est fonctionnaire à l'intérieur de la fonction publique, on crée une discrimination lorsqu'on lui donne une limite, dans le sens que si un agent de bureau se présente à un concours de technicien pour Montréal et qu'il reste à Gaspé, il peut être bloqué au niveau carrière. Dans ce sens, une fois qu'on est à l'intérieur de la fonction publique, cela me semble plus difficile à justifier que par rapport aux concours de recrutement public où là, on fait vraiment appel à la population d'une région donnée, alors qu'un concours de promotion devrait donner chance égale à tout fonctionnaire qui a le statut de fonctionnaire.

(19 h 15)

Mme LeBlanc-Bantey: Dernier commentaire là-dessus parce que ce que les gestionnaires nous ont dit en région, c'est qu'une des difficultés qu'ils vivent, c'est justement la lenteur du recrutement **pour**

comblent un poste, surtout si on doit suivre une séquence obligatoire qui est une mutation, une promotion, etc. Je sais que le député de Sainte-Marie n'aime pas que je fasse allusion à cela, mais je lui souligne très ouvertement et très honnêtement ce que des gestionnaires nous ont dit en région, c'est-à-dire que c'était très long et qu'en conséquence...

M. Bisailon: ...il n'y a pas de séquence dans la loi, Mme la ministre. Ce n'est pas compliqué.

Mme LeBlanc-Bantey: Ils voyaient plutôt la possibilité d'avoir un mécanisme spécial en région afin que le recrutement se fasse plus rapidement. Quand, dans une région, tu as un fonctionnaire - à Hull, il y a un ministère où il y a un fonctionnaire - c'est clair que, si le fonctionnaire part, il n'y a personne pour le remplacer entre-temps et répondre aux services à la clientèle. Tel n'est pas le cas dans les grands bassins comme Québec et Montréal. Dans cette perspective, maintenez-vous toujours qu'on devrait, tout au moins en ce qui concerne les mutations et les promotions, continuer d'avoir des bassins nationaux pour ne pas limiter les chances de promotion des candidats?

M. Crête: Une première notion dans cela, c'est la mise en disponibilité régionale. Pour donner une situation concrète, présentement, on a des agents de bureau qui sont ou qui vont être mis en disponibilité à Québec et possiblement, selon ce qu'il y a dans les décrets, on peut les envoyer à Gaspé et inversement aussi, après les six mois de protection... Dans ce sens, ce serait respecter davantage la carrière des gens que de leur donner une chance de pouvoir tout le temps rester dans la limite des 50 kilomètres.

Par contre, pour ce qui est de la sélection et des délais, j'en suis très conscient parce que les gérants m'en parlent quotidiennement. Effectivement, il y a des délais assez importants et ce n'est pas nécessairement à cause de l'incompétence des gens. C'est vraiment que le système est très lourd par rapport à cela. Par contre, les délais sont longs. Mais ce qu'il faut respecter au fond de tout cela, le meilleur coup qui a été fait, c'est le principe du mérite. C'est-à-dire que, si l'on en revenait à ce qui existe, par exemple, au gouvernement fédéral, où tout le monde peut s'inscrire dans un fichier et où n'y a pas de concours - c'est tout le temps ouvert, à longueur d'année, mais on choisit les gens dans ce fichier - cela est sujet à beaucoup plus de discrimination que ce que nous pouvons faire. Dans ce sens, on devrait continuer à apporter des délais plutôt que de

faire des choix trop discriminatoires.

Mme LeBlanc-Bantey: Cela va pour le moment.

Le Président (M. Champagne): Cela va. M. le député de Louis-Hébert.

M. Doyon: Merci, M. le Président. Je remercie M. Crête de s'être rendu devant la commission. Je n'ai pas de remarque particulière, sauf que je pense que tous les aménagements qui pourront être faits dans la loi - il en suggère ici quelques-uns, dans le court mémoire qu'il nous présente - qui sont ou qui seraient de nature à faciliter la vie aux fonctionnaires en région et en même temps à assurer aux citoyens qui se sentent déjà... Très souvent, il y a le phénomène des fonctionnaires qui ont de la difficulté à communiquer et à se sentir en communication directe ou facile avec Québec, il y a aussi les citoyens qui se demandent si on s'occupe d'eux et s'ils ont les mêmes services en région que les gens de Québec, de Montréal ou de centres peuplés. Tout ce qui peut être fait doit être fait dans les circonstances. La préoccupation qu'on doit avoir en est une qui vise à assurer une égalité de services autant que faire se peut. Il n'y a finalement pas de raison pour que des gens qui sont citoyens à part entière du Québec, où qu'ils demeurent, ne puissent pas aussi facilement que d'autres avoir accès aux mêmes services, aux mêmes renseignements. Cela, il faut le déplorer.

C'est heureux que vous veniez nous rappeler ceci et je ne crois pas qu'on doive s'habituer à ce genre de choses, c'est-à-dire que, de notre côté, ici à Québec, on dise que c'est inévitable et que, du côté de la Côte-Nord, de la Gaspésie ou de l'Abitibi-Témiscamingue, on dise que cela ne peut pas être autrement vu les distances etc. Il faut viser à une égalité de services. Ce n'est pas facile, c'est le défi. C'est grâce à des fonctionnaires qui, comme vous, acceptent d'aller volontairement - et cela semble être votre cas - oeuvrer à l'extérieur des grands centres que cet objectif pourra être atteint.

Je vous remercie de vous être déplacé et encore une fois d'être venu à nous. Nous aurions peut-être dû - je sais qu'il en avait été question mais cela créait des problèmes - aller vous écouter sur place. Cela aurait peut-être été une chose à faire, sauf que les circonstances ne l'ont pas permis. Mais que vous soyez venu nous expliquer votre point de vue, je vous en sais gré.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Gaspé.

M. LeMay: Merci. Je tiens, moi aussi, à vous remercier, M. Crête, de vous être déplacé. Je pense que, depuis l'élection de

1981, c'est la première fois que quelqu'un des régions se déplace pour venir en commission. Habituellement, ce sont les députés régionaux qui se lèvent, soit au salon bleu, soit en commission parlementaire ou à leur conseil de députés, pour mettre en valeur l'importance des régions, qui sont quand même le pivot du développement de la capitale nationale et des autres grands centres.

