



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-CINQUIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente du budget et de l'administration

Étude des crédits du Conseil du trésor (2)

Le lundi 10 avril 1995 — No 15

Président: M. Roger Bertrand

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

115 \$ débats de la Chambre -- 10 \$ Index
325 \$ débats des commissions parlementaires
105 \$ commission de l'aménagement et des équipements
75 \$ commission du budget et de l'administration
70 \$ commission des institutions
65 \$ commission des affaires sociales
60 \$ commission de l'économie et du travail
40 \$ commission de l'éducation
35 \$ commission de la culture
20 \$ commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation
5 \$ commission de l'Assemblée nationale

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
5, Place Québec, bureau 195
Québec, (Qc)
G1R 5P3

téléphone: 418-643-2754
télécopieur: 418-528-0381

Société canadienne des postes -- Envoi de publications canadiennes
Numéro de convention: 0592269

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente du budget et de l'administration

Le lundi 10 avril 1995

Table des matières

Organisation des travaux	1
Gestion budgétaire et politiques administratives	
Remarques préliminaires	
Mme Pauline Marois	1
M. Jacques Chagnon	5
Discussion générale	
Enveloppes budgétaires fermées	5
Service de la dette	6
Assouplissement des contrôles administratifs	8
Téléphones cellulaires	12
Moyens utilisés pour éviter les dépassements de crédits	13
Provision pour favoriser la réalisation de certains projets	
en matière de santé et sécurité du travail	15
Diminution des crédits prévus pour la rémunération	15
Programmes d'accès à l'égalité	16
Nombre d'attachés politiques	21
Voyages hors Québec	22
Budget discrétionnaire des ministres	25
Participation des ministres à la préparation des crédits	26
Négociations dans la fonction publique	28
Processus de revue de programmes	33
Adoption de l'ensemble des crédits	33

Autres intervenants

M. Claude Lachance, président

M. Rosaire Bertrand

M. François Beaulne

M. Benoît Laprise

M. Michel Côté

* M. André Dicaire, Conseil du trésor

* M. Bruno Grégoire, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le lundi 10 avril 1995

Étude des crédits du Conseil du trésor

(Quinze heures dix minutes)

Le Président (M. Lachance): À l'ordre! La commission du budget et de l'administration est réunie afin d'entreprendre l'étude des crédits budgétaires du programme 1 du Conseil du trésor et des programmes 1 à 6 des organismes relevant de la ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique, pour l'année financière 1995-1996.

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

La Secrétaire: Non.

Organisation des travaux

Le Président (M. Lachance): Merci. Alors, je rappelle l'enveloppe de temps qui est alloué à l'étude de ces crédits. Il y a une période de six heures qui a été allouée pour l'étude du programme 1 du Conseil du trésor et des programmes 1 à 6 de la ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique, soit à partir de maintenant jusqu'à 18 heures, et de 20 heures à 23 heures demain, le mardi 11 avril 1995.

Maintenant, j'aurais besoin de l'éclairage des membres de la commission sur la façon de procéder aujourd'hui. Étant donné que nous avons deux sections à aborder, le programme 1 du Conseil du trésor et les programmes 1 à 6 de la ministre déléguée, est-ce qu'il y a... M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Chagnon: D'abord, bonjour, M. le Président.

Le Président (M. Lachance): Bonjour.

M. Chagnon: Mesdames, messieurs, je suggère que nous commençons avec le Conseil du trésor comme tel pour les trois heures qui viennent et que demain, en début de soirée, nous fassions aussi trois heures sur les autres organismes qui relèvent du Conseil du trésor, comme l'ORH, la CARRA, etc.

Le Président (M. Lachance): Est-ce que cette suggestion va à tous les membres de la commission?

Des voix: Adopté.

Le Président (M. Lachance): D'accord. Alors, je comprends bien de vos propos, M. le député de Westmount—Saint-Louis, que nous serons prêts, en fin d'après-midi aujourd'hui, à adopter les crédits du programme 1.

M. Chagnon: Vous avez bien compris.

Le Président (M. Lachance): Est-ce qu'il y a des remarques? Mme la ministre.

Gestion budgétaire et politiques administratives

Remarques préliminaires

Mme Pauline Marois

Mme Marois: Oui, certainement. Je vous remercie, M. le Président. Alors, j'aimerais vous saluer, de même que les membres de la commission parlementaire. Effectivement, pour confirmer un peu l'échange que vous avez eu entre vous, nous avions, vendredi dernier, adopté la moitié des crédits du Conseil du trésor, soit ceux qui portent sur les Services gouvernementaux, le programme 2. Il restait donc le programme 1, que nous verrions cet après-midi, et demain les autres organismes relevant de ma responsabilité, mais plutôt liés à l'Office des ressources humaines, aux régimes de retraite de même qu'à la Commission de la fonction publique.

Bon. Si vous le permettez, M. le Président, je vais prendre un peu de temps pour faire le point avec vous, parce qu'on va convenir ensemble que cette commission parlementaire est une occasion privilégiée pour aborder un large éventail de sujets. Le Conseil du trésor est un organisme central. Il est chargé de fonctions qui s'étendent à l'échelle gouvernementale, et on sait qu'une tradition bien établie veut que l'on discute non seulement des crédits du Conseil du trésor lorsqu'on échange ici, à cette commission, mais de son fonctionnement, de son rôle et de tout ce qui touche le budget de dépenses dans son ensemble.

Alors, c'est la première fois que je participe à cette commission parlementaire à titre de présidente du Conseil du trésor, du moins sous l'angle des fonctions traditionnelles du Conseil du trésor, et je n'ai pas l'intention de déroger à la tradition. J'espère donc que nos échanges seront productifs et marqués sous le sceau de la franchise et de la transparence. En ce qui me concerne, il me fera plaisir de discuter de tous les sujets, de répondre à toutes les questions qui touchent mes responsabilités.

Donc, quelques mots sur le budget de dépenses qui a été présenté le 23 mars dernier. Par la suite, si vous me le permettez, j'aimerais aborder avec vous le plan stratégique que s'est donné le Conseil du trésor pour l'année 1995-1996.

Quelles sont donc les grandes caractéristiques du budget de dépenses de programmes de 1995-1996? D'abord, rappeler que la tenue d'élections, à l'automne,

a amené la préparation du budget de dépenses à se faire dans des délais très raccourcis, et sûrement que mon collègue, le député de Westmount—Saint-Louis, qui a participé à quelques reprises à l'exercice, sait de quoi il retourne quand on se retrouve avec une partie d'année déjà derrière nous.

Cependant, en quelques mois, nous avons réussi à implanter un nouveau style de gestion basé sur de nouvelles valeurs. C'était notre intention, et nous croyons avoir implanté, avoir mis en place une autre façon de gérer les services publics. Bien sûr, je suis consciente et les membres de notre gouvernement sont conscients qu'il reste beaucoup à faire pour redresser les finances publiques et cesser d'emprunter pour payer les dépenses courantes.

