



***Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public***



Récit de vie de

Guy Morneau

Par Judith Lavoie, M. Sc.
et Natalie Rinfret, Ph.D.

À partir des propos recueillis
de monsieur Guy Morneau

ISBN – 978-2-9810383-1-9

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2008



Présentation

Pour Guy Morneau, exercer le rôle de haut gestionnaire dans la fonction publique québécoise a été une grande source de stimulation personnelle. Pendant plus de trente ans, il a participé à l'écriture de plusieurs pages de l'histoire administrative du Québec. Même si sa carrière ne suit pas un tracé linéaire, nous verrons qu'elle répond à une même finalité soit de favoriser, chez les différents acteurs en présence, une meilleure connaissance des enjeux pour instaurer un véritable dialogue et ainsi réaliser les changements requis.

Une première prise de conscience des disparités sociales

Guy Morneau est né à St-Anselme dans le comté de Bellechasse. Il vient d'une famille dont le père était un ouvrier qualifié dans une usine qui produisait des équipements pour les moulages, les moulins à grains et les scieries. En écoutant son père, qui souffrait de problèmes reliés à des conditions de travail insatisfaisantes et qui subissait un manque de considération lié à ses compétences, Guy Morneau a très tôt été sensible à l'importance de trouver un terrain d'entente entre les exigences du patronat et celles des salariés.

« J'ai toujours pensé ceci : Ce n'est pas normal que des employés qualifiés comme lui ne trouvent pas dans leur emploi une satisfaction minimale pour les inciter à livrer le meilleur d'eux-mêmes au travail et se réaliser professionnellement et personnellement ».

Après ses études secondaires et collégiales, il s'est inscrit à l'Université Laval en relations industrielles. Même s'il ne connaissait pas beaucoup ce programme, il a été intéressé par l'approche multidisciplinaire en abordant le droit, la gestion, l'économie, la sociologie, la psychologie et l'administration. De plus, ses intérêts, depuis l'enfance, pour le monde des relations de travail ont été une autre raison qui a poussé le jeune étudiant à s'inscrire à ce programme.

Toutefois, il a terminé son baccalauréat en relations industrielles avec le sentiment de ne pas être plus outillé qu'il ne le fallait pour comprendre les bases de cette discipline. En effet, en abordant divers corpus de connaissance, Guy Morneau n'a appris que « *le gros bon sens* » alors qu'il aurait désiré approfondir davantage les notions enseignées dans ses cours. Devant ce constat et compte tenu des possibilités offertes à l'époque sur le marché du travail, il a décidé de se trouver un emploi.

Le ministère de la Justice et le goût de la complexité

Dans la jeune vingtaine, Guy Morneau a amorcé sa carrière comme agent de gestion du personnel au ministère de la Justice. À l'époque, les milieux carcéraux, les palais de justice et toute l'administration de la justice étaient centralisés au

Ministère. Par conséquent, la Direction du personnel était d'envergure et intégrait divers services spécialisés dont les relations de travail, la dotation, la formation et le perfectionnement. Avant son entrée en fonction, de nouveaux plans de classification pour les différentes catégories de personnel dans la fonction publique venaient d'être introduits pour l'ensemble des fonctionnaires. Cette vaste opération « intégration » visait à reclasser le personnel de la fonction publique dans ces nouveaux plans de classification. Au ministère de la Justice, l'opération « intégration » posait quelques difficultés de par l'existence de corps d'emplois ministériels exclusifs tels que shérif, protonotaire, greffier, etc. Les nouveaux plans de classification devaient donc être adaptés et revus pour pouvoir intégrer ces emplois particuliers au ministère de la Justice. Ce phénomène retardait l'intégration d'un bon nombre de fonctionnaires du ministère dans les nouveaux plans de classification. Ces cas dits « tamis » ne bénéficiaient pas des ajustements salariaux découlant des

« Ça m'a permis de connaître, je vous dirais, d'une façon un petit peu plus intime, les fondements mêmes du fonctionnement de l'appareil de l'État en travaillant sur les classifications, les conventions collectives, les plans de classification, les échelles de rémunération. J'ai appris comment on déterminait la rémunération de quelqu'un, comment on classait les employés, comment on évaluait les compétences, comment on réglait des cas de griefs, d'arbitrage, de conflits de classement. Alors, on s'occupait de tous ces cas-là ».

nouvelles classifications et les employés étaient dans l'incertitude quant à leur avenir

professionnel. Les employés du Service de la recherche et d'analyse de la Direction du personnel du ministère de la Justice ont été mandatés pour régulariser le statut de ces fonctionnaires spéciaux. Ce défi professionnel a immédiatement intéressé Guy Morneau. Il fallait développer une bonne connaissance des nouveaux plans de classification, maîtriser les règles d'intégration, négocier les nouveaux classements avec les représentants syndicaux et piloter à la Commission de la fonction publique de nombreux amendements aux différents plans de classification.

Guy Morneau a notamment étudié les relations difficiles entre le personnel et la direction au Palais de justice de Montréal. Il a réalisé une étude quantitative et qualitative de la main d'œuvre dans cette organisation à la demande du sous-ministre en titre qui n'était pas satisfait de la performance de ce palais de justice. En discutant avec les gens sur le terrain, il a constaté un manque de communication entre le personnel et la haute direction. Conséquemment, le taux d'absentéisme était élevé, le nombre de griefs était important et il y avait un roulement élevé du personnel. Guy Morneau a déposé un rapport où il a indiqué que la direction était principalement responsable des problèmes liés au climat de travail. Le sous-ministre a alors décidé de démettre le directeur général de ses fonctions ce qui a grandement amélioré le climat de travail par la suite.

Les diverses tâches exercées par Guy Morneau lui ont fait prendre conscience qu'à l'instar du secteur privé, les organisations publiques ont du chemin à parcourir pour favoriser une gestion adéquate du personnel et pour favoriser une communication saine entre la direction et les travailleurs. Il avait la conviction que si ces « *deux solitudes* » se rencontraient pour tenter de se parler et de se comprendre, il serait possible que chacun puisse tirer profit de la situation pour à la fois améliorer la performance de l'organisation et pour s'épanouir au travail.

« J'ai constaté comme bien d'autres au Ministère que ce n'était pas la règle, c'était plutôt l'exception que d'avoir des gestionnaires qui font la différence, capables de donner une vision mobilisatrice, capables de discuter d'égal à égal avec les employés, d'être sensibles à leurs récriminations et d'y apporter des changements ».