J'aurais deux questions à vous poser. Voici la première: On parle depuis deux jours de délégation de pouvoir et d'imputabilité... J'ai posé la même question hier et fait part de mon inquiétude. Pour moi, il est bien facile de déléguer des pouvoirs du 12e ou du 15e étage en descendant de deux ou trois étages, mais déléguer des pouvoirs à 500 milles, c'est peut-être une autre affaire. Je ne sais pas comment vous voyez cela à l'intérieur de la loi, que ce soit pour la délégation de pouvoir ou encore l'imputabilité, assis dans votre bureau, à Gaspé, par rapport au "boss" qui est assis ici à Québec.

M. Crête: Là-dedans, je pense qu'il y a une question de mentalité plus que de loi. La décentralisation, la vraie, c'est d'amener le pouvoir vers le citoyen là où il est, non pas le contraire. Il ne s'agit pas de fermer les villages et d'amener les gens où les villages sont. Un exemple concret d'imputabilité, c'est le ministère de l'Énergie et des Ressources, où on a des administrateurs régionaux qui, finalement, ont un certain nombre de pouvoirs. Je pense aux nominations, aux pouvoirs de dépenser qui sont plus élevés que pour d'autres ministères, etc. Du fait que les gens en région développent une habileté à se débrouiller facilement et du fait que, lorsqu'on responsabilise quelqu'un, il a de plus en plus le goût de faire sa "job" comme il faut, dans ce sens, c'est au niveau d'une vocation gouvernementale. Peut-être que je rejoins l'histoire du choix des régions ou le fait qu'il faut qu'il y ait une volonté du gouvernement d'amener les ministères à décentraliser leurs activités. Je parle de décentralisation; je veux dire vraiment d'amener les pouvoirs en région. On a assisté depuis dix ans à la régionalisation des gens. On a assisté à la déconcentration des pouvoirs, c'est-à-dire tous les programmes structurés à Québec, les faire administrer en région, et maintenant, je pense qu'on serait mûr, si on veut, pour que cela roule vraiment correctement, pour une réelle décentralisation vers les régions. On a déjà parlé de l'exemple de la voirie régionale. Vous pouvez être sûr que la personne qui est la mieux placée pour administrer la voirie régionale, c'est la personne qui passe sur les routes de la région à tous les jours. La personne de Québec qui ne passe pas sur les routes de la

Gaspésie - heureusement, elles ont été améliorées...

M. LeMay: Parce qu'ils ont un bon député.

M. Crête: Pardon?

M. LeMay: Ils ont un bon député, c'est pour cela.

M. Crête: Ah! peut-être. Je ne sais pas.

Mais, sérieusement, il est très important de donner un exemple. On parlait du Conseil du trésor et de la délégation. Si on mettait un peu d'imagination là-dedans, le Conseil du trésor pourrait facilement avoir une structure qui, au lieu de fonctionner par secteurs et toutes ces choses, tienne compte des régions. Que l'analyste sur les pêches maritimes travaille à Rimouski ou à Gaspé au lieu d'être à Québec et que, dans cette fonction, il ait le même rôle qu'un membre du Conseil du trésor. Vous pouvez être sûr qu'en sortant dans la rue pour des analyses de programmes pour des pêcheurs qu'il côtoie tous les jours, il apprendrait de plus en plus à voir la réalité et de moins en moins le signe de piastre, de façon quotidienne.

M. LeMay: Je vous remercie. Vous avez résumé ce que je dis depuis deux ans. À l'avant-dernier paragraphe, vous dites: "Le Conseil du trésor... l'Office des ressources humaines...", un peu comme s'il y avait un doute. Est-ce que c'est parce que, depuis deux jours, on doute beaucoup que le Conseil du trésor patronne à la fois l'aspect financier et l'Office des ressources humaines? Il y a même un organisme, cet après-midi, qui nous a proposé un ministère d'État pour les ressources humaines. Est-ce que vous pensez que le Conseil du trésor peut à la fois gérer le côté financier et le côté des ressources humaines? Autrement dit, est-ce que le Conseil du trésor peut avoir une âme en plus d'avoir des signes de piastre?

M. Crête: On intervient sur une chose différente, mais je donne ma perception quand même. Selon moi, le ministère de la Fonction publique, il était grand temps qu'il "passe au bat", dans le sens qu'effectivement, dans n'importe quelle négociation, ce sont les gens qui ont la bourse qui décident. Même si vous mettez une structure intermédiaire en négociation, si la personne qui contrôle la bourse peut bloquer ces choses en fin de compte, cela va créer plus de frustrations dans le système.

Les trois petits points n'étaient pas en référence au fait qu'on était satisfait ou pas du Conseil du trésor. Notre optique était beaucoup en fonction de la déconcentration

des pouvoirs. Dans ce sens-là, il est sûr qu'un Conseil du trésor a tendance à centraliser les décisions. C'est toujours plus facile de prendre une décision, on se sent toujours plus sécurisé quand on prend une décision dans une petite tour que quand on va la faire vivre par tout le monde.

Si vous décidez que vous donnez le pouvoir de dépenser 50 000 \$, 100 000 \$ ou X dollars à chacun de vos administrateurs régionaux, tout de suite, vous allez avoir peur. Qu'est-ce qu'ils vont faire avec cela? Où vont-ils aller avec cette histoire? Est-ce qu'ils vont réussir à faire quelque chose? C'est la même chose pour un député à qui on donnerait 25 000 \$, 50 000 \$ ou 200 000 \$ avec des pouvoirs discrétionnaires; je suis sûr que, demain matin, beaucoup de gens crieraient et diraient que cela va être le patronage et tout. Or, si les personnes en région, si le conseil des députés d'une région comme l'Est du Québec avait le pouvoir de dépenser de l'argent comme Parlement ou quasi-Parlement régional et si les administrateurs régionaux répondaient à ces gens, il y aurait des possibilités de faire des choses drôlement intéressantes de ce côté-là.

Mme LeBlanc-Bantey: Je sens que M. Guy Bisaillon va parler.

Le Président (M. Champagne): Alors, s'il n'y a pas d'autres interventions, au nom des membres de la commission parlementaire, M. Crête, on vous remercie de vous être présenté devant nous.

Mme LeBlanc-Bantey: Je veux réitérer l'intérêt que présentait votre intervention. C'était la seule et c'est fondamentalement important. Je sais que vous venez de très loin; Gaspé, ce n'est pas à la porte. Ce n'est pas facile non plus, car vous avez attendu une partie de la journée. Je vous remercie infiniment et je vous assure que, dans la mesure du possible - comme avec tous les autres - on va tenter de tenir compte de vos interventions.