Cependant, je vous dirai que nous retrouvons, dans le budget de dépenses 1995-1996, plusieurs motifs de satisfaction. D'abord, nous avons atteint les objectifs de dépenses. Deuxièmement, nous avons réussi à réallouer des ressources pour répondre à des nouveaux besoins. Troisièmement, nous avons fait des économies en privilégiant la voie de l'efficacité. Quatrièmement, nous avons changé les règles du jeu — et j'en ai tous les jours, je vous dirais, des échos quand je rencontre les gestionnaires de tous les ministères — en responsabilisant les ministères. Cinquièmement, nous avons associé les gestionnaires, les employés du secteur public à l'atteinte des objectifs gouvernementaux.

Regardons maintenant d'un peu plus près ce que cela signifie, que cette nouvelle façon de faire, que ces nouvelles orientations que nous avons privilégiées. D'abord, nous avons atteint nos objectifs de dépenses. Il n'est pas inutile de rappeler qu'il y a un consensus au Québec sur l'urgence de réduire le déficit de telle sorte que nous n'empruntions plus pour financer les dépenses courantes. Nous nous sommes donc engagés à éliminer le déficit des opérations courantes en 1997-1998.

Je rappelle que, lorsque nous sommes arrivés au pouvoir, il y avait, au chapitre des dépenses de programmes seulement, un dépassement appréhendé de 264 000 000 \$, pour 1994-1995, par rapport aux prévisions faites initialement. Même si plus de la moitié de l'année budgétaire était écoulée, nous avons pris nos responsabilités et veillé à ce que l'objectif de dépenses de programmes fixé pour 1994-1995 soit respecté. Nous croyons qu'à la fermeture des livres pour 1994-1995 il sera possible de confirmer que l'objectif a été atteint; c'est du moins, jusqu'à maintenant, les informations que nous possédons et les données que nous avons.

Pour 1995-1996, nous en sommes arrivés à un gel de l'ensemble des dépenses de programmes, et cela, sans le contingent habituel de crédits périmés. Les budgets alloués, donc, à chacun des grands secteurs de dépenses ont été reconduits: croissance zéro des dépenses de programmes. Je vous dirai que cela n'est pas un résultat banal. En fait, depuis le début des années quatre-vingt, la croissance des dépenses de programmes s'est maintenue, la plupart du temps, au-dessus du niveau d'inflation. J'ai eu l'occasion, lors de la présenta-

tion du livre des crédits, le 23 mars, de faire état, à l'aide de tableaux fort bien documentés, de cette situation.

À l'intérieur de cet objectif de croissance zéro du budget de dépenses de programmes, nous n'avons escompté aucun crédit périmé. Et, ça, je crois que cela redonne de la crédibilité, d'une part, aux documents et à ce qui supporte les crédits; surtout, cela permet aux parlementaires et à ceux et celles qui sont intéressés à analyser les données que l'on retrouve aux crédits de retrouver une certaine vérité à travers les chiffres, qui sont davantage aussi... qui offrent d'ailleurs plus de transparence lorsqu'on veut pouvoir comparer des mêmes choses. Les crédits alloués aux ministères, donc, constituent un vrai budget, qui ne devrait pas être ponctionné en cours d'année. C'était le premier résultat.

Deuxième résultat, nous avons réussi à réallouer des ressources pour répondre à des besoins nouveaux. La raison d'être d'un gouvernement, c'est de servir les citoyens et les citoyennes. Cela demeure vrai, même s'il nous faut réduire le déficit et même si les ressources disponibles sont de plus en plus rares. Le budget de dépenses 1995-1996 reflète un changement important de mentalité à cet égard. Plutôt que de chercher à majorer leur budget ou à faire financer par d'autres leur hausse de coûts, les ministères ont dû mettre le «focus» sur l'ensemble de leurs ressources et non pas seulement travailler à la marge. Ils ont donc dû faire des choix stratégiques; ils ont dû réaménager leur budget.

• (15 h 20) •

Même après s'être donné un objectif très exigeant à atteindre, le gouvernement a veillé à ce que les services publics soient tournés vers les besoins de la population. Le gouvernement a réussi à faire bouger des choses, à mettre en oeuvre de nouvelles initiatives. Je souligne, entre autres, le programme Démarrage d'entreprises, la société Innovatech du sud du Québec, le programme Achat-Rénovation, la perception automatique des pensions alimentaires, le financement des services de garde à l'enfance, la relance du Programme d'assainissement des eaux. Souvenez-vous: toujours dans un budget de dépenses de programmes à croissance zéro. Concrètement, ça va de soi, certains ministères ou certains programmes ont vu leurs crédits diminuer de façon significative. Cela reflète les choix que les ministères ont dû faire.

Troisième résultat, nous avons fait des économies en privilégiant la voie de l'efficacité. Je pense que la société québécoise ne veut pas revenir sur certains principes d'équité, ni remettre en cause un certain niveau de services. Il faut voir, d'ailleurs, les réactions que nous avons lorsque nous remettons en cause certains critères modifiant l'accès aux services. Je pense, entre autres, au débat sur la protection du consommateur, au débat sur l'aide juridique. Le défi, il est donc de respecter la volonté de la population, mais, en même temps, d'être respectueux aussi de sa volonté de ne pas voir le déficit augmenter et de notre volonté, donc, de contrôler les dépenses.

Le budget reflète la conviction de notre gouvernement selon laquelle le secteur public peut, s'il sait s'adapter, opérer de manière plus efficace. Et la voie privilégiée consiste donc, pour nous, à dispenser les services publics aux meilleurs coûts possible et non pas à rogner dans les services de base à la population. Cela aussi a été un critère de décision. En fait, les trois quarts des dépenses de programmes touchent des services de base à la population: santé et services sociaux, éducation, sécurité du revenu. Il n'est évidemment pas question d'abolir ces programmes. On doit les adapter et surtout chercher à les livrer de manière plus efficace. C'est ce qui a été fait quand on a décidé de maintenir le même niveau de ressources dans les grands réseaux, de faire financer la croissance normale des coûts par une plus grande efficacité. C'est ce qui a été fait dans le domaine de la sécurité du revenu en réallouant les budgets pour améliorer l'employabilité des bénéficiaires et la viabilité du filet de sécurité sociale.

Le quatrième résultat: changer les règles du jeu et responsabiliser les ministères. En fait, le budget de dépenses représente le résultat d'une démarche à laquelle mes collègues ministres ont été associés étroitement. Chaque ministre s'est vu allouer une enveloppe fermée, avec, cependant, la flexibilité voulue pour réallouer l'ensemble de ses ressources en fonction de ses priorités. Il lui revenait de faire les choix qui s'imposent pour offrir les meilleurs services possible, cependant, à partir d'un plafond de dépenses fixé, fixé par une décision du Conseil des ministres, par une décision engageant l'ensemble des membres du gouvernement.

Dans le cadre de cette nouvelle approche basée sur la responsabilisation et sur l'obligation de résultat, mes collègues ont fait preuve de solidarité et ont travaillé de manière constructive, malgré les choix très difficiles à faire. À la fin, nous avons tous ensemble atteint l'objectif que nous nous étions fixé. Voilà ce que veut dire, pour nous, l'obligation de résultat. Tous les ministres et hauts dirigeants des ministères se sont impliqués activement — et je souligne «activement» parce que cela a été le cas de tous mes collègues et de leurs principaux collaborateurs — dans la préparation de leur budget. Pour la première fois, peut-être, depuis un long moment, la préparation du budget de dépenses n'était plus uniquement l'affaire du Trésor.