De plus, il a soutenu le sous-ministre aux affaires criminelles dans la négociation des conditions de travail avec les procureurs de la Couronne. Exceptionnellement le ministère de la Justice était responsable de négocier les conditions de travail et de rémunération de cette catégorie de personnel. Guy Morneau s'est donc initié à l'élaboration d'une stratégie de négociation avec les représentants des procureurs de la Couronne. Son expérience à cet égard a confirmé son intérêt pour le monde des négociations, afin d'une part, que les syndicats fassent des revendications réalistes en tenant compte des limites budgétaires du gouvernement et que, d'autre part, ce dernier soit réceptif aux demandes des syndicats, qu'il soit transparent et qu'il évite de faire des décrets traduisant ainsi une prise de décision unilatérale.

Après deux ans au ministère de la Justice, il a eu la possibilité de tenter de mettre en œuvre ces défis en obtenant en 1976 un poste au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) à la Direction de la réglementation.

Le Secrétariat du Conseil du trésor : vers un équilibre des pouvoirs

Depuis plusieurs années, le mouvement syndical devenait très militant et il représentait une importante force politique. Avec ses plusieurs milliers de travailleurs, les parties syndicales disposaient de leviers pour exercer des moyens de pression vis-à-vis les politiciens. En effet, devant des situations de grèves illimitées, les hommes et les femmes politiques étaient souvent

déstabilisés. Les négociations étant décentralisées dans chacun des secteurs du gouvernement (santé, éducation et fonction publique), il n'y avait donc pas de front commun pour représenter le gouvernement.

C'est dans ce contexte que Guy Morneau a fait son entrée au SCT. Quelques mois plus tard, le SCT a mis en œuvre une importante réforme concernant les négociations des conventions collectives. Auparavant, les responsabilités du SCT se limitaient au contrôle des dépenses. Les multiples négociations des conventions collectives rendaient difficile la synchronisation des actions entre les trois secteurs de l'administration publique. Les syndicats tiraient profit de cette situation pour isoler les représentants patronaux de chacun de ses secteurs et retirer ainsi davantage de bénéfices. Grâce à la réforme, les négociations sont désormais centralisées au SCT.

Au printemps 1977, le SCT est alors devenu responsable des négociations dans le secteur public et parapublic sur tous les aspects qui concernent la rémunération et les conditions de travail à incidence lourdement monétaire. Depuis ce temps, quatre secteurs relèvent directement du SCT : la rémunération, les disparités régionales, les congés parentaux et le régime de retraite. Les autres dimensions des négociations demeurent sous l'égide des divers secteurs.

De plus, Guy Morneau est intégré à une nouvelle équipe chargée de préparer les négociations et de proposer une politique de rémunération applicable à l'ensemble du personnel des secteurs public et parapublic. Il a notamment participé à la réalisation d'une étude comparative entre le secteur privé et le secteur public en ce qui concerne les salaires et les conditions de travail pour des corps d'emploi semblables. Par la suite, une politique de rémunération globale a été mise en œuvre dans le but d'éviter des écarts salariaux entre les secteurs privé et public. Cette politique a constitué la base des négociations du gouvernement.

Les négociations de 1979

Pour la première fois, en 1979, le SCT a été responsable des négociations avec les syndicats.

« ...J'ai toujours prêché qu'il fallait trouver les façons pour aider le gouvernement à trouver une vision, un équilibre et un discours, puis une instrumentation qui témoignent de la pertinence de ses positions. Il fallait participer pleinement au processus de négociation et communiquer ses positions dans l'opinion publique. Et à partir de ce moment-là, bien tu auras fait ton devoir ».

Guy Morneau est alors débordant d'enthousiasme et il est animé par la conviction que le gouvernement doit participer véritablement aux négociations avec les syndicats en mettant l'accent sur la préparation des dossiers.

Pour avoir une vision claire des objectifs poursuivis, des liens se sont intensifiés entre les ministères. De plus, le SCT s'est assuré du suivi des travaux. Les décrets ont été considérés comme la dernière avenue possible, voire comme un échec.

Pour Guy Morneau, les négociations de 1979 ont été difficiles en raison de plusieurs rapports de forces. D'abord, le SCT a voulu faire ses preuves en développant des principes logiques et en agissant comme « *un leader incontesté des négociations* », ce qui a suscité de la frustration chez les responsables des différents secteurs qui craignaient de sacrifier leurs objectifs opérationnels au profit d'enjeux monétaires. De plus, le gouvernement de monsieur René Lévesque, nouvellement élu en 1976, a désiré faire des propositions justes en tenant compte des capacités budgétaires, ce qui a provoqué un sentiment de trahison chez les syndicats qui considéraient le Parti québécois comme un allié. Devant cette tension susceptible de provoquer une crise sociale, Guy Morneau a constaté la présence « *de grands leaders* » qui n'ont pas hésité à fortement s'impliquer pour éviter une crise majeure. Ces personnes étaient convaincues que la seule issue possible pour mener à bien cette négociation était de recentrer les discussions sur le sens des responsabilités sociales à la fois du gouvernement et des syndicats.



Bissonnette, L. (1979), « Une partie plus égale » *Le Devoir*, 22 mars

« *Monsieur Lebel est un homme que j'ai admiré pour son sang froid, son sens du devoir et des responsabilités. C'était un grand stratège comme on en trouve difficilement aujourd'hui. Dans ces grands moments de tension, il était seul, complètement seul, parce qu'il ne pouvait pas parler à personne compte tenu des relations tendues entre le gouvernement et le front commun des syndiqués. Or, ce sont des gens comme lui qui ont fait la différence même si objectivement, ils n'avaient pas l'autorité nécessaire. Lui et certains autres ont pris la responsabilité de dire : « Si on ne fait rien, ça va être pire, donc faisons de quoi, essayons de trouver une solution ».*

Après quelques jours de chaudes négociations tenues secrètes, une entente a été convenue entre les parties pour favoriser davantage les bas salariés. À la suite de cette expérience en négociation, Guy Morneau a appris plusieurs leçons. En premier lieu, il est important d'être prêt en analysant les acteurs en présence et en documentant les principaux thèmes à aborder. En deuxième lieu, le fait de croire au bien-fondé des propositions favorise l'adhésion des antagonistes. En troisième lieu, sur le plan personnel, les négociations comme celles de 1979 sont d'un niveau de stress tel qu'il est préférable de ne pas y participer lorsque l'on acquiert de l'âge au risque d'avoir des problèmes de santé. D'ailleurs, Guy Morneau, âgé de 27 ans à cette époque, a préparé les négociations sept jours par semaine pendant plusieurs mois, ce qui ne lui a pas laissé beaucoup de temps pour profiter des premiers instants avec son premier enfant, une adorable fille nommée Catherine, née le 27 octobre 1979 en pleine période de négociation. Elle avait trois mois lorsqu'il a pu passer une première journée complète avec elle.