M. Crête: Est-ce que je peux juste dire un petit mot? Il faudrait dire à tous vos sous-ministres que, même s'il n'y a pas de homard en hiver en Gaspésie, il y a quand même du monde.

Mme LeBlanc-Bantey: D'accord, je vais faire circuler le message.

Le Président (M. Champagne): Merci beaucoup, M. Crête. On demanderait aux représentants de l'Association du Parti québécois de la capitale nationale de se présenter à l'avant, s'il vous plaît! Si vous voulez bien vous présenter, monsieur.

Association du Parti québécois de la capitale nationale

M. Bégin (Paul): Paul Bégin. Je suis le président de l'exécutif de l'Association du Parti québécois de la région de la capitale nationale. Le mémoire que nous soumettons porte essentiellement sur un point, soit la possibilité pour les fonctionnaires de faire du travail partisan durant une campagne électorale.

Les motifs qui nous animent pour parler de cette question sont de trois ordres. Tout d'abord, nous partons de la Charte des droits et libertés de la personne qui dit que toute personne est titulaire du droit, de la liberté d'expression et d'opinion. Cette charte, qui est à la base de toute la société avec d'autres droits, nous semble mise de côté totalement dans le projet de loi, comme dans la loi antérieure, d'ailleurs. Aucune distinction n'y est faite entre les divers fonctionnaires - on généralise - et il est interdit, durant une campagne électorale, de faire du travail partisan. Ceci met de côté ces deux droits fondamentaux. Nous croyons que c'est aller trop loin dans le processus. (19 h 30)

La deuxième raison qui nous amène à dire que cette interdiction devrait être modifiée, c'est l'existence dans l'avant-projet de loi de certaines dispositions qui, à notre sens, garantiraient l'impartialité et l'intégrité du fonctionnaire et la perception que les citoyens en ont. Les articles 9, 10, 11, 12, 13 et 14 donnent des guides sur les normes d'éthique et de discipline du fonctionnaire. Nous croyons que, si un fonctionnaire respecte les principes qui sont énoncés dans ces articles-là, il n'y a aucun risque que cette personne cause un préjudice d'une façon quelconque au citoyen qui, au lendemain de cette élection, aura à négocier, discuter, rencontrer un fonctionnaire.

La troisième raison, c'est que nous croyons qu'il y aurait certains types de fonctionnaires qui, en raison de certaines circonstances, ne pourraient être autorisés à faire du travail partisan durant une campagne électorale. Entre autres, il est évident que certaines personnes qui sont en contact direct, quotidien avec les citoyens sont dans une position où ils pourraient être jugés comme étant partisans dans leurs contacts quotidiens. On pense aux gens qui travaillent dans un centre de main-d'oeuvre; une personne est en contact direct pour dire: Oui, il y a un emploi; non, il n'y en a pas; si tu te présentes de telle façon, tu pourrais en avoir un. Il est évident que, si cette personne dit: Je suis libéral, lui est péquiste ou inversement selon les situations, elle pourrait créer une sensation chez le citoyen qui n'a pas un contact véritablement honnête avec la fonction publique ou le fonctionnaire. À l'égard de ces gens-là, je crois qu'on ne devrait pas permettre un travail partisan.

Il y a également les hauts fonctionnaires - je ne suis pas familier avec toute la structure ou l'organigramme, n'étant pas moi-même dans la fonction publique - qui sont chargés de procéder à l'élaboration des politiques gouvernementales et ceux qui sont chargés de la mise en application directement, au niveau de l'ensemble de la structure des politiques gouvernementales. Nous croyons que ces gens devraient continuer à ne pas pouvoir faire de travail partisan. C'est quand même un nombre limité de gens par rapport à l'ensemble des fonctionnaires. Nous croyons sincèrement que la secrétaire qui travaille dans un bureau quelconque d'un ministère ne met rien en péril, ni de l'État, ni du gouvernement, si elle fait un travail partisan durant une campagne électorale. C'est là la grande majorité des gens. Encore une fois, je ne connais pas tout l'organigramme, mais on peut facilement trouver ces personnes-là et les exclure de l'interdiction qu'on a mise dans la loi.

Il y a une troisième catégorie de gens qui, eux, posent un problème. Ce sont ceux qui sont entre les deux, qui sont proches de la direction, proches de l'élaboration des politiques gouvernementales et qui, par certains autres aspects de leur travail, sont plutôt dans la catégorie de ceux qui n'ont aucun contact avec la population. Évidemment, ces gens-là posent un problème. Nous soumettons une proposition qui est simple - mais d'autres propositions pourraient faire l'affaire - c'est qu'on défère les postes où il y a un doute à un organisme indépendant, que ce soit l'Office des ressources humaines ou un autre, qui sera chargé de déterminer si le fonctionnaire occupant tel poste - pas tel monsieur, mais le fonctionnaire occupant tel poste - pourra ou ne pourra pas le faire, parce que effectivement, dans le travail qu'il a à faire, il risque de ternir cette image d'impartialité qu'on veut obtenir dans les relations avec les citoyens. Cela représente un certain nombre de fonctionnaires; cela pourrait être fait par une classification - il y en a déjà des quantités - le poste pourrait être étiqueté de telle manière que, si une personne est engagée, promue, mutée, elle pourrait savoir immédiatement, par un avis qui pourrait lui être adressé, que maintenant qu'elle occupe tel poste, elle ne peut plus, si elle le pouvait avant, faire du travail partisan.

Nous croyons que les objectifs de la loi seraient parfaitement atteints. On permettrait surtout au plus grand nombre de citoyens d'exercer un des principaux droits qu'on a dans une société, soit d'avoir une opinion. L'opinion, on peut l'avoir en dedans de soi-même et cela ne vaut pas grand-chose; ce qui est important, c'est de pouvoir l'exprimer. S'il est un moment privilégié dans une société démocratique, c'est au moment

d'une campagne électorale, c'est d'exprimer ce qu'on pense et essayer d'influencer d'autres personnes dans le sens qu'on croit important.

Dans la mesure où on peut assurer qu'une personne ne ternira pas l'image d'impartialité politique qui mettrait en péril le gouvernement ou l'État, on dit qu'on devrait lui donner le droit de s'exprimer comme tous les autres citoyens. C'est essentiellement l'objet de notre mémoire.

Le Président (M. Champagne): Merci. Mme la ministre.