Et je suis heureuse d'affirmer aussi que la perspective d'ensemble dans laquelle s'inscrivent les choix budgétaires effectués par les ministères se retrouve dans les plans stratégiques publiés à l'occasion du dépôt des crédits. Nous croyons qu'il s'agit là d'une preuve de transparence. Nous nous attendons à ce que la présentation de ces plans stratégiques contribue à améliorer la qualité des informations fournies aux parlementaires, à favoriser une plus grande imputabilité et à rehausser la qualité des débats portant sur le vote des crédits. Je pense que vous avez eu la chance, d'ailleurs, de rencontrer mon principal collaborateur, le secrétaire du Conseil du trésor, qui est à ma gauche, avec moi, aujourd'hui, M. Dicaire, dans un exercice d'imputabilité qui, selon

ce que j'ai pu en suivre et en entendre, s'est avéré un exercice fort intéressant et fort positif.

Nous avons donc introduit, à l'intérieur du document portant sur les renseignements supplémentaires, les plans stratégiques des différents ministères permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs, puisque la notion d'imputabilité, elle implique le choix des moyens quant à l'atteinte de l'objectif que nous nous sommes fixé. Pour ce faire, encore faut-il avoir des éléments de référence. C'est ce qu'on retrouve, entre autres, aux «Renseignements supplémentaires».

Le cinquième résultat: nous avons associé les gestionnaires et les employés du secteur public à l'atteinte des objectifs gouvernementaux. En fait, le budget traduit l'amorce d'une nouvelle ère de relations de travail. En signant, avec les syndicats représentant la très grande majorité des employés du secteur public, des ententes-cadres qui pavent la voie à un réexamen en profondeur des règles d'organisation du travail, le gouvernement a signifié très clairement, et je le rappelle aujourd'hui aux membres de cette commission, que les employés de l'État sont au cœur de notre stratégie pour rendre les services publics plus efficaces. En vertu de ces ententes, des comités ministériels ont été créés dans chacun des ministères avec le mandat d'identifier des économies, d'améliorer l'efficacité des services à la population et de maintenir la qualité de vie au travail des employés. Les ententes signées présentent l'avantage de faire participer les gestionnaires et les employés du secteur public à l'atteinte des objectifs que poursuit le gouvernement. De part et d'autre, nous avons donc l'obligation de faire en sorte que les discussions engagées concernant l'organisation du travail donnent des résultats.

Comme on le sait, les conditions de travail en vigueur actuellement viendront à échéance en juin 1995. Le budget de dépenses ne prévoit pas d'argent neuf pour indexer les salaires ou bonifier de quelque manière que ce soit les conditions de travail à compter du mois de juillet prochain. C'est donc dire que toute bonification éventuelle au chapitre de la rémunération devra être autofinancée à l'intérieur des budgets consentis. Nous sommes d'accord.

En conclusion sur cet aspect du budget des dépenses, je crois qu'il serait prématuré de conclure que nous avons réussi à révolutionner la gestion gouvernementale en quelques mois seulement. Néanmoins, nous pensons que nous avons franchi des pas importants et que nous allons dans la bonne direction. Le budget de dépenses témoigne d'une façon de gérer les services publics qui est sur la bonne voie et qui a déjà commencé à donner des résultats.

Maintenant, en troisième lieu, j'avais l'intention d'aborder avec vous, très rapidement — puisque vous le retrouvez au niveau du document sur les crédits supplémentaires — pour être très collée à la réalité que nous aborderons ensemble, de vous présenter sommairement, dis-je, le plan stratégique 1995-1996 du Conseil du trésor.

Alors, la semaine dernière, nous avons vu l'un des volets de la mission qu'assume le Conseil du trésor. En effet, nous avons vu tout ce qui concerne les services gouvernementaux qui s'adressent aux ministères et organismes, un ensemble de services et d'activités s'adressant donc à nos partenaires que sont les ministères et organismes. Il y a, d'autre part, et c'est aujourd'hui ce que nous abordons ensemble, un support central stratégique comprenant les différentes activités de direction ou de support à la direction gouvernementale. Et je vais m'arrêter sur cet aspect de mes responsabilités aujourd'hui et des budgets que nous étudierons ensemble.

En fait, je crois que le Conseil du trésor doit exercer un leadership sur trois plans. D'abord au niveau de la planification du budget des dépenses, l'enjeu étant d'atteindre de manière planifiée et ordonnée les objectifs fixés par le gouvernement en matière de dépenses. L'orientation stratégique reliée à cet aspect vise à exercer une gestion des dépenses de programmes qui permette de contribuer au rétablissement de l'équilibre des opérations courantes pour 1997-1998. Donc, premièrement, au plan de la planification du budget des dépenses.

● (15 h 30) ●

Deuxièmement, au plan de la gestion des services publics, l'enjeu est de moderniser la gestion du secteur public afin de tirer le maximum des ressources disponibles et d'instaurer de nouvelles façons de dispenser à meilleur coût des services publics de qualité. Cela nous amènera donc à accroître au plan stratégique l'autonomie et la responsabilité des ministères et des organismes afin de faciliter la distribution des services publics de qualité au plus bas coût possible, et ce, dans le cadre des ressources disponibles, au moyen de modalités de gestion simples, flexibles, axées davantage sur les résultats que sur les contrôles.

En troisième lieu, au plan des conditions de rémunération et de travail des employés des secteurs public et parapublic, l'enjeu consiste à associer les partenaires, soient-ils patronaux ou syndicaux, et à faire participer les employés à l'atteinte des objectifs budgétaires et à l'assouplissement des pratiques et des règles de travail. Les orientations stratégiques nous amènent donc à poursuivre, en concertation avec les partenaires patronaux et syndicaux, une démarche de réorganisation du travail, d'adaptation des conventions collectives pour assurer le maintien de services publics de qualité et une organisation du travail performante dans un climat sain.

Les actions mises en oeuvre maintenant: évidemment, l'instauration, d'abord, d'un mode de gestion axé sur les résultats et sur la responsabilisation des ministères. Nous avons donc à adapter les façons de faire du Conseil du trésor, du Secrétariat du Conseil du trésor et du Conseil lui-même. Plusieurs initiatives ont déjà été prises au cours des derniers mois. J'en rappelle quelques-unes, M. le Président. La révision complète du processus de la revue de programmes, transmission d'enveloppes fermées, publication de plans stratégiques. Deuxièmement, l'abolition ou l'assouplissement de

certains contrôles administratifs qui apparaissent inutiles, sinon même tatillons. Cette action a eu pour conséquence une réduction de l'ordre de 20 % des demandes d'autorisation au Conseil du trésor. Cela ne veut pas dire qu'on ne doit pas respecter des normes pour autant; on respecte des normes. On n'a pas à demander l'autorisation du Conseil du trésor pour 20 % des cas pour lesquels nous avons enlevé un certain nombre de contrôles.