Les premières négociations du gouvernement Lévesque avec les syndicats ont été un succès. Cependant, il a été impossible de prévoir la crise économique qui a sévi dans la province en 1981 et qui a provoqué un important déséquilibre budgétaire. Devant cette situation, le gouvernement a alors demandé aux syndicats de

s'asseoir à nouveau pour ouvrir les conventions collectives. Leur première réaction a été froide sans être agressive. Toutefois, les journaux ont interprété cette attitude comme un non définitif ce qui a, une fois de plus, polarisé les clans.



Les décrets de 1982

En réaction au refus des syndicats pour négocier plus tôt que prévu, le premier ministre du Québec a décidé de respecter les conventions collectives. Toutefois, il y aura des diminutions de salaire et peu de temps sera accordé pour négocier. C'est ainsi qu'une loi a été adoptée pour décréter les conditions de travail et la rémunération des 500 000 salariés du secteur public et parapublic. Il a fallu démontrer le bien-fondé des compressions dans tous les secteurs du gouvernement pour atteindre le cadre budgétaire fixé et écrire les 56 conventions collectives.

PC (1982) « Les cinq syndicats disent « non » au gouvernement »
Le Devoir, 27 avril.

Il a été nécessaire de conserver un code d'honneur pour réaliser les réductions dans tous les secteurs. Il a été entendu avec les ministres de ne rien ajouter dans les conventions collectives qui ne soit pas nécessaire pour atteindre les cibles budgétaires.

Malgré les décrets, les syndicats ont été invités, pendant une période précise, à signer les ententes avec lesquelles ils étaient en accord. Pour Guy Morneau, cette opération de décrets est loin d'être une fierté au gouvernement, mais elle a fait réaliser toute l'importance d'être ouvert aux discussions et de soutenir les argumentations par un juste portrait de la réalité. Par la suite, jamais plus les négociations dans les secteurs public et parapublic n'ont été les mêmes. C'est comme si on était allé au bout de cette logique d'affrontement. Dorénavant les négociations des conventions collectives seront davantage respectueuses des enjeux qu'elles représentent, soit la détermination de la rémunération et des conditions de travail de près de 15 % de la main d'œuvre active au Québec. Le recours au rapport de force cédait la place à de véritables discussions où le mérite des propositions débattues était au centre des échanges. La recherche d'un équilibre satisfaisant entre les parties l'emportait sur le recours abusif à un rapport de force garantissant ainsi un processus de négociation plus respectueux des deniers publics.



Descôteaux, B. (1982) « Les 109 décrets et la loi 105 adoptés »
Le Devoir, 13 décembre.

La commission des Régimes de retraite et d'assurances (CARRA) : une expérience de concertation réussie

« Mais à partir de ce moment-là, on s'est mis à travailler là beaucoup plus intelligemment ensemble. On s'est aussi mieux organisés, entre patrons et syndicats pour négocier de façon responsable et respectueuse des enjeux en présence. Donc les syndicats promettaient moins aux syndiqués à cause de la politique de rémunération qui établissait des comparables avec le marché privé québécois. Ils acceptaient finalement cette base de discussion. Pour l'amélioration des conditions de travail, ils choisissaient un certain nombre d'enjeux, ils négociaient, puis il y avait un équilibre qui se faisait. Cette nouvelle attitude, selon moi, est le résultat direct de la folie de 1982 où il a fallu décréter les conditions de travail des 500 000 salariés de l'État pour signifier que le rapport de force poussé à l'extrême pouvait desservir les intérêts syndicaux. Là, les acteurs ont compris. À partir de ce moment-là, la négociation collective est devenue un processus un peu plus normal dans le sens que oui, il y a des tensions, oui il y a des enjeux, mais on est respectueux de la finalité. On est respectueux des gens qui sont visés, donc on va trouver des compromis, autant que faire se peut ».

Au SCT, Guy Morneau a réalisé que les groupes syndicaux faisaient des revendications irréalistes en ce qui concerne, entre autres, les régimes de retraite et d'assurances. Devant ce constat et comme 50 % de la cotisation aux régimes de retraite provient des travailleurs, il a été convenu d'impliquer dans une même proportion les syndicats dans un comité de retraite à la CARRA pour qu'ils comprennent mieux les enjeux. Cette solution a suscité des réticences, mais Guy Morneau, convaincu de cette idée, a accepté de relever ce défi et d'aller faire fonctionner cette nouvelle structure au sein de la CARRA. Il est devenu alors vice-président à l'administration et au développement et il s'est assuré que l'entrée des syndicats soit une réussite.

Pendant cinq ans, Guy Morneau et son équipe, en partenariat avec les syndicats, ont développé une vision commune de ce que devrait être la CARRA. En participant aux discussions, les syndicats ont compris davantage les principaux enjeux en matière de retraite et d'assurances. Par conséquent, leurs demandes étaient plus conformes à la réalité et ils ont fortement contribué à l'amélioration de la qualité des services. D'ailleurs, les syndicats ont apprécié le travail réalisé par les fonctionnaires.

Malgré toute la complexité administrative de la CARRA, les acteurs concernés ont développé une vision commune au sein de leur organisation où la qualité des services a été fondamentale. La CARRA a d'ailleurs été la première organisation à avoir signé avec le SCT une entente de financement basée sur une entente de productivité. En échange d'une productivité accrue convenue, le SCT acceptait de déterminer le budget de fonctionnement de la CARRA en fonction des volumes de productions auxquels cette dernière était confrontée. Cette entente a permis à la CARRA d'obtenir une certaine stabilité budgétaire qui lui a permis de moderniser ses systèmes administratifs et informatiques désuets et d'améliorer les services à la clientèle. Au cours des années 1988 et 1989, la CARRA a été un exemple d'efficacité et le personnel a été reconnu pour son dévouement.

« Dans ce contexte, j'ai appris cette vérité, cette vertu-là, que contre vents et marées, des fois, il vaut mieux briser l'ordre établi pour pérenniser une gestion intelligente et responsable, il faut que les parties prenantes soient tout autour de la table et participent au débat. Sans connaissance partagée, il n'y a pas de débat de par le déséquilibre d'information entre les parties. Sinon, t'es tout seul à penser à avoir la vérité puis, finalement, on ne peut pas se comprendre. Alors, si on a un sérieux problème, il faut prendre le temps de mettre le monde dans le coup, de les laisser se familiariser avec cette complexité. Ils seront tes meilleurs alliés plus tard ».

Après cinq années à la CARRA, un sous-ministre aux ressources naturelles, qui était confronté à un problème, a sollicité l'aide de Guy Morneau.