Mme LeBlanc-Bantey: Je voudrais remercier le Parti québécois de la région de Québec de présenter cette question, d'autant plus que c'est une question qui a été soulevée à de multiples reprises depuis le début de nos travaux. Il y a bien sûr des opinions très partagées là-dessus. Vous dites qu'il n'y a pas de raison pour qu'on empêche tout le monde de participer aux élections. Qu'on empêche certaines catégories de le faire, ça va, mais pour la secrétaire à son bureau, par exemple, on ne voit pas en quoi on peut mettre en péril les objectifs de l'État. Je vais vous dire que je ne vois pas tout à fait les choses de la même façon que vous pour les gestionnaires, les planificateurs, dans la perspective d'un régime d'imputabilité. Une première imputabilité qu'on pourrait demander à ces planificateurs, c'est d'avoir assez de jugement pour décider si, effectivement, il y a lieu ou non de s'engager sur le plan partisan.

La raison pour laquelle j'hésite encore à recommander un travail partisan en campagne électorale, c'est à cause des fonctionnaires qui sont en service constant avec la clientèle, qui sont en contact direct. C'est cette catégorie que j'hésite à impliquer parce que, comme je l'ai dit à plusieurs reprises, j'ai toujours pensé - on le sait - que la politique est un sport et on sait aussi qu'en campagne électorale, cela prend des proportions beaucoup plus passionnées et j'ai encore de la difficulté à voir comment... Cela ne se pose peut-être pas à Québec; en tout cas, cela se pose moins qu'en région, et cela se pose certainement moins qu'à Montréal aussi parce que les gens se connaissent moins. Mais là où les gens se connaissent, j'ai de la difficulté à concevoir comment, du jour au lendemain, les gens vont être capables de se parler avec la même neutralité.

C'est cet aspect de service à la clientèle qui me fait hésiter. Dans ce sens, je me demande si la population québécoise - je pense que cela a beaucoup évolué au niveau de nos moeurs politiques depuis une vingtaine d'années - est prête à voir ses fonctionnaires participer activement aux campagnes électorales. Vous allez me dire:

Bien sûr, cela devient un peu de l'hypocrisie parce qu'ils y participent de toute façon, ils sont identifiés. Mais je continue de maintenir qu'il y a une nuance très importante sur le plan des comportements entre participer et militer dans un parti en dehors des élections et militer activement au moment de la campagne électorale.

Votre impression, si on prend la région que vous connaissez bien, la région de Québec, est-ce que vous avez l'impression honnêtement que les citoyens de Québec sont prêts finalement à... Parce que cela demeure encore un virage, d'une part, et, d'autre part, comment réagissez-vous à mes inquiétudes sur le service à la clientèle?

M. Bégin: Je prendrai tout d'abord la deuxième question. Effectivement, dans notre mémoire, nous avons été conscients aussi de ce problème de la relation directe du citoyen avec le fonctionnaire et du problème que cela pourrait poser éventuellement. C'est pour cela que nous suggérons que ceux qui, de par leurs fonctions, ont un contact direct, immédiat, régulier, fréquent, avec la population, n'aient pas cette possibilité pour éviter que des impressions du type de celles que vous avez mentionnées se créent. Mais c'est encore un nombre très petit de fonctionnaires, très petit. Peut-être que c'est plus présent et même constant dans les régions, c'est vrai. Mais, ici à Québec, c'est le petit nombre, c'est la fraction qui a un contact direct avec la population. Dans les tours, ici, il n'y a personne, il n'y a pas un chat qui va aller rencontrer ces fonctionnaires, sauf occasionnellement quelques procureurs ou des choses comme cela, mais généralement il n'y a pas de contact avec la population.

Donc, je pense que, pour la très grande majorité, cette crainte que vous manifestez et que nous partageons dans le fond - parce que c'est ce qu'on a mentionné dans notre mémoire - n'existe pas. Je m'excuse, j'ai oublié le premier aspect: c'est si la population du Québec est prête?

Mme LeBlanc-Bantey: Oui, les citoyens...

M. Bégin: Je peux difficilement parler pour la population comme telle, mais je pense qu'on peut répondre à cette question de la manière suivante.

Mme LeBlanc-Bantey: Habituellement, les militants travaillent sur le terrain; donc, ils sont quand même directement impliqués.

M. Bégin: Oui. Mais voyez-vous, c'est que la loi permet, de toute façon, aux fonctionnaires de faire du travail partisan en dehors de la campagne électorale. Celui qui est militant, celui qui est exposé, en fait, à

être connu ou à influencer les gens dans leur jugement, est déjà là, finalement. Ce sont eux, en fait, qui sont empêchés de faire un travail durant la campagne électorale.

Vous savez, même si le bref est émis, si je sais qu'une telle personne pense de telle façon, le lendemain je ne change pas d'idée sur la conception que j'ai d'elle. Si on sait qu'un tel est péquiste et que l'autre libéral, qu'il y ait une campagne électorale ou non, on le sait. Comme les fonctionnaires dans le même ministère savent que leur voisin est péquiste, l'autre libéral, l'autre plutôt neutre, je ne pense pas qu'au lendemain des élections ils vont se déchirer entre eux. De toute façon, ils le savent déjà, ils vivent tous les jours comme cela et ils se connaissent très bien. Si le monsieur ou la madame fait une intervention plus ou moins publique, ils vont dire: Il est comme on le pensait; il est de ce côté ou inversement. Alors, cela ne change pas grand-chose.

Les citoyens ne les connaissent même pas. Elle est passée l'époque où on pouvait reconnaître physiquement un fonctionnaire, n'est-ce pas, celle où on avait les ronds-de-cuir qu'on pouvait physiquement identifier. Aujourd'hui, un fonctionnaire à Québec, c'est n'importe qui comme c'est personne. On ne sait pas qui l'est et qui ne l'est pas. De sorte que cette crainte, à mon point de vue, dans une région comme la capitale nationale, n'est pas justifiée, et c'est aussi vrai pour Montréal. Mais c'est 80% ou peut-être 90% de la fonction publique. Pour ces raisons-là, on prive un grand nombre de gens d'exercer un droit fondamental reconnu par la charte et une loi particulière vient le limiter. Personnellement, cela m'apparaît très important et on devrait tenter de trouver l'équilibre. Peut-être qu'on en brimera encore quelques-uns de trop; peut-être qu'on devrait être prudent dans l'application. Mais sabrer tout le monde et mettre tout le monde sur un même pied, de peur que quelques-uns ne commettent des abus, cela m'apparaît aller beaucoup trop loin. Ce n'est pas seulement à l'égard de l'avant-projet de loi, cela existe déjà dans la loi actuelle. Donc, c'est un changement global qui devrait être fait. Et je pense que notre société, sur le plan des idées, en général, est mûre pour une chose comme celle-là.