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

Mme Marois: Oui. Je termine, M. le Président. Il me reste deux phrases, trois, mettons.

D'autre part, nous avons adopté la loi modifiant la loi sur la réduction du personnel. En effet, nous avons abrogé, pour l'essentiel, cette loi en y conservant l'imputabilité. Nous avons signé des ententes avec la fonction publique du Québec sur l'équité salariale; nous avons assoupli les règles de gestion des personnes mises en disponibilité; nous avons signé des ententes-cadres et consolidé — ah! ça, c'est important de le rappeler — les activités de traitement informatique qui nous permettent aussi des économies, dans un climat de travail serein.

Dans l'année qui vient — puisque nous abordons les perspectives aussi, j'imagine, dans cette commission — voici, à grands traits, quelques priorités: requestionner la manière de conduire les négociations et assumer la responsabilité du gouvernement en matière de gestion des ressources humaines; revoir la manière d'évaluer les initiatives des ministères; réviser les cadres de gestion qui régissent les ressources informationnelles et matérielles; développer des indicateurs qui vous permettront de faire mieux votre travail, mesdames et messieurs, mais qui permettront surtout aux ministères et aux organismes de mesurer et de comparer leurs performances — et sur lesquelles vous pourrez questionner; participer, en collaboration avec le Conseil exécutif, au projet d'implantation de trois centres de services autonomes — je répondrai à vos questions, s'il y a lieu — et enfin le plan de dépenses du Conseil du trésor pour l'année qui vient et que l'on retrouve au livre des crédits. L'effectif du Conseil, du 31 mars 1993 à 1995, aura subi une réduction réelle de 20,2 %, et, pour 1995-1996, nous prévoyons des réductions de dépenses de l'ordre de 2 700 000 \$, sur lesquelles je pourrai vous apporter un éclairage et un certain nombre de précisions.

Voici un virage majeur, M. le Président. Il concerne tous les parlementaires, il concerne tous les gestionnaires, il concerne les employés du secteur public et parapublic et il se fait dans une perspective de solidarité avec la population québécoise, qui attend de nous des services de qualité à un niveau qui répond à leurs besoins, mais aussi dans le respect de la capacité de payer qu'ont nos concitoyens et nos concitoyennes. Je suis disponible, M. le Président, pour répondre à vos questions.

Le Président (M. Lachance): Merci, Mme la ministre, pour vos remarques préliminaires. M. le député de Westmount—Saint-Louis, vous avez la parole.

M. Jacques Chagnon

M. Chagnon: Merci, M. le Président. D'abord, vous me permettrez de saluer et de souhaiter la bienvenue à Mme la ministre, puisque c'est la première fois, comme elle nous l'indique, qu'elle participe aux travaux de cette commission. Je voudrais aussi, évidemment, souhaiter la bienvenue à tous les officiers et cadres du Conseil du trésor qui l'accompagnent cet après-midi.

M. le Président, pour reprendre les propos de Mme la ministre, je suis particulièrement perplexe: la mode est au virage. C'est pour le moins... Presque tous les jours, on entend parler de virages dans toutes sortes de domaines. On parle d'un virage en matière d'administration publique; on pourrait aussi parler d'un autre virage. Vous vous souviendrez, M. le Président, que, pendant la campagne électorale, sur l'objectif commun que nous avions, tous les partis politiques, et particulièrement le Parti libéral et le Parti québécois, à l'égard de ramener le déficit des opérations courantes, le Parti libéral avait fait sien un engagement de ramener le déficit des opérations courantes à l'année 1997-1998, ce à quoi les membres de l'opposition... Le chef de l'opposition de l'époque, maintenant premier ministre, a dit: Non, non, nous allons le faire en deux ans. Et c'est ce qu'il m'a dit aussi en Chambre, il y a 15 jours. Il ne semble pas avoir changé sa priorité, quant à lui. Je ne suis pas vraiment surpris d'apprendre qu'il y a eu un autre virage et que, maintenant, la présidente du Conseil du trésor tient à ramener le déficit des opérations courantes à trois ans, c'est-à-dire en 1997-1998. Une fois qu'on aura établi les budgets des années 1995-1996, 1996-1997, nous arriverons évidemment à 1997-1998. Donc, c'est plusieurs virages en peu de temps.

Je constate aussi qu'on a une nouvelle pierre philosophale au Conseil du trésor. Nous allons travailler dorénavant avec des budgets fermés. J'indique à Mme la ministre que ça se faisait déjà, c'était commencé, cette évolution, je dirais, parce que je trouve qu'il fallait en arriver là, éventuellement. C'était commencé avec des ministères, entre autres Industrie et Commerce et d'autres. Toutefois, on nous promet qu'il n'y aura plus de crédits périmés. Je veux bien, je pense personnellement que des crédits périmés à la hauteur de ce qu'ils étaient les dernières années, ça rendait difficile l'administration dans les ministères, ça, j'en conviens. Quant à l'élimination des crédits périmés, je suis un peu perplexe. On verra à la fin de l'année si ça a été possible. Et j'aurai des questions à poser concernant les enveloppes soi-disant fermées d'aujourd'hui: Comment pourront-elles rester fermées? Si, évidemment, il n'y a pas d'accident de parcours, puis qui sont souvent même... qui n'ont pas de causalité politique et qui peuvent être exogènes.

On a, cette année, prétendu... on a transformé les processus de revue de programmes, j'aimerais entendre la ministre là-dessus un peu plus tard. On a parlé aussi beaucoup de l'augmentation des coûts du service de la dette dans les documents dont madame nous a parlé, mais peu dans le cours de ses notes préliminaires.

Nous devons y revenir. Et, concernant un autre aspect extrêmement important: cette année est une année de négociations. Mme la ministre nous informe des ententes-cadres qu'elle a elle-même conclues depuis le début décembre. Grand bien lui fasse. Maintenant, l'exercice va prendre une dimension plus importante après l'échéance des conventions collectives, le 30 juin prochain.

● (15 h 40) ●

Nous avons donc devant nous une vision du Conseil du trésor qui cherche à donner plus de corde ou plus de marge de manoeuvre aux ministères, ce qui n'est pas une mauvaise chose en soi. Maintenant, il faudra, pour nous, M. le Président, faire en sorte d'examiner comment cette marge de manoeuvre ou cette flexibilité administrative s'opère dans le quotidien et dans les décisions hebdomadaires que prend le Conseil du trésor. Et je souhaite, M. le Président, procéder le plus rapidement possible à la période de questions pour faire en sorte de jeter la lumière sur les quelques questionnements que je viens de soulever.

Discussion générale**Enveloppes budgétaires fermées**

Alors, M. le Président, je commencerais par les enveloppes fermées. On s'entend pour dire qu'il n'y aura plus de crédits périmés, c'est ce que vous me dites. On questionnait, jeudi passé, le secrétaire du Conseil du trésor et ses officiers, en leur disant: Comment pouvons-nous fermer une enveloppe dans un domaine comme, par exemple, l'aide sociale? Je vous connais, Mme la ministre, pour savoir que vous ne feriez pas en sorte de geler une enveloppe qui ne correspondrait pas à la demande d'aide sociale qui pourrait être malheureusement gonflée, suite à des modifications, par exemple, à notre processus d'amélioration de l'économie. Ou encore, dans d'autres domaines, on a mentionné, jeudi passé, des accidents écologiques, comme celui de Saint-Basile ou celui de Saint-Amable, ou encore des incidents à caractère plus politique, comme ceux d'Oka. Ce sont des problèmes avec lesquels les gouvernements doivent vivre et qu'ils n'ont évidemment pas planifiés. Comment, dans un cadre comme celui-là, vos enveloppes pourraient-elles demeurer fermées?