Le ministère des Ressources naturelles et l'importance de l'analyse approfondie des enjeux complexes pour introduire de grands changements

Une réforme cadastrale a été initiée au Québec au coût prévu de 87 millions de dollars. Or, après quatre années, 56 millions de dollars ont été dépensés sans qu'aucun lot ne soit cadastré. Guy Morneau a alors été invité à trouver une solution aux difficultés de mettre en œuvre cette réforme qui faisait bien des mécontents chez les arpenteurs géomètres et les élus municipaux. Il est donc devenu sous-ministre associé aux Terres au ministère des Ressources naturelles. Le premier exercice qu'il a effectué a été de bien connaître tous les aspects liés à cette réforme tels que la cartographie, le cadastre, la géodésie, l'arpentage, le Code civil, la gestion du territoire public, etc.

Pendant la première année, il a constaté toute l'importance de rénover le cadastre pour avoir une image fidèle et complète de la réalité du morcellement foncier au Québec. Les transformations pour moderniser le cadastre exigent cependant des changements de pratique chez les arpenteurs, des amendements au Code civil et un mécanisme d'autofinancement de la réforme qui sera nettement plus coûteuse que prévue initialement. Guy Morneau a alors réalisé que la réforme est susceptible de créer des frictions tant du côté des municipalités, des arpenteurs qu'au ministère de la Justice.

Le recours à la géomatique, qui est un système d'information qui gère des données de référence spatiale et des données alphanumériques, apparaît comme la solution qui peut supporter une telle quantité de données. En démontrant toute l'importance de rénover le cadastre au Québec pour soutenir l'activité économique, une loi sur le cadastre rénové a été votée dont les coûts se sont élevés à 500 millions de dollars en 1990 et ce, dans un contexte de récession. À maintes reprises, Guy Morneau a dû convaincre les organisations concernées par la réforme cadastrale de la nécessité de bien connaître le morcellement du territoire privé et de rendre plus accessible cette information aux agents économiques, car tels étaient les fondements du système de publicité foncière en vigueur au Québec. Par exemple, Guy Morneau souligne que les arpenteurs, étant impliqués dans la démarche, ont constaté l'importance de modifier leurs pratiques professionnelles pour s'inscrire dans la modernisation de l'infrastructure qu'est le cadastre. Il met cependant en garde contre le fait de réaliser de profondes transformations tous azimuts. C'est pourquoi, avant de réaliser la réforme cadastrale, Guy Morneau s'est fortement appuyé sur des états de situations très bien documentés où il a pu prendre toute la mesure du changement induit par une telle réforme. De grands changements ne sont pas toujours nécessaires dans les organisations qui peuvent davantage se situer dans une phase d'amélioration continue.



Clément, E. (1993), « La réforme du cadastre : la géomatique haut-de-gamme » *La Presse*, Économie, mardi le 14 septembre, C5.

Pour réaliser la réforme cadastrale, Guy Morneau a été confronté à des enjeux politiques imprévus. En effet, le financement a été remis en question, compte tenu d'une mésentente entre les deux ministres concernés. Il a dû composer avec cette situation et bien communiquer avec ses supérieurs.

Guy Morneau a été particulièrement fier de la mise en œuvre de la réforme cadastrale. Car, des dossiers comme celui de la réforme cadastrale, qui ne provoquent pas un fort intérêt médiatique au départ, rappellent aux hommes et aux femmes politiques que leurs actions vont au-delà de l'intérêt politique pour jeter les bases d'une société moderne et efficace.

De plus, à l'instar de la réforme cadastrale qui concernait les propriétés privées, une gestion intégrée du territoire public était devenue tout aussi nécessaire. Pour ce faire, un système a été développé pour avoir une représentation d'ensemble des droits et des privilèges que l'État avait consentis sur son territoire. Ce système est désormais cité en exemple.

En outre, dans un contexte de compressions budgétaires, les sous-ministres se sont réunis régulièrement pour réfléchir sur l'avenir du ministère des Ressources naturelles. Guy Morneau et ses collègues ont alors convenu que le rôle fondamental du Ministère se situait autour de la connaissance du territoire et de ses ressources. Par conséquent, toutes les fonctions qui concernent ce rôle devaient être préservées puisqu'elles étaient au cœur de la mission du Ministère. Pour ce qui est des autres mandats exercés, ils pouvaient être délégués ou revus pour en confier la gestion à des partenaires privés avec un encadrement serré de l'État. Grâce à une vision commune des orientations du Ministère, tous les employés et les autres partenaires savaient où ils se dirigeaient. Par conséquent, le ministère des Ressources naturelles a pu passer au travers des vagues successives de compressions budgétaires sans jamais vivre de grave crise, car tous se ralliaient derrière la vision du Ministère.

« Aujourd'hui on a une infrastructure moderne parmi les meilleures au monde et on peut dire : Bien, on a un bon contrôle de territoire, on connaît bien le droit de propriété privée et on connaît bien l'ensemble des droits et usages qui prévalent sur un territoire donné, donc on peut être en mesure d'orienter un peu mieux le développement de certaines régions autour d'activités économiques que l'État a déjà planifiées ».

« Parfois, quand on vit des problèmes en gestion, c'est souvent parce qu'on est incapables de se donner une vision claire et articulée. En l'absence de vision, on a de la difficulté à fixer des priorités, à prendre des décisions difficiles. On a l'impression de tout subir. Sans vision, on ne peut pas convertir une contrainte en opportunité. C'est là la différence entre un leader et un gestionnaire. Au moment où le changement est omniprésent, la complexité des dossiers sans précédent, les organisations ont besoin de leaders qui vont leur indiquer la voie à suivre. Pour y parvenir tout leader doit se donner une vision ».

Ministère du Conseil exécutif : au cœur des orientations stratégiques du gouvernement

Le 26 septembre 1994, le Parti québécois a formé le gouvernement. Peu de temps après, un référendum sur la souveraineté a fait son chemin.

Participation intensive à un groupe de réflexion sur les suites du référendum de 1995

Guy Morneau est alors sollicité par le secrétaire général du Conseil Exécutif pour participer à un groupe de réflexion sur l'élaboration d'un éventuel partenariat avec le Canada advenant un « oui » majoritaire au référendum prévu le 30 octobre 1995. Des discussions

intenses concernant les grands enjeux au lendemain d'un référendum gagnant ont eu lieu avec le soutien de jeunes analystes dans une variété de secteurs : économie, social, culturel, monde des affaires, monde institutionnel, etc. Un rapport a été déposé au secrétaire général qui l'a par la suite remis au premier ministre. Ce rapport mettait en évidence la multiplicité des décisions qui devront être prises rapidement d'où l'importance d'avoir une vision du type de partenariat souhaité. Ce rapport allait constituer la base de la position du Québec dans le cadre d'éventuels pourparlers avec le reste du Canada au lendemain d'un référendum gagnant.

Guy Morneau a réalisé un état de la situation avec le même groupe sur les défis à relever si le « non » au référendum était majoritaire : élimination du déficit, rapports avec le gouvernement fédéral et les autres provinces, révision des services publics, etc. Une fois de plus, ce rapport a été remis au secrétaire général qui a assuré le relais auprès du premier ministre.