Mme LeBlanc-Bantey: Cela va pour le moment.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Louis-Hébert.

M. Doyon: Merci, M. le Président. Tout d'abord, je voudrais souligner que la présence ici de M. Bégin constitue en quelque sorte une exception à la règle. Le mémoire qui devait être présenté dans les délais prévus ne l'a pas été. Il y a eu entente pour que

cela puisse se faire. Il aurait été évidemment souhaitable que nous le sachions à l'avance, parce que je vais vous dire très franchement et très honnêtement que nous avons aussi des militants actifs dans la région de Québec qui auraient voulu s'exprimer sur le sujet et qui auraient pu le faire. Je ne sais pas de quelle façon exactement, mais encore aurait-il fallu qu'on les rejoigne et qu'on puisse provoquer de leur part une intervention, ce qui n'a pas été possible compte tenu des courts délais.

M. Bisailon: Vous voulez dire que vous vous organisez moins bien que de l'autre côté.

M. Doyon: C'est que nous provoquons moins les choses, disons. J'ai quand même, au nom de l'Opposition, accepté que M. Bégin vienne nous rencontrer pour nous faire part de son point de vue, du point de vue du Parti québécois, en ce qui concerne Québec particulièrement. Mais je ne voudrais pas que ce soit vu comme étant la porte ouverte à ce genre de choses, sans que les règles ne soient respectées d'aucune façon. Je suis très content d'entendre votre point de vue d'autant plus qu'à peu de choses près - et je parle plutôt à titre personnel ici, parce que la discussion n'a pas été aussi poussée que je l'aurais voulu chez nous - je partage votre point de vue.

J'ai quand même un certain nombre d'inquiétudes. Il en est de la politique comme de la justice. On dit très souvent que, pour ce qu'il est de la justice, il est aussi important que les apparences de justice soient préservées que la justice soit vraiment rendue. Pour ce qui est des fonctionnaires et des services aux citoyens, ce sont souvent les apparences qui sont importantes. Il y a une espèce de climat de décence qui s'installe qui fait qu'on modère ses élans quand on veut respecter ce genre de tradition. C'est ce qui me fait un peu hésiter. Comme vous le dites fort à propos, il est sûr que, dans les faits, les gens font connaître leur opinion en dehors des campagnes électorales et il serait peu probable que, lors des campagnes électorales, ils logent à une autre enseigne que celle qui est la leur pendant la majorité du temps.

Il reste aussi le problème que je voudrais soulever et sur lequel j'aimerais avoir votre opinion: cette porte ouverte qu'on voudrait pour la politique provinciale, est-ce que vous la voyez aussi du côté de la politique fédérale, du côté de la politique municipale ou scolaire ou si vous restreignez vos propos uniquement à ce qui concerne la politique provinciale? J'aimerais que vous m'éclairiez un peu là-dessus. J'aimerais aussi que vous me disiez... C'est intéressant parce que j'ai aussi plusieurs fonctionnaires dans le comté que je représente ici à l'Assemblée

nationale. Parmi les gens avec qui vous travaillez - étant donné que vous êtes ici pour nous éclairer, j'y vais très directement - les militants péquistes qui sont aussi des fonctionnaires - j'imagine qu'il en reste - est-ce que vous sentez de leur part une demande dans ce sens-là? Est-ce que vous sentez qu'il y a une requête, un besoin de leur part d'accéder à cette capacité d'intervention politique même en période de campagne électorale.
(19 h 45)

M. Bégin: Pour répondre à votre deuxième question, assurément, beaucoup de gens voudraient en faire, mais la menace est tellement grande que c'est le congédiement. Vous comprendrez que, devant cette situation, personne n'ose défier, de quelque manière que ce soit, cette loi. Je pense que tous les fonctionnaires ont le choix de faire de la politique en dehors des campagnes électorales et, pourtant, il y en a quand même un nombre relativement limité, comme dans tous les autres domaines de la société. Seulement certains groupes de personnes sont intéressés par le travail politique comme tel. Ces gens-là, évidemment, sont définitivement frustrés du fait que, jusqu'à l'émission du bref, ils peuvent travailler, que, du jour au lendemain, ils deviennent proscrits complètement et ne peuvent plus rien faire. Ils doivent même éviter d'être vus près de quelqu'un ou de certains organismes, parce qu'on pourrait peut-être les accuser de faire du travail partisan. Plusieurs seraient désireux de le faire. Ce n'est pas une opinion personnelle que j'émetts; c'est une opinion qui vient de notre milieu, où on vit, où il y a beaucoup de gens qui oeuvrent dans la fonction publique. Par définition, à Québec, on touche le fonctionnaire un peu partout; c'est obligatoire. C'est une ville de fonctionnaires. Il y a beaucoup de gens qui aimeraient être capables de le faire, pour répondre à votre question.

En ce qui concerne votre première question, la politique fédérale, municipale et scolaire, je n'en ai pas parlé, parce que la loi laisse la porte ouverte à le faire et, à mon point de vue, c'est à bon droit. Mais je considère qu'il y aurait un équilibre si, justement, on faisait ce que nous proposons, à l'égard de la politique provinciale, ce qui se fait déjà concernant la politique fédérale. Les mêmes principes s'appliquent, à mon point de vue, à la politique fédérale, mais les dangers sont peut-être moins évidents pour le fonctionnaire provincial qui travaille durant une campagne électorale. Le lien qu'on craint qui se fasse entre le citoyen existe. À mon point de vue, c'est évident qu'on devrait laisser le fonctionnaire faire un travail partisan au niveau fédéral, au niveau municipal et au niveau scolaire.

M. Doyon: Pour poursuivre dans la

même veine, M. le Président - je vais terminer là-dessus - très rapidement, il existe quand même dans l'avant-projet de loi une différence capitale entre le traitement qui est fait au fonctionnaire provincial qui désire se présenter à une élection provinciale et celui qui est fait au fonctionnaire provincial qui désire se présenter à une élection à d'autres instances politiques. Est-ce que vous avez une opinion, à savoir si le traitement devrait être le même en ce qui concerne la réintégration de son poste, le congé sans solde, etc.?