Mme Marois: Bon. Je vous remercie, M. le Président. Je pense que la question du député de Westmount—Saint-Louis est tout à fait pertinente et intéressante. Je vais l'informer et informer en même temps les membres de cette commission de la façon dont nous avons traité cette question-là.

Mais peut-être, avant de le faire, présenter les gens qui m'accompagnent, parce que j'ai simplement présenté M. Dicaire, qui est à ma gauche et qui est le secrétaire du Conseil du trésor; M. Pierre Roy, qui est secrétaire adjoint aux politiques budgétaires; il y avait, tout à l'heure, M. Grégoire — j'imagine qu'il va être

avec nous — M. Bruno Grégoire, qui est secrétaire adjoint aux politiques de gestion; et Mme Nicole Staford, qui est ma directrice de cabinet.

Bon, revenons maintenant à la façon dont nous avons prévu certains facteurs de conjoncture sur lesquels nous n'avons pas prise. Et l'exemple, évidemment, des taux d'intérêt est un bon exemple. On peut commencer par celui-là, puis, après, on reviendra pour des événements hors de notre contrôle qui, pour toute espèce de raison... Ils peuvent être des cataclysmes naturels, d'ailleurs, et d'autres, des accidents dus à des choses que nous n'avons pas prévues, ce qui est le propre d'un accident. Bon. Mais revenons sur la question des taux d'intérêt. D'abord, on a prévu un certain nombre d'exceptions, sinon je pense que ce serait mettre sur le dos des ministères un poids beaucoup trop grand et les empêchant d'exercer pleinement les nouvelles responsabilités qu'on voudrait les voir exercer. Alors, je vous donne l'exemple de la Sécurité du revenu... Oui?

M. Chagnon: Les exceptions, nous les connaissons. Jeudi dernier, on a eu l'amabilité de nous les fournir. Mais, en fait...

Mme Marois: C'est très bien.

M. Chagnon: ...la question qui découle, enfin, qui fait suite à celle qui sous-entend celle que je posais en premier: Quelle serait, dans le cas de ce facteur exceptionnel qui pourrait survenir, la marge de manœuvre du gouvernement? C'est ou bien d'augmenter le déficit, ou bien, donc, de périmé des crédits.

Mme Marois: Évidemment, on a un fonds de suppléance qui est environ de l'ordre de 68 000 000 \$.

M. Chagnon: C'est tout petit.

Mme Marois: Ce qui est petit, on va en convenir, parce que, en plus, ça peut... Évidemment, ça sert de lieu de transit quand on veut modifier des programmes, etc. Mais il reste quand même qu'il y a une somme là qui n'est pas... Écoutez, compte tenu de l'objectif qu'on s'est fixé, qui est de dire: Chacun doit, à l'intérieur de cette enveloppe fermée, être capable, j'imagine aussi, sinon de prévoir l'imprévisible, du moins de se donner une légère marge, cette légère marge permettant éventuellement de retourner au Fonds de suppléance, s'il y avait lieu.

Alors, moi, je pense que nous avons, d'une part, cet aspect-là. D'autre part, les ministères pourraient être amenés, aussi, une fois qu'on se retrouve devant la situation ou les circonstances, à proposer au Conseil des ministres, à dire: Bien, moi, je remets en question soit une mesure ou un programme pour pouvoir faire face à cette chose qui arrive, et, là encore, il y a des mécanismes prévus pour qu'on revienne devant l'Assemblée en budget supplémentaire ou autrement pour constater ces changements-là, les autoriser et tout le reste.

M. Chagnon: Sauf que l'idée de revenir en budget supplémentaire ne peut pas faire autrement que d'amener une augmentation du niveau de déficit.

Mme Marois: Bien, c'est-à-dire que ça dépend si on revient en budget supplémentaire, sous l'angle que j'appelle mécanique de l'aspect du budget supplémentaire, où on dit: On transfère d'un programme dans notre budget, on remet en question certains éléments dans un programme pour l'envoyer vers cette nouvelle exigence que nous pose la crise ou la circonstance exceptionnelle que l'on doit rencontrer.

Mais je reviens au fond de la question sur les périmés, il n'y a pas, non, 900 000 000 \$ de marge dans le budget et, s'il y en a une, elle est toute petite parce que certains ministères peuvent avoir été conservateurs dans leurs prévisions, le choix de clientèle ou l'allocation qu'ils ont fixée pour leurs projets dans certains programmes. Alors, il peut y avoir, ici et là... Mais, là, on ne parle pas de sommes considérables, on parle de quelques dizaines de millions de dollars, à peine.

Moi, je pense que c'est un risque raisonnable que nous prenons, à partir du moment où nous avons isolé de l'aspect conjoncturel certains programmes, dû aux taux d'intérêt, par exemple, ou dû à des hausses de clientèle. La Sécurité du revenu est un exemple de cela et le programme agricole en est un autre, exemple. Mais, d'autre part, je pense qu'avec les outils que nous avons nous pouvons faire face à la réalité et aux événements imprévus qui peuvent se passer.

Service de la dette

M. Chagnon: Une autre question d'ordre général. Le déficit des opérations courantes augmente, évidemment, cette année. C'est-à-dire, augmente... Je pense plutôt au niveau du coût du service de la dette, qui augmente cette année de quelque 450 000 000 \$, à l'oeil. Vous n'avez pas jugé bon de l'entrer dans les contraintes de votre budget?

Mme Marois: Bon, écoutez, je pense qu'on peut reprendre toute cette discussion-là. Il y a, dans le budget de dépenses courantes du gouvernement, déjà un service de dette qui est inclus, entre autres dans les services de dette subventionnés à l'intérieur des réseaux. Par exemple, la Santé et les Services sociaux, l'Éducation; il y en a un peu aux Affaires municipales, si je ne m'abuse, bon. Il y a donc déjà, dans les budgets mêmes des ministères concernés, dans les dépenses de programmes, une partie qui concerne le service de la dette. Mais, si on veut faire apparaître réellement ce que cela coûte pour livrer les services, je pense qu'il y a une pertinence à ce qu'apparaissent, dans les différents items, d'une part le budget de dépenses de programmes, d'autre part le budget ou la dépense reliée au service de la dette et qui est sur la dette accumulée, et, un, de quel ordre il est prévu et, d'autre part, comment la conjoncture le fait

varier. Je pense que c'est important, en termes de transparence, que cela apparaisse aussi. Et, évidemment, quand on veut s'attaquer au déficit du compte courant, il faut savoir exactement à quoi on s'attaque, aussi. Donc, ce n'est pas inutile de le traiter de cette façon-là.