Secrétaire général associé responsable du Comité des priorités

Le 29 janvier 1996, Jacques Parizeau a quitté la vie politique active. Lucien Bouchard a pris la relève comme premier ministre du Québec en toute connaissance de cause, compte tenu du fait qu'il a consulté le rapport déposé par le groupe de réflexion advenant un « non » au référendum. Guy Morneau a été par la suite invité à devenir responsable du comité des priorités. Avec l'aval du premier ministre, il a mis sur pied un comité pour discuter, avec les ministres occupant une position stratégique, des principaux enjeux du Québec et pour convenir des grandes orientations à mettre en œuvre. La présence de tous les membres invités a été exigée lors de ces rencontres hebdomadaires.

« Bref, on a dû très rapidement agir à un plus haut niveau comme jamais ça n'avait été fait avant, tout ça dans le but de permettre aux ministres de vraiment se réapproprier la chose publique, deuxièmement de dire : Qu'est-ce qu'on veut faire ensemble dans une optique où on voudrait redéfinir un peu les politiques publiques? » et, troisièmement : « Quelles sont les choses qu'on veut mettre de l'avant et proposer dans le cadre du sommet économique » ?

Les discussions échangées au comité des priorités ont permis aux ministres de développer une perspective globale de la situation du Québec dans un bon nombre de secteurs, de faire des liens entre les dossiers et de s'entendre sur un plan stratégique qui vise l'atteinte de l'équilibre budgétaire prévu. Ce plan stratégique a été diffusé dans tous les secteurs du gouvernement. Par conséquent, le comité des priorités a favorisé une cohérence des actions à entreprendre.

Les sommets socioéconomiques de 1996

Devant une conjoncture économique difficile, le gouvernement du Québec a dû faire des choix pour assainir les finances publiques. Pour ce faire, le premier ministre du Québec a été convaincu de la nécessité de favoriser une prise de conscience collective des problèmes pour réaliser l'ampleur des changements requis. Il a alors demandé à Guy Morneau de développer le contenu des propositions à discuter lors des sommets socioéconomiques de Québec et de Montréal tenus respectivement les 17, 18 et 19 mars 1996 et les 30, 31 et 1^{er} novembre 1996. Devant l'ampleur des défis, Guy Morneau lui a suggéré de préparer deux sommets socioéconomiques dont le premier aurait pour seul objectif de partager avec tous les partenaires l'état de la situation du Québec et le second servirait à discuter, avec les divers acteurs sociaux et économiques, des solutions envisagées pour relancer l'emploi et pour éliminer le déficit du gouvernement.

Guy Morneau a été chargé de préparer le premier sommet en stimulant les échanges avec les ministres présents au comité des priorités, en réalisant, avec son équipe, des états de situation et en rédigeant des documents d'information. Un document de réflexion a été le fruit de ces travaux et s'intitule : *Un Québec de responsabilité et de solidarité*. Dans ce document, les principales problématiques du Québec y sont présentées : faible croissance économique, endettement du secteur public, crise de l'emploi, fardeau fiscal des contribuables, etc.¹

Selon Guy Morneau, monsieur Lucien Bouchard a été un « *leader remarquable* » et il a été, dans une large mesure, responsable du succès de ce premier événement. Effectivement, il a favorisé le développement d'un consensus sur les problèmes et les défis auxquels le Québec devait faire face. De plus, lors du premier sommet socioéconomique, le premier ministre du Québec a annoncé la tenue prochaine d'une commission sur la fiscalité pour faire la lumière sur le recours possible selon certains à la fiscalité pour atteindre le déficit zéro. Des fascicules ont également été publiés pour faire le portrait des dépenses publiques dans tous les secteurs où l'État intervenait directement ou indirectement. De plus, différents chantiers visant la création d'emplois ont été mis sur pied avec à leur tête des leaders du secteur privé. Un chantier sur l'économie sociale a également été constitué dans la perspective de créer des conditions favorables pour le développement de cette nouvelle économie.

« Lui [Lucien Bouchard] il avait dans sa tête qu'il jouait quitte ou double lors de ces sommets. Un soir il me disait : « On va jouer ouvert, transparent, on va mettre toute l'information sur la table, on va mettre notre crédibilité sur la table, ça va être public, la télévision va être là, on va avoir des séances à huis clos, on va pouvoir se parler dans le blanc des yeux, mais si quelqu'un n'est pas d'accord, il va devoir dire pourquoi devant tout le monde ». Donc, tout le monde va savoir pourquoi, par exemple, le mouvement syndical n'est pas d'accord ou le mouvement communautaire n'est pas d'accord, pourquoi le monde de la santé a des problèmes avec telle chose. Alors, sa stratégie était : « On va mettre le monde sur un pied d'égalité en termes d'information, puis les forcer à prendre position par rapport à une vision de l'État qu'on propose. Ce n'est qu'à ce prix qu'un consensus peut être atteint et rendre possibles tous les changements qui seront requis ».

¹ Conférence sur le devenir social et économique du Québec (1996). *Un Québec de responsabilité et de solidarité, Oser choisir ensemble*, Secrétariat permanent des conférences socioéconomiques, mars.

La Presse, samedi le 2 novembre 1996 (32)

Le Sommet de la... communication

Le Québec a vécu, cette semaine, de grands moments de vérité. Plus que jamais, sans gêne, publiquement aussi bien que privately, ministres du gouvernement, dirigeants d'entreprises, chefs syndicaux, représentants de groupes socio-économiques, communautaires et populaires ont échangé avec beaucoup de franchise sur la situation économique et sociale que vit présentement le Québec.

Même si les propos ont été parfois virulents, si toutes les solutions n'ont pas été trouvées pour créer autant d'emplois que nécessaire, si des désaccords majeurs subsistent entre groupes de participants au Sommet sur l'économie et l'emploi, celui-ci aura été grandement utile, nécessaire même.

Que des opposants idéologiques, des adversaires politiques, des rivaux patronaux et syndicaux, des concurrents réussissent à se parler « dans la face », à se dire des vérités trop souvent escamotées, à étaler la réalité sous toutes ses facettes, est un signe de grande maturité de la société québécoise et de ses principaux intervenants. Lorsque le dialogue reste ouvert, tous les espoirs sont permis. Le vieux slogan « Nous sommes six millions; y faut s'parler » a pris tout son sens.

Les cyniques y auront vu un autre exercice futile, ni-seux. Que de la « parole ». Bon nombre de citoyens ne croient plus dans les institutions, les politiciens, les chefs syndicaux et, dans une moindre mesure, les dirigeants d'entreprises. Le désabusement a atteint un niveau tel qu'il approche celui du désespoir.