M. Bégin: Ceci m'apparaît plus de la nature d'une convention collective que d'une question législative dans le sens que c'est une accommodation qu'un employeur accorde à ses employés. Un employeur, actuellement, ne peut pas congédier quelqu'un parce qu'il veut se présenter à un poste quelconque; c'est inscrit dans la loi. Je pense que la loi fédérale pourrait prévoir, de la même manière, qu'on ne pourra pas congédier personne qui se présente à une élection fédérale, ce qui s'appliquerait à l'employeur provincial envers ses employés. L'avantage qui est donné dans la loi, comme vous le mentionnez, m'apparaît beaucoup plus de la nature d'une clause de convention collective que d'une pièce législative comme telle.

M. Bisailon: Sauf que la Loi sur la fonction publique a toujours été un peu la convention collective des cadres, de ceux qui ne sont pas couverts par des conventions collectives.

M. Bégin: C'est pour cela que cela m'apparaît plus de la nature d'un droit qu'on accorde ou qu'on négocie dans une convention collective, même si cela est reflété dans une loi, que d'un avantage politique strictement au niveau où nous l'avons vu, c'est-à-dire l'expression de ses droits. C'est un peu comme l'employé dans la fonction publique: il peut réintégrer ses fonctions. Mais quelqu'un qui travaille dans l'entreprise privée et qui veut se présenter, le patron doit le laisser se présenter. Il ne peut pas le congédier. Il doit le réintégrer s'il est défait ou s'il n'est pas candidat. Mais de là à lui redonner, après quatre ans, le statut qu'il avait avant l'élection, le patron va dire: Un instant, je ne suis pas capable de me permettre cela. L'État employeur, compte tenu de sa fonction, de son importance, etc., peut se le permettre. Tant mieux, je trouve cela bien, mais on ne peut pas aller plus loin que cela, je pense.

M. Doyon: Est-ce que vous iriez jusqu'à dire que, si on accorde ce privilège à un type de candidat, un candidat qui se présente à une élection provinciale, le même traitement pourrait être réservé à un

fonctionnaire qui postule, qui se porte candidat, comme le député aux Communes, par exemple, et qu'il obtienne... Ma question est la suivante: Si on donne un traitement défini à quelqu'un qui se porte candidat à une élection provinciale, est-ce que le même traitement qui serait prévu dans la loi pour celui-là devrait être réservé à quelqu'un qui se porte candidat à une élection fédérale?

M. Bégin: Je ne fais pas d'équation entre les deux, parce que, comme je l'ai dit, cela m'apparaît plus une question de relations entre employeur et employé qu'une question de droits fondamentaux. Je répondrai en disant: Je ne vois pas pourquoi on donnerait, par exemple, à celui qui voudrait se présenter à la mairie de Québec ou de Montréal l'avantage que vous demandez pour celui qui se présentera au fédéral. Un employeur peut dire: Si vous vous présentez à une élection provinciale, je vous accorde cela. Je ne vois pas d'équation obligatoire pour celui qui se présentera au fédéral. Il est évident que si on donne des droits, plus on peut en donner, dans la mesure où on peut le faire, c'est mieux, mais je n'ai pas de sentiment de frustration pour aller à dire: Parce qu'on ne le donne pas au niveau municipal, au niveau scolaire ou au niveau fédéral, il y a une injustice du fait qu'on le donne au niveau provincial.

M. Doyon: N'avez-vous pas l'impression qu'à ce moment on prive le citoyen, parce que votre argumentation repose sur le fait que les fonctionnaires doivent être des citoyens à part entière? À ce moment, cela implique qu'ils ont un traitement égal. Si, parce qu'on peut législativement décider d'une chose en ce qui concerne le fonctionnaire provincial qui se présente à une élection provinciale, est-ce que vous n'avez pas l'impression que le citoyen qui déciderait, par goût personnel ou par aptitude, de briguer les suffrages à une élection fédérale et qui n'obtiendrait pas le même traitement peut prétendre ne pas jouir des mêmes droits que s'il se présentait à une élection provinciale?

M. Bégin: Je ne crois pas. Je répondrais encore un peu de la même manière. C'est que la liberté de s'exprimer lors d'une campagne électorale m'apparaît un droit fondamental consacré par la charte. Le pouvoir de se présenter à une élection, c'est quelque chose qui dépend de la relation employeur-employé et l'employeur peut dire... Par exemple, si je suis dans une entreprise, mes associés peuvent me dire si je me présente à une élection: Écoutez, Paul, dans quatre ans, quand vous serez là, vous pourrez revenir au bureau; cependant si vous vous présentez au provincial, non; oui, si vous le faites au fédéral. Ce serait malheureux pour

moi, si je veux me présenter au provincial, mais je ne pourrais pas dire que j'ai été brimé dans mes droits. Ce sont les relations patron-ouvrier.

Mme LeBlanc-Bantey: ... Parti québécois, mais il n'y a pas de contradiction.

M. Doyon: Cela dépend si on a les yeux ouverts pour les voir.

Le Président (M. Champagne): M. le député de Sainte-Marie.

M. Bisailon: Je considère que sur cette question, on tourne autour du pot et on essaie de regarder des textes au lieu de regarder la vie ce qui se passe, en fait, dans la vie de tous les jours. On donne de faux arguments. Dans ce sens, M. le président de la région de la capitale, votre mémoire est décevant et moi il me déçoit parce que vous partez de deux grands principes qui sont fort valables et qui indiquent à part cela l'état de fait. Vous dites: Dans l'avant-projet de loi, il y a déjà plein de choses qui garantissent la neutralité et l'impartialité des fonctionnaires. Là vous tombez dans une analyse: à qui on le donne, à qui on ne le donne pas. Comme je sais que vous avez le sens de l'humour, je vais vous dire que c'est une réaction très péquiste dans le fond. On part d'un petit problème, on essaie de construire autour de cela un truc administratif pour essayer de nous faire distinguer qui a le droit et qui n'a pas le droit.

Dans la vie de tous les jours, l'argument qu'on donne, vous l'avez souligné dans une réponse à la ministre, vous avez dit: Ici les gens se connaissent. Ils savent que lui est libéral, lui est péquiste. Alors, quand on le sait et que cela ne nous dérange pas 11 mois - qu'est-ce que je dis 11 mois, c'est 47 mois dans notre vie - cela ne nous dérange pas, et tout d'un coup il faudrait que cela nous dérange parce que quelqu'un a émis des brefs. Moi, je ne comprends pas cela. C'est comme si le monde qui est ici n'était jamais allé dans une brasserie. Après le troisième verre dans une brasserie, c'est quoi le travail partisan? Le gars qui donne son opinion et qui dit: Le gouvernement est de même, il faut changer. Fait-il du travail partisan quand il fait cela? Pourtant, cela est quotidien. C'est à tous les jours que cela se passe. L'argument qui dit: Dans les grandes villes, cela pourrait passer, mais c'est dans les petites villes... Justement à cause du contact avec les citoyens, dans les petits endroits il n'y a pas besoin de pointage quasiment, vous le savez. Lui est comme cela, lui est comme cela. Vous le savez à l'avance.