Cela étant, entre autres cette année, effectivement, le budget de dépenses du gouvernement va augmenter au total de 1 %, même si, dans les faits, le budget de dépenses de programmes, lui, ne croît pas. Il y a aussi, je dirais, pour nos gestionnaires et pour nos employés qui livrent les services, qui font souvent des efforts considérables pour rester dans l'objectif de coûts qui leur a été fixé... C'est quand même plus satisfaisant de savoir qu'ils peuvent — relativement, bien sûr, parce que c'est relatif dans ce domaine-là — avoir une influence sur le contrôle des coûts, sur la façon dont on organise les services pour rester dans cet objectif de dépenses. Et, dans ce sens-là, il y a un intérêt à ce que l'on procède ainsi.

M. Chagnon: Alors, le budget de dépenses augmente de 1 %.

Mme Marois: Bien sûr, le budget total de dépenses augmente de 1 %, ce qui est dû essentiellement au service de dette, parce que les dépenses de programmes, elles...

M. Chagnon: J'en conviens.

Mme Marois: ...restent à croissance zéro.

M. Chagnon: J'en conviens...

Mme Marois: Le budget de dépenses, il augmente... À la page 23...

M. Chagnon: Il augmente de 450 000 000 \$.

Mme Marois: ...on le retrouve exactement... C'est de 7,5 % qu'augmente le service de dette. Remarquez que j'ajouterai ici, M. le Président, qu'il s'agit de l'héritage, n'est-ce pas, que nous gérons.

M. Chagnon: Pourquoi ne l'avez-vous pas compressé dans vos dépenses de budget?

• (15 h 50) •

Mme Marois: Bien, oui, c'est ça. Je pense que j'ai eu l'occasion déjà, M. le Président, de le mentionner, nous avons établi notre quantum de budget de dépenses et avons fixé le fait que cela ne croisse pas sur la base de nos enveloppes de dépenses de programmes. Là, ça, c'est important, la question que vous soulevez; je suis d'accord avec vous dans le sens où, si on veut responsabiliser nos gens puis qu'on les oblige à prendre en compte, d'une manière, je dirais, où chacun est concerné, un élément sur lequel ils ont peu de prise, à ce moment-là, je pense qu'on dessert l'objectif et les outils qu'on veut se donner.

Comme gouvernement, cependant, il va de soi que, d'une année sur l'autre, on va se fixer un objectif sans doute encore plus contraignant relativement à notre budget de dépenses de programmes, ce qui fait que la pression, évidemment, sur la dette, va s'en voir réduite. Pour qu'on puisse aussi attaquer notre déficit d'épicerie, notre déficit du compte courant — ça va de soi aussi — il faudra être très rigoureux dans la gestion de nos dépenses de programmes. Bon. Mais c'est le choix que nous avons fait et nous croyons que c'est un choix qui correspond à la philosophie que nous avons, en termes de responsabilisation.

M. Chagnon: Oui, mais, M. le Président, la budgétisation comme telle ne se dénature pas, et on ne peut pas, incidemment, «dichotomiser» les dépenses du budget puis les dépenses du coût du service de la dette en disant: Bien, s'il y a augmentation du coût du service de la dette, on ne compressera pas les programmes parce que, dans le fond, ce n'est pas de la faute des employés si le coût du service de la dette augmente. C'est un peu comme si, dans la vie privée, vous désiriez continuer à garder le même niveau de vie, mais après avoir augmenté le niveau de vos hypothèques. Ça ne se peut pas et, dans ce cadre-là, je pense qu'il aurait été plus justifié d'arriver effectivement avec un budget à croissance zéro, en ayant fait en sorte de comprimer, de compresser l'augmentation du service de la dette. Je ne passerai pas l'après-midi à vous chicaner à cet effet-là, mais, s'il y a un commentaire...

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

Mme Marois: Oui. Non, je pense qu'on pourrait effectivement en discuter longuement. Cependant, ce que vous avez, évidemment, comme résultat ici, c'est l'effort de l'exercice 1995-1996. Vous savez aussi que nous avons travaillé sur une perspective triennale, là. La décision s'est prise sur une perspective annuelle, mais les orientations se sont prises, elles, sur une perspective triennale. Et c'était l'effort que nous croyions être capables d'accomplir et d'assumer pour l'année présente. Et, dans les années subséquentes, des efforts tout aussi considérables, si ce n'est davantage, mais tout au moins comparables, seront consentis, tenant en compte le fait que notre dette aura augmenté et que notre service de dette devra être assumé progressivement, d'abord par la perspective du rétablissement du compte courant. Et je ne crois pas qu'il y ait eu de virage, nonobstant ce que le député puisse dire, M. le Président.

M. Chagnon: Je n'ai fait que reprendre vos propos.

Mme Marois: Nous avons fixé l'année 1997-1998 comme étant la perspective et l'objectif, et je n'ai pas su que le premier ministre ait été en désaccord avec cela, au contraire. Évidemment, je pense qu'on va convenir ici que c'est le genre de décisions qui ne se prennent pas

seul, n'est-ce pas? Bon. Alors, c'est la perspective que nous avons retenue. Nous croyons que c'est possible, donc, de respecter notre engagement à l'effet que nous prendrons deux ans pour atteindre notre objectif, n'est-ce pas, et qu'à la fin, évidemment, de cette perspective, à la troisième année, nous aurons atteint l'objectif.

M. Chagnon: Bon, si je comprends bien, c'est un objectif qui va faire en sorte que ça va prendre deux ans à y arriver, mais si on ne compte pas la première année d'exercice.

Mme Marois: Pardon? Je m'excuse, je ne vous ai pas...

M. Chagnon: En fait, l'engagement électoral, c'est un engagement sur une échelle de deux ans, de faire en sorte de ramener le déficit des opérations courantes à zéro.

Mme Marois: Oui.

M. Chagnon: Alors, vous constatez et vous concluez que ça prendra, en fait, trois ans, suite à un budget triennal.

Mme Marois: C'est à la troisième année qu'on atteindra...

M. Chagnon: C'est ça. Alors, ça prendra trois ans, non pas deux.

Mme Marois: ...les objectifs, mais les efforts porteront sur deux années complètes lorsque nous serons en mesure, comme gouvernement, d'assumer toutes les responsabilités pour deux années complètes, ce qui n'était pas le cas maintenant.

M. Chagnon: Bien, celle-ci en est une, l'an prochain va en être une autre, puis la troisième va en être une troisième.

Mme Marois: C'est ça, 1995-1996, 1996-1997, et, à 1997-1998, nous constaterons qu'il y aura équilibre du compte courant.

M. Chagnon: À la fin de l'année, évidemment.

Mme Marois: Voilà.

M. Chagnon: Alors, ça prendra trois ans, c'est ce que je dis.

Assouplissement des contrôles administratifs

Vous avez assoupli des contrôles administratifs du Conseil dans certains cas où les contrats qui étaient de l'ordre de 10 000 \$ sont passés à 25 000 \$ pour être étudiés par les membres du Conseil, n'est-ce pas?