Le Sommet a ouvert des ponts entre riches et pauvres, entre décideurs politiques et décideurs économiques, entre travailleurs et sans-emploi, entre patrons et syndicats, entre jeunes et aînés, entre fédéralistes et souverainistes.

Cet exercice d'information, de communication, d'échanges, de sensibilisation des uns et des autres est de loin préférable à d'autres moyens d'expression beaucoup moins démocratiques, moins verbaux mais beaucoup plus dangereux et dommageables pour la société.

Tout n'est pas réglé au lendemain d'un tel Sommet. Loin de là, il continue

d'exister d'énormes fosses et des antagonismes majeurs entre les participants, entre les opinions exprimées et les solutions étalées. Parfois, ces fosses font peur tellement ils sont profonds, jusqu'à être inconciliables.

On a déjà parlé du Québec casse en deux. Peut-être même en trois ou en quatre. C'est épeurant ! Mais, à partir des extrêmes, grâce au dialogue entrepris, il est possible d'envisager des rapprochements, des compromis, à défaut de consensus ou d'unanimité.

Au-delà des projets et des emplois annués, des revendications parfois diamétralement opposées énoncées par les groupes en présence, des bonnes intentions manifestées, des accrochages et même des sorties spectaculaires, c'est la capacité de se parler des Québécois de diverses tendances et doctrines qui constitue le meilleur résultat du Sommet pour l'avenir. Des ponts établis ne se referment pas. Les échanges de corridors ont permis à des participants de mieux se

comprendre et d'établir de profitables relations.

Les médias d'information, tant écrits qu'électroniques, ont pour première mission d'informer, de communiquer. Tout au long de cette semaine, les médias ont largement informé leurs lecteurs, auditeurs, téléspectateurs sur le Sommet, ses objectifs, ses effets. À La Presse, l'équipe de journalistes affectée à ce Sommet a voulu apporter l'éclairage le plus complet possible sur cet événement collectif majeur.

Avons-nous fait adéquatement notre travail ? Avons-vous des remarques, des critiques, des suggestions à nous formuler ? Sur le contenu, la présentation, l'emplACEMENT de nos articles, reportages, illustrations ? Avons-nous offert une couverture honnête et professionnelle du Sommet ? Avons-nous été suffisamment informés, éclairés par ce qui a été publié dans La Presse ?

Je vous invite à nous faire part de vos commentaires de trois façons. Par le courrier : La Presse, au nom du sous-ingénieur, 7, rue Saint-Jacques, Montréal, H2Y 1K9; par téléphone : (514) 285-1994; par la boîte vocale : téléphonez au 875-2355 et, au son de la voix, faites le 244 pour nous adresser votre message.

Claude MASSON
Éditeur adjoint

Service InfoBref Bell
On apprécie vos commentaires sur l'actualité...
Vous pouvez nous joindre en tout temps au 875-2355
Vous pouvez nous joindre en tout temps au 875-2355
Au son de la voix faites le 244
(Notes demandées aux intervenants de bien vouloir s'identifier s.v.p.)

Le comité des priorités s'est assuré du bon déroulement des activités en vue du deuxième sommet socioéconomique prévu en automne 1996. Compte tenu des tensions exercées par les acteurs de certains milieux, ces derniers ont été rencontrés pour qu'ils soient informés des conséquences de leur adhésion à la lutte au déficit zéro. Le gouvernement a donc fait preuve de transparence en informant les principaux partenaires des changements qui devraient avoir lieu. Avec le soutien de Guy Morneau, le premier ministre avait un portrait clair des actions à entreprendre. En abolissant dix-sept programmes, le gouvernement a décidé d'instaurer une politique familiale, tel que revendiqué à plusieurs reprises par les groupes sociaux. Devant la déclaration du premier ministre au sujet de la politique familiale, les réactions ont été très positives et elle a jeté un baume sur la mise en

œuvre des changements draconiens qui auront cours.

Avec la réalisation des deux sommets socioéconomiques, Guy Morneau a constaté la force de caractère des politiciens pour traverser des grands moments d'incertitude avec une pression exercée de toute part.

Une fois l'accord public obtenu concernant les politiques à mettre de l'avant, il a fallu procéder à leur réalisation, ce qui a exigé la modification de plusieurs lois et règlements et une restructuration des services. Pour Guy Morneau, ces changements ont été particulièrement difficiles, car ils concernaient l'ensemble des secteurs et exigeaient une restructuration des actions du gouvernement dans un contexte de réduction budgétaire. A plusieurs égards, cette opération était plus complexe et exigeante que la révolution tranquille que le Québec a connue dans la deuxième moitié du vingtième siècle.

À la demande des ministres, Guy Morneau et son équipe ont rencontré les sous-ministres pour les informer des orientations stratégiques convenues au comité des priorités. Ceux-ci ont particulièrement apprécié ces rencontres, car ils ont compris la portée des changements à réaliser et ils ont eu le sentiment de participer aux décisions.

En 1998, après deux années de profondes transformations dans divers secteurs du gouvernement, le temps de consolider tous ces changements est apparu comme une nécessité. Moins intéressé par cette phase, Guy Morneau a demandé d'exercer une autre fonction : celle de président et directeur général de la Régie des rentes du Québec (RRQ).

La Régie des rentes du Québec, porte-parole des grands enjeux liés au vieillissement de la population

Plusieurs raisons ont poussé Guy Morneau à occuper ce poste de président et directeur général. D'abord, en constatant que la société québécoise était vieillissante, il était convaincu que la RRQ devait être proactive. En effet, les Québécois devaient épargner davantage pour bénéficier d'une retraite décente. De plus, la RRQ devait jouer un rôle de sensibilisation sur l'importance du vieillissement et les défis qui en découlent auprès des autres ministères et des partenaires. En d'autres termes, la RRQ devait dépasser son rôle de payeur de prestations pour conscientiser tous les partenaires concernés à l'importance du vieillissement au Québec et pour proposer des actions à entreprendre.

Cette prise de conscience des principaux défis auxquels la Régie des rentes devra faire face dans l'avenir devrait, du point de vue de Guy Morneau, être collective. Par la suite, un sentiment d'urgence auprès du personnel s'est créé, ce qui l'a mobilisé vers l'atteinte des objectifs poursuivis.



Tanguay, L. (2003). « Réforme du régime des rentes – « N'attendons pas de frapper un mur » Le Soleil, Économie, samedi 8 novembre, B1.

Pour concrétiser cette vision sur le devenir de la RRQ, Guy Morneau a d'abord désiré améliorer la performance de la Régie afin d'accroître sa notoriété et de la rendre plus crédible auprès de différents partenaires externes.

Par la suite, des démarches avec le patronat et les syndicats ont été entreprises pour développer des régimes de retraite adaptés aux divers besoins, tels que le régime de retraite pour les PME et des régimes de retraite dont les syndicats, plutôt que les employeurs, pourraient être les promoteurs. Une réforme du régime des rentes a également été entreprise afin de l'adapter au phénomène du vieillissement en favorisant, entre autres, la retraite progressive.