Alors, c'est quoi l'idée que tout à coup les gens qui se connaissent et qui se

rencontrent quotidiennement, qui prennent un verre ensemble, qui travaillent ensemble, qui savent où ils se situent mutuellement au plan politique, qui financent parce qu'on leur donne le droit de financer, qui peuvent être des membres d'exécutifs locaux parce qu'on leur donne ce droit, tout à coup, pendant un mois, ils ne peuvent plus rien faire, ils ne peuvent plus financer, ils ne peuvent plus être membres de l'exécutif? Là s'ils vont prendre un verre, cela ne sera plus comme 47 mois avant. Ils n'ont plus le droit de dire ce qu'ils pensent. Je trouve cela ridicule parce que de toute façon, même si pendant un mois quelqu'un ne disait pas ce qu'il a crié pendant 47 mois, pensez-vous que les citoyens vont l'avoir oublié?

C'est un argument qui ne tient pas. Le seul argument qui tienne, c'est celui des fonctionnaires eux-mêmes, qui vont décider eux-mêmes de ne pas se mettre dans une position de s'identifier. Vous l'avez souligné. Malgré le fait que la loi actuelle reconnaisse le droit au financement des partis politiques et à la participation politique, il y a encore beaucoup de fonctionnaires - et un fort pourcentage - qui décident eux-mêmes de ne pas le faire. Où est le problème? Je vais vous expliquer une autre chose. Quand on a fait la Loi sur le financement des partis politiques, le projet initial prévoyait la divulgation des noms à 25 \$. Cela a été modifié au Conseil des ministres pour être porté à 100 \$ en pensant, entre autres choses, à la région de Québec, se disant qu'il faut faire du financement et que si le nom des fonctionnaires est publié à 30 \$ on va perdre plusieurs adeptes pour le financement. Ils ont porté cela à 100 \$; ils donneront 99,50 \$ et leur nom ne sera jamais mentionné. Pourtant ils ont le droit de le faire, la loi le reconnaît.

Ce sont toutes des procédures comme cela qu'on prend, où on fait semblant de ne pas savoir que dans la vie de tous les jours les gens sont identifiés et que c'est de plus en plus du grand monde, du monde plus politisé, et qu'ils n'ont pas peur de cela. Je demande pourquoi faire des distinctions. J'en ferais une, et ce serait les administrateurs d'État. D'autant plus depuis qu'on a vu le mémoire de l'ENAP où il y avait des arguments intéressants quant à l'éthique qui devrait s'appliquer à cette catégorie de membres de la fonction publique. En dehors de cela, pourquoi n'ouvre-t-on pas tout simplement? De toute façon, 47 mois par année on ouvre. De plus, on va avoir des problèmes incroyables à définir ce que veut dire "travail partisan". C'est quoi le travail partisan? Pendant le mois de l'élection, je ne vais jamais dans un local électoral; je ne sollicite personne de porte en porte; je n'occupe pas de fonctions, qui ne sont pourtant pas des fonctions partisans, comme recenseur, par exemple, ou comme greffier

ou comme scrutateur, je n'occupe aucune de ces fonctions. Mais je vais prendre ma petite bouteille tous les soirs à la brasserie et là j'essaie de convaincre du monde. Est-ce que je fais du travail partisan? Je trouve que là on va avoir un problème incroyable à définir cela. Si je suis en congé de maladie je peux avoir le droit. Si je suis en vacances, j'ai le droit, mais si je suis en fonction, je ne l'ai plus. Je trouve que cela n'a pas de bon sens. D'ailleurs, je vous signale en passant que si l'on devait adopter l'avant-projet de loi tel qu'il est là, sous sa forme actuelle... Je vais vous poser la question à savoir si vous trouveriez normal, M. le Président, que le chef de cabinet du premier ministre, pendant une campagne électorale, ne fasse pas de travail partisan. C'est cela l'avant-projet de loi actuel.

Mme LeBlanc-Bantey: C'est une bonne question.

M. Bisailon: Je trouve qu'on devrait y aller carrément, ouvrir et dire: Le monde continue à penser et il continue à agir. Peu importe qu'il travaille avec la clientèle ou pas, les gens se connaissent et ils savent comment cela fonctionne.

Le Président (M. Champagne): D'accord, peut-être une courte réponse.

M. Bégin: Je n'aurais peut-être pas la pudeur dont vous parlez. Personnellement je partage votre point de vue. Cependant, je pense que le mémoire répond en quelque sorte à ce que Mme LeBlanc-Bantey mentionnait tout à l'heure en réponse à une question du député de Louis-Hébert: Est-ce que la population est prête à ce que ce soit aussi large? En ce qui me concerne je croirais que oui. La réserve que vous y trouvez et qui vous agace, je ne l'aurai pas personnellement. Je crois qu'on devrait le donner. Il y a une catégorie, ceux qui sont vraiment dans le haut complètement de l'échelle, qui ne devrait pas l'avoir. C'est une opinion purement personnelle. Je partage votre point de vue sur ce sujet. Quant au reste, c'est seulement une question d'évolution des moeurs. Il serait difficile d'un seul coup de passer tout cela. C'est dans ce sens que vont les réserves que vous avez dans le mémoire à cet égard.

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

Mme LeBlanc-Bantey: En terminant, j'écoute toujours tous ces propos avec beaucoup d'intérêt. Je dois vous dire que la position du député de Sainte-Marie ne me surprend pas, on en a longuement discuté. J'avoue que la loi 50 telle que rédigée actuellement présente une certaine

incohérence. J'avoue que c'est difficile et effectivement, vu le fait qu'on s'est déjà rendu à l'émission des brefs, le lendemain matin les règles du jeu changent.

Par ailleurs, je ne suis toujours pas convaincue que cela ne peut pas créer certains malaises en ce qui concerne le service à la clientèle. J'accepte très humblement de réfléchir à tout ce qui a été dit ici sur ce sujet et sur d'autres choses, mais je voudrais vous dire que je ne pense pas que notre position aille à l'encontre de la charte des droits et libertés. On restreint la manifestation, il faut bien l'admettre, mais on n'empêche pas une expression d'opinion. L'expression d'opinion importante en politique, c'est quand les gens s'expriment, vont voter. Non, mais, sérieusement, j'ai vérifié.
(20 heures)

Je vois un autre de mes collègues qui, bien sûr, est d'accord avec vous et je me sens en terrain ennemi de tous bords et de tous côtés. J'ai vérifié dans la charte et cela ne va pas à l'encontre des dispositions qu'on y retrouve. Effectivement, l'expression d'opinion est toujours permise, en tout cas, concrètement. Ceci étant dit, j'admets que cela limite la manifestation de cette opinion.