Mme Marois: En fait, on n'a pas à venir au Conseil pour un certain nombre de demandes qui, autrefois, devaient y venir. Nous avons rehaussé les seuils dans un certain nombre de cas et de circonstances. Évidemment, ça dépend si vous avez un dossier très précis, mais je vous donne un exemple, là: Pour les contrats de services auxiliaires et professionnels, par exemple, si le montant est de 200 000 \$ ou plus, on devait venir au Conseil du trésor, c'était dans le Règlement cadre sur les conditions de contrats des ministères et organismes, à l'article 15.1. Et, maintenant, ce seuil d'autorisation est porté à 500 000 \$. Cependant, il va de soi que toute forme de dérogation, elle, doit toujours venir devant le Conseil du trésor pour être, d'une part, explicitée, défendue et, s'il y a lieu, acceptée ou pas.

M. Chagnon: Mais les contrats en bas de 25 000 \$, dorénavant, ne sont plus examinés par les membres du Conseil.

Mme Marois: Bon, là, écoutez. M. le Président, je pense que ce qui serait pertinent, si on veut vraiment parler de tous les types de contrats — parce que ça dépend des types de contrats — il y a des seuils qui ont été augmentés dans certains secteurs, au plan professionnel, au plan des... Je regarde ici, c'est l'octroi de subventions. Par exemple, tout octroi ou toute promesse — je vous donne l'exemple concret — de subvention doivent être soumis à l'approbation préalable du Conseil du trésor lorsque le montant de cet octroi ou de cette promesse est inférieur à 1 000 000 \$ mais supérieur à 10 000 \$, sauf dispositions particulières. Or, nous le modifions pour dire: Le règlement a été modifié pour fixer à 50 000 \$ le seuil d'autorisation du Conseil du trésor. Ce qui veut dire que le seuil était autrefois à 10 000 \$ pour le règlement sur la promesse et l'octroi de subventions et qu'il passe à 50 000 \$. Ça, c'est un exemple.

M. Chagnon: Qui a le contrôle, puisque les parlementaires ne verront jamais autre chose que ce qui, dans les engagements financiers qu'on fera un jour, commence au niveau de plancher de 25 000 \$? Qui a le contrôle sur les dépenses en bas de 25 000 \$, puisque les parlementaires, que ce soient ceux membres du Conseil du trésor ou les parlementaires dans les commissions parlementaires, ne verront jamais ces dépenses?

Mme Marois: Mais la liste des contrats, d'abord, de plus de 25 000 \$ vous est toujours déposée, à ce que je sache.

M. Chagnon: C'est exactement ce que je viens de dire.

Mme Marois: Et, pour ceux de moins de 25 000 \$, vous pouvez toujours l'avoir. À chaque fois qu'on la demande, cette liste, elle est déposée. Nous, on

a constitué, en tout cas... On nous a demandé, il me semble, dans certains cas, cette liste, et elle est déposée, cette liste.

M. Chagnon: Quand même que la liste...

Mme Marois: On peut toujours questionner.

M. Chagnon: Je pose la question: Qui, dans le courant des choses, dans le courant de l'administration, sur le plan politique, a un contrôle direct sur les contrats en bas de 25 000 \$, puisque c'est le seuil du niveau des contrats que les membres de l'Assemblée nationale pourront voir par le biais des engagements financiers qu'on va faire un jour?

Mme Marois: Mais, à ce que je sache, avant, ce n'était pas ça?

M. Chagnon: Non.

Mme Marois: Le règlement de l'Assemblée nationale prévoit que, lorsqu'on procède à l'étude des engagements financiers, mois à mois, là... J'ai déjà présidé, moi, des séances de travail très longues sur ces questions...

M. Chagnon: Je répète ma question. Je n'ai pas dit que le seuil des engagements financiers était changé. On sait que le seuil des engagements financiers est à 25 000 \$. Je vous pose la question suivante: Lorsque les cinq parlementaires, les cinq membres du cabinet qui sont les membres du Conseil du trésor, avaient la chance de discuter, de regarder les contrats entre, par exemple, 10 000 \$ et 50 000 \$, il y avait au moins une approbation à caractère politique, sur les décisions et les orientations, les contrats, les engagements, les promesses, etc., qui était faite par quelqu'un qui avait une... quelqu'un d'élu. Et, actuellement, qui va faire le travail de vérification pour les contrats en deçà de 25 000 \$?

Mme Marois: Écoutez, on va se comprendre sur une chose: il n'y a pas de sous qui se dépensent au gouvernement sans qu'il y ait des normes quant à l'attribution des sommes.

M. Chagnon: Évidemment.

Mme Marois: On se comprend? Et, ça, il y en a à tous les ministères, dans tous les programmes, pour toute espèce de chose. Le contrôle de l'application de ces normes est fait par les gestionnaires responsables dans chacun des ministères, selon certains seuils de dépenses ou d'octroi de contrats...

M. Chagnon: On sait tout ça.

• (16 heures) •

Mme Marois: ...ou de subventions. Passé certains seuils, toutes ces normes étant existantes, il de-

meure une autorisation supplémentaire à obtenir, qui est celle du Conseil du trésor. Et là, cela varie, évidemment. Qu'il s'agisse de services professionnels ou d'approvisionnement, de contrats de construction ou de subventions, le seuil varie. Le Conseil du trésor n'applique pas autre chose que les normes qui sont déjà établies, n'est-ce pas. Bon. Alors, il vérifie: Est-ce que le contrat est conforme aux normes établies? Il est conforme aux normes établies: il dit oui. C'est aussi simple que ça. Bon. À moins qu'il ne s'agisse d'un programme spécial, ce qui est autre chose, et puis, évidemment, on procède autrement, avec une analyse et tout le reste. S'il s'agit de choix entre une alternative et l'autre, évidemment, on parle d'autre chose. Bon.

Alors, d'autre part, si quelqu'un, ou un ministre, ou un organisme dit: Voici les exigences qui sont prévues aux normes, mais, moi, je veux déroger à l'une ou l'autre de ces normes-là tout en étant à l'intérieur des seuils ou... Même si on est en bas des seuils, lorsqu'on veut déroger, on doit venir devant le Conseil, qui pose des questions, qui analyse et qui considère la dérogation justifiée ou pas. C'est le processus qui est suivi. Il y a un contrôle qui s'exerce par la responsabilité même des gestionnaires qui appliquent les normes, des décideurs ou de ceux qui les autorisent, au Conseil du trésor, lorsqu'on dépasse certains seuils, mais ce sont toujours, à toutes fins pratiques, les mêmes normes.

M. Chagnon: J'en conviens. Ce n'est pas ça, ma question.

Mme Marois: Bon. Alors, on va bien écouter votre question, puisqu'on n'a pas l'air de la comprendre, personne, ici, qui est à cette table.

M. Chagnon: Je répète. Le seuil des engagements financiers que les parlementaires vont voir est à 25 000 \$. Ça va? Les anciens seuils qu'on retrouvait dans votre réglementation, avant qu'elle ne soit changée, étaient inférieurs à 25 000 \$; plus souvent qu'autrement, ils commençaient à 10 000 \$.

Mme Marois: Ah! d'accord. Vous parlez des contrats, M. le député.

M. Chagnon: Je parle des engagements qu'un ministre ou qu'un ministère, qu'un ministre en particulier, pouvait faire pour n'importe quel montant au-delà de 10 000 \$; 10 000 \$ et moins, il ne venait pas au Conseil; 10 000 \$ et plus, il venait au Conseil.

Mme Marois: Mais, attendez un peu, là. On parle des subventions, ou on parle des contrats, soit de services professionnels, de construction, d'approvisionnement, ou autres?

M. Chagnon: On parle, entre autres, des subventions.

Mme Marois: Vous parlez de... Non, attendez un peu. Non, non, ce n'est pas pareil, là. Je pense qu'il faut qu'on se comprenne bien. Je vais vous en donner un, exemple, là. On va les prendre. On va les prendre un par un, ça va être très simple. Comme ça, on va s'y retrouver. Bon.

Alors, si on parle du Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions — c'est celui que je vous mentionnais tout à l'heure. C'est: «tout octroi et toute promesse de subvention doivent être soumis à l'approbation préalable du Conseil du trésor, lorsque le montant de cet octroi ou de cette promesse est inférieur à 1 000 000 \$, mais supérieur à 10 000 \$.» Ici, on le fait passer à 50 000 \$ avant qu'on ne vienne au Conseil du trésor. Mais les parlementaires en seront toujours informés, puisque ce sont des informations qui seront transmises aux parlementaires. À 25 000 \$ et à moins de 25 000 \$, sur demande, les parlementaires peuvent l'obtenir. À ce que je sache, personne n'a jamais refusé ce type d'information.

Directive concernant les demandes de certification de certains engagements de 25 000 \$ ou plus et les demandes de paiement: «Les ministères et organismes ont la responsabilité de préparer et de transmettre mensuellement — voilà — une liste de tous les engagements financiers de 25 000 \$ et plus pris au cours du mois et qui sont transmissibles, pour l'information des commissions permanentes de l'Assemblée nationale.» Et c'est toujours en vigueur. Les ministères et organismes transmettent leur liste au Contrôleur des finances, et ce dernier transmet la liste aux membres de l'Assemblée nationale.

Règlement sur le rapport financier des institutions subventionnées: Une institution qui reçoit une subvention de 25 000 \$ et plus doit, à moins d'en être dispensée en vertu de ce même règlement, produire un rapport financier. On relève cette exigence à 250 000 \$. Bon. Mais, encore là, ce n'est pas un contrôle du Conseil du trésor qui est enlevé, ici.

J'essaie de voir, là. Règlement sur les contrats de concession du gouvernement. «Un contrat de concession ne peut être conclu sans l'autorisation du gouvernement [...] lorsque le chiffre d'affaires annuel estimé [...] est de 5 000 000 \$ ou plus» — ça, c'est le gouvernement — et le Conseil du trésor lorsque le chiffre d'affaires annuel estimé de la concession est de plus de 500 000 \$. Et, ici, on le passe à 1 000 000 \$. Mais, encore là, toujours avec des guides, toujours avec des normes, toujours avec des exigences et avec des obligations de respect, soit d'appels d'offres ou de règlements de soumissions, ou quoi que ce soit.

Continuons. Règlement cadre sur les conditions des contrats des ministères et des organismes publics. «L'adjudication d'un contrat doit être autorisée par le Conseil du trésor si le montant est de 200 000 \$ ou plus dans le cas d'un contrat de services» auxiliaires et professionnels. Le seuil d'autorisation des contrats est porté à 500 000 \$. Les dérogations sont toujours sujettes à l'approbation par le Conseil, et peu importe, là, même

en deçà de ce seuil, et c'est de 500 000 \$ ou plus dans les autres cas. Ce seuil, lui, est haussé à 1 000 000 \$. Pour les technologies de l'information, cependant, le nouveau cadre de gestion devrait porter le seuil des contrats d'acquisition de biens à 500 000 \$, donc rester à un seuil un peu en deçà.

Alors, c'est une série d'exemples comme ceux-là, je pense que ça couvre... J'en oublie peut-être, parce que, évidemment, on entre dans des détails. Dans les suppléments, par exemple: Tout supplément à un contrat doit être autorisé préalablement par le Conseil, premièrement, lorsque le montant initial du contrat est inférieur à 100 000 \$, ou que le supplément ou le total des suppléments se chiffre à plus de 25 % du montant du contrat, ou lorsque le montant initial du contrat est de 100 000 \$ ou plus et que le supplément s'élève au-delà de la plus élevée des deux valeurs suivantes, soit 25 000 \$ ou 10 % du montant du contrat — alors, dans un cas, inférieur, et, dans l'autre cas, supérieur. Ce qu'on dit, c'est: L'autorisation n'est plus requise lorsque le supplément est attribuable à une variation de quantité dans un contrat à prix unitaire — ce qui est tout à fait la logique même — ou lorsque le supplément est attribuable à l'application d'une loi ou d'un décret touchant les salaires payables. Alors, on a exclu...

M. Chagnon: Vous pouvez nous lire ça jusqu'à demain matin, on l'a déjà lu. Mais...

Mme Marois: C'est parce que, M. le Président, si le député veut savoir exactement comment nous procédons, je le lui dis. Pourquoi nous faisons cela? Parce que nous croyons que nous embauchons des gestionnaires de haut niveau, ayant et la formation et les qualifications requises pour exercer leurs responsabilités, nous leur donnons des outils de travail qui sont des règles, des lois, des règlements et des normes, et nous croyons qu'ils sont capables d'exercer, à partir de là, leurs responsabilités en n'ayant pas sans arrêt à venir demander une autorisation du Conseil du trésor.

Les parlementaires, eux, peuvent avoir accès à toutes ces décisions qui sont prises dans les ministères ou organismes, peuvent questionner les ministres et leurs responsables sur ces questions budgétaires, et le Conseil du trésor, lui, s'attarde à des questions stratégiques qui sont probablement beaucoup plus importantes si on veut en arriver à être capable de gérer d'une façon saine nos budgets globaux, nos budgets généraux, plutôt que de nous arrêter à un contrôle tatillon qui était comme une chape de plomb sur un certain nombre de nos gestionnaires.

M. Chagnon: Je conviens de la dernière partie de votre réponse. Toutefois, je conçois aussi que les élus, le personnel politique doit avoir aussi une possibilité de prendre des orientations, de faire des choix, ce qu'il fait moins puisqu'il y a moins de dossiers qui lui passent par les mains au Conseil.

Mme Marois: C'est-à-dire qu'on concentre...

M. Chagnon: Pas au Secrétariat. Je ne parle pas du Secrétariat, moi, je parle du Conseil.

Mme Marois: J'ai compris très bien. On concentre moins le pouvoir, il est mieux réparti. C'est une nouvelle façon de gérer, aussi.

M. Chagnon: Ah! c'est une façon comme une autre de penser. Ce que je peux penser, c'est que vous avez édenté, pour le Conseil, une partie de ses responsabilités qu'il avait dans le temps, ce qui fait en sorte que les membres élus, le personnel politique a moins de possibilités de savoir exactement comment les dépenses se font.

Mme Marois: Moi, je vais vous dire que j'ai déjà rencontré, depuis les décisions que nous avons prises, pas mal de