« J'ai travaillé pendant six ans à la Régie des rentes avec une seule préoccupation : Comment faire pour que cette organisation devienne un modèle de performance pour le secteur public ? Comment l'amener à l'horizon de l'an 2000, à être à l'avant-garde des besoins de la population, donc développer de nouveaux outils plus conviviaux qui permettent à chaque citoyen d'atteindre l'autonomie financière à la retraite ».

En une courte période, la RRQ a été reconnue pour sa performance et elle a été à l'avant-garde des grandes politiques en matière de ressources humaines, matérielles et financières. Par exemple, un service à la clientèle 24 heures et sept jours par semaine a été créé de même qu'un site Internet interactif pour permettre une interaction directe entre le personnel de la RRQ et les citoyens. D'ailleurs, la RRQ a reçu en septembre 2001 le Grand Prix québécois de la qualité dans la catégorie « Organisme public ». Ce prix reconnaît les efforts investis par les organisations pour améliorer leur gestion et la qualité des services à la clientèle.

Après six années à la RRQ, Guy Morneau a ressenti à nouveau le besoin de relever d'autres défis, mais cette fois-ci à l'arrière-scène de la gestion dans le secteur public.



Tison, M. (2001) « Grands Prix québécois de la qualité : les organismes publics brillent » *Le Droit*, L'Économie, samedi 29 septembre, p. 36.

La gouvernance : une préoccupation majeure

À la fin de sa carrière, Guy Morneau est grandement préoccupé par la gouvernance des organisations publiques. Par exemple, il a été membre de 1998 à 2004 du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec où il a participé à la révision des règles de gouvernance de cette institution. D'ailleurs ces nouvelles règles de gouvernance ont grandement inspiré le gouvernement du Québec dans sa politique de gouvernance des sociétés d'État lancée en avril 2006 par le ministre des Finances de l'époque, monsieur Michel Audet.

« Donc c'est ça qui m'a amené à l'ENAP, à travailler vraiment sur des processus structuraux : comment on choisit, comment on recrute, comment on supporte, comment on évalue, comment on exige, quelles sont les attentes ? Tout ça est en train de se faire, je suis assez content de ça ».

Depuis 2004, Guy Morneau est administrateur invité à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Parmi ses tâches, il soutient la modernisation de la gestion des emplois supérieurs. Comme gestionnaire, il a constaté que les gens qui occupent un emploi supérieur dans la fonction publique ne sont pas sélectionnés de manière rigoureuse et ils sont peu préparés à exercer leurs fonctions. Pour Guy Morneau, il est essentiel de

mieux les outiller pour qu'ils mènent à bien leurs mandats. Une offre de service a alors été développée par l'ENAP et le Secrétariat des emplois supérieurs dans le but de développer des sessions de formation pour les sous-ministres. Un mécanisme de mentorat a également été créé. Guy Morneau a également participé au développement des profils des détenteurs de postes supérieurs dans la fonction publique pour ainsi instaurer un processus rigoureux dans la sélection des hauts gestionnaires.

En somme, Guy Morneau, désormais en arrière scène de la fonction publique québécoise, ne contribue pas moins à faire partager ses connaissances et son expérience pour améliorer la gestion des emplois supérieurs dans le secteur public.

Guy Morneau soutient également certaines organisations publiques à l'échelle internationale concernant la gouvernance : Haïti, Madagascar, Paraguay, etc.

Enfin, parallèlement à ses occupations actuelles, Guy Morneau réalise de multiples conférences sur le leadership, la gestion du changement, la gestion par résultats, la mobilisation, etc.

Être à l'écoute des collaborateurs : une condition jugée essentielle pour mener à bien les objectifs poursuivis

Dans l'exercice de ses multiples fonctions, Guy Morneau a toujours considéré ses collaborateurs comme une condition essentielle pour favoriser l'innovation et la créativité dans les organisations. En effet, en écoutant attentivement ses collaborateurs, Guy Morneau détenait à la fois des éléments de solutions pour faire face aux difficultés rencontrées et il était en mesure de reconnaître chez eux leur désir de s'impliquer et de se développer personnellement. Son expérience comme gestionnaire lui a fait constater que les collaborateurs sont à la recherche d'un guide pour à la fois obtenir des conseils dans l'accomplissement de leurs tâches et pour être conseillés sur les avancements possibles. Pour bien guider ses collaborateurs, Guy Morneau devait analyser en profondeur leurs aptitudes et leurs aspirations et, plus particulièrement, de ceux qui gravitaient autour de lui. Car, selon Guy Morneau, il était de son devoir d'assurer la relève.

« En gestion, quand ça ne marche pas, bien, c'est dû souvent à un problème de vision. Soit tu as mal lu la situation, tu n'as pas bien compris tous les enjeux, tu as mal communiqué tes attentes ou tu n'as pas été assez vigilant dans la mesure de l'avancement des travaux. [...] Ça veut dire que tu as mal fait ta job de leader. Ça veut dire que tu as mal compris, tu n'as pas envoyé les bons signaux, tu n'as pas décodé les bons messages de sorte que tu n'es plus, j'allais dire, en parfaite osmose avec ton environnement interne et externe. Il est probablement temps que tu laisses ta place à d'autres ».

Guy Morneau a constaté que plus il gravissait les échelons, plus il était dépendant de son environnement dans la poursuite des objectifs ciblés. Par conséquent, il était pour lui essentiel d'assurer une bonne communication avec ses collaborateurs pour connaître leurs contraintes et s'assurer qu'ils aient compris les directives. De plus, il avait un souci de transparence en partageant l'information avec ses collaborateurs.

Le rôle d'interface politico-administrative

Tout au long de sa carrière, Guy Morneau a toujours misé sur la franchise vis-à-vis ses ministres pour que ceux-ci aient une vision juste des enjeux liés aux dossiers. Pour ce faire, il importe de trouver des moyens de bien communiquer sans être moralisateur. Cette position délicate de conseiller est, selon Guy Morneau, inhérente à la fonction de sous-ministre.

Par ailleurs, Guy Morneau a constaté que les élus adoptent les recommandations des instigateurs dans la mesure où ceux-ci croient au bien-fondé des suggestions. Il importe donc d'être rigoureux dans la préparation des dossiers, ce qui permet ensuite d'être convaincu de la pertinence des propositions.

« La seule chose qui m'a toujours frappé chez les hauts décideurs, ce n'est pas ta connaissance profonde des dossiers qu'ils veulent. Quand tu leur donnes un conseil, y crois-tu ? Ils veulent sentir que tu y crois. Et si tu y crois, il va te dire : « Voilà quelqu'un qui veut faire quelque chose, quelque chose d'assez sophistiqué, d'assez difficile. Il a envie de le faire pareil, bien j'ai envie de lui faire confiance ». Ils veulent sentir ta foi dans tes propositions [...]. Dans le fond, cette croyance-là, elle vient juste d'avoir bien travaillé ses dossiers. Donc tu as minimisé les risques à son niveau minimum, puis tu as maximisé, je pense, la connaissance du dossier. Ça, ça donne le pouvoir d'influencer, puis ça permet de susciter la confiance ».

Le leadership exercé dans les secteurs privé et public : un mode de gestion similaire dans des contextes différents

Selon Guy Morneau, un leader reste le même dans le secteur privé en comparaison au secteur public : il donne un sens à son équipe, il favorise l'intégration de tous les acteurs, il désire améliorer les services à la clientèle et il crée des conditions favorables pour donner une liberté d'action des collaborateurs pour atteindre les objectifs visés.

Toutefois, le contexte est différent. En effet, la finalité du secteur privé est la recherche du profit de son organisation. L'obtention d'une récompense est la source première de motivation des membres de l'entreprise. La finalité poursuivie par les membres des organisations publiques est de servir leurs concitoyens et de pouvoir apprécier l'impact de leur action sur leur concitoyen.

« Il y a des gens qui disent : « Moi je trouve la légitimité dans la mesure où je me sens utile, je sers, puis j'aide mes concitoyens », [...] bon. Moi je pense qu'il y en a qui rentrent dans le secteur public attirés par la sécurité, mais, en échange, je te dirais, avec une volonté de servir. Ils sont alors moins sensibles à des enjeux monétaires [...]. Dans ce sens-là, ils se disent : « Je voudrais travailler, moi, dans une organisation qui est utile à la société, qui est performante ». Dans ce contexte, c'est facile de mobiliser ce monde-là ».

Cependant, l'envers de la médaille du secteur public est la rétention des gestionnaires considérés non performants. Ces derniers sont déplacés dans une position moins stratégique, mais ils demeurent dans le secteur public. À l'inverse, un gestionnaire dans le secteur privé qui est considéré non performant perdra son emploi. Par conséquent, pour Guy Morneau, le secteur public n'est pas assez exigeant vis-à-vis ses gestionnaires qui sont trop souvent des « gestionnaires du quotidien ». Il faut dans le secteur public davantage de « leaders » qui ont une vision d'ensemble des enjeux de leur organisation pour ainsi agir en amont des défis à relever à moyen ou à long terme.

Devant ce nombre rarissime de leaders dans le secteur public, qui ont d'ailleurs quitté leur fonction et qui la quitteront dans un avenir rapproché, Guy Morneau s'inquiète du peu de relève.

Conclusion

Guy Morneau qui, pendant de nombreuses années, a joué un rôle déterminant dans l'interface politico administrative, a toujours éprouvé un grand plaisir dans l'exercice de ses fonctions. Chacun des mandats exercés est lié à une étape particulière dans son cheminement personnel et professionnel. Par exemple, son passage au SCT correspond au début de sa carrière, où Guy Morneau, avec la fougue de la jeunesse, pouvait composer avec un niveau extrême de pression et il désirait obtenir rapidement des résultats. À la fin de sa carrière dans la fonction publique, Guy Morneau a acquis suffisamment d'expérience pour anticiper les défis que la Régie des rentes devrait relever pour faire face au vieillissement de la population.

En outre, plusieurs sources de motivation ont animé ce cadre supérieur de la fonction publique québécoise.

En premier lieu, contrairement à l'opinion de plusieurs sur la bureaucratie de la fonction publique qui laisse peu de latitude aux initiatives, pour Guy Morneau, exercer dans la fonction publique a été très stimulant. À ses yeux, seuls les dossiers du secteur public peuvent avoir un tel impact dans la société. Plus les dossiers ont d'importants enjeux, plus la responsabilité est grande.

Grâce à l'excellente compréhension de la complexité de ses dossiers et des enjeux qui y sont associés, Guy Morneau a rarement vécu de stress. Il se sentait « en contrôle » ce qui lui donnait une assurance.

Dans un autre ordre d'idées, pour Guy Morneau, être un « *serviteur de l'État* » est assujéti à un sens de responsabilité sociale. Il est donc nécessaire de développer une perspective sur l'avenir de la société et d'anticiper les difficultés pour ainsi éviter des crises. Il reconnaît à cet égard que le travail d'un gestionnaire dans le secteur public est colossal, difficilement prévisible et qu'il y a un coût personnel.

Enfin, Guy Morneau a toujours désiré un meilleur équilibre concernant les relations de travail entre les syndicats et le patronat du secteur public. Il a toujours été convaincu que pour créer un véritable dialogue entre ces deux partenaires stratégiques, une meilleure connaissance des enjeux est nécessaire de même qu'une grande transparence.

« Parfois, il est préférable d'être un peu insouciant car si on se met à constamment vérifier la température de l'eau, jamais on ne plongera. L'eau est toujours trop froide ou trop chaude ».

« Je regardais ma carrière, je me disais : « Si j'ai pu civiliser un peu les relations de travail pour faire en sorte qu'on parle intelligemment des enjeux fort nobles des conditions de travail de plus de 15 % de la main d'oeuvre active au Québec, bien tu auras fait une contribution à la société québécoise. ». Alors, j'ai la prétention bien modestement d'avoir contribué à assainir ce milieu-là en disant : « Arrêtons nos stratégies folles, ces négociations marquées au coin de l'éternel rapport de force. Par respect pour ceux qu'on représente et qui comptent sur nous pour trouver le meilleur compromis possible, soumettons-nous au processus de négociation avec le plus d'ouverture et de transparence possible. La résultante n'en sera que beaucoup plus satisfaisante pour tous et beaucoup moins aléatoire ».

Après son passage à l'ENAP, Guy Morneau compte bien profiter d'une retraite plus que méritée. Il désire se réaliser personnellement à l'extérieur des activités professionnelles. Par exemple, il aimerait s'ouvrir à d'autres pays en voyageant ainsi que retrouver sa famille.

Expérience professionnelle de Guy Morneau	
Depuis septembre 2004	École nationale d'administration publique Administrateur invité
1998-2004	Régie des rentes du Québec Président et directeur général
1995-1998	Ministère du Conseil exécutif Secrétaire général associé responsable du Comité des priorités
1989-1994	Ministère des Ressources naturelles Sous-ministre associé
1984-1989	Commission des Régimes de retraite et d'Assurance (CARRA) Vice-président à l'administration et au développement
1976-1984	Secrétariat du Conseil du trésor Responsable des négociations dans les secteurs public et parapublic
1974-1976	Ministère de la Justice Agent de gestion du personnel