Je termine en disant que je pense qu'il était important que vous veniez. C'est important que la discussion se fasse. J'aurai certainement d'autres consultations avec d'autres instances d'ici au dépôt du projet de loi. On verra à quelle conclusion on en arrivera. J'espère, en tout cas, que ce sera pour le meilleur équilibre, encore une fois, des objectifs recherchés par la loi d'efficacité et, en même temps, de service à la clientèle tout en maintenant, bien sûr, malgré ce que certains ont prétendu, l'ensemble des droits qu'ont nos employés actuellement et leurs obligations aussi.

En terminant, je voudrais aussi remercier le député de Louis-Hébert de sa collaboration pour permettre au Parti québécois de la région de Québec de venir en commission. Je conçois que c'est un précédent. Je pense qu'effectivement il n'est pas question d'en abuser, mais c'était quand même - je le répète - important que ce point de vue soit entendu. Il y a bien des chances qu'il corresponde d'ailleurs à celui de vos militants de la capitale nationale. C'est aussi certainement une des raisons pour lesquelles vous vous y êtes prêtés de si bonne grâce. Je vous remercie encore une fois et je remercie tous les membres de la commission pour leur grande disponibilité cette semaine.

M. Bisailon: Je pense que le député de Kamouraska-Témiscouata voulait demander un vote sur la question de...

Le Président (M. Champagne): Cela va.

Est-ce que vous aimeriez...

Mme LeBlanc-Bantey: On pourrait le faire article par article. Si la réforme parlementaire est assez loin, je suppose que vous pourrez voter librement.

Le Président (M. Champagne): M. Bégin, au nom des membres de la commission, on vous remercie de vous être présenté devant notre commission parlementaire.

Dépôt du mémoire de la CVMQ

Nous faisons ici dépôt du mémoire de la Commission des valeurs mobilières du Québec. Je demande au rapporteur, le député de Gaspé, de faire rapport à l'Assemblée nationale à cet effet.

M. Bisailon: Je ne sais pas si la ministre nous permettrait de faire des commentaires pendant deux minutes à la fin de cette commission. Est-ce qu'on peut?

Le Président (M. Champagne): Est-ce qu'il y a consentement?

M. Doyon: Deux minutes.

Mme LeBlanc-Bantey: On veut laisser la plus grande liberté d'expression au député de Sainte-Marie.

Conclusions

M. Bisailon: Merci, madame. On vient de passer trois jours à entendre des groupes sur l'avant-projet de loi sur la fonction publique. La ministre avait annoncé qu'il y avait encore beaucoup de possibilités. Elle a annoncé à plusieurs reprises à des groupes qu'elle allait réfléchir aux positions qui nous ont été communiquées. On va se revoir, c'est évident, sur un projet de loi et j'espère que ce sera en commission parlementaire. Je voudrais peut-être suggérer qu'on innove dans ce domaine et qu'on n'attende pas de placer les parlementaires et les groupes devant un projet fini, final, fermé, gelé dans le ciment. Peut-être que la ministre pourrait trouver, entre-temps, un mécanisme, un moyen, qui permettrait ou à des représentants des deux partis qui ont travaillé à la commission spéciale ou à des membres de cette commission de réagir avant la version finale du projet de loi. Je laisse cela à la considération de la ministre pour...

Mme LeBlanc-Bantey: Je peux répondre tout de suite.

M. Bisailon: J'ai trois autres petites choses à vous demander. La deuxième chose: si jamais on devait revenir en commission parlementaire avant l'étude article par article, autrement dit avant la deuxième lecture, je trouverais important qu'on reçoive cette fois l'organisme qui aura été le grand

absent de cette commission parlementaire, c'est-à-dire le Conseil du trésor. Je suggère aussi d'envisager la possibilité d'avoir l'opinion de la Commission de la fonction publique, de l'Office du recrutement et de la sélection du personnel de même que du ministre délégué aux Relations avec les citoyens. Ce sont des personnes qui sont concernées par une nouvelle loi sur la fonction publique, mais aussi par ce que cette nouvelle loi peut supposer comme aménagement autour d'elle. Si on doit avoir une commission parlementaire, j'apprécierais qu'on puisse avoir l'occasion d'interroger les personnes qui, par la suite, devront compléter les changements et la réforme. Cela nous donnerait peut-être un aperçu juste de ce vers quoi on s'en va.

Le troisième élément - je l'avais souligné dans mes commentaires du début - je voudrais réitérer ma demande à savoir que le jour où la ministre déposera un projet de loi probablement assez final, négociable, il y ait au moins, sous une forme ou sous une autre, une annonce d'intention gouvernementale quant aux autres aspects qui sont couverts, qui sont compris dans l'administration de la fonction publique, dans la gestion des ressources humaines, donc tout ce qui peut entourer les éléments contenus dans la loi sur la fonction publique.

Le Président (M. Champagne): Madame la ministre.

Mme LeBlanc-Bantey: Très rapidement, je voudrais réagir officiellement à une des trois considérations. Quant aux autres, j'accepte de les prendre en considération et tenter d'apporter des réponses le plus rapidement possible.

Ma première considération est à savoir que le député de Sainte-Marie espère que la commission Bisailon tout au moins aura l'occasion d'être associée aux amendements qui pourraient découler des groupes que nous avons entendus, des consultations, etc., avant le dépôt du projet de loi. Je dois vous dire que c'était notre intention, dès que nous aurons - du côté du ministère de la Fonction publique - élagué l'ensemble des représentations qui nous ont été faites. Finalement, je vais rencontrer la commission Bisailon sur ces nouvelles orientations, s'il y a lieu d'en avoir, et tenter de voir jusqu'à quel point les orientations qu'on prendra maintiennent l'équilibre, les objectifs qui étaient poursuivis par la commission Bisailon, dans la mesure du possible.

Le Président (M. Champagne): Cela va. La commission élue permanente de la fonction publique ajourne ses travaux sine die, parce qu'elle a accompli le mandat qui lui était confié. Merci.

(Fin de la séance à 20 h 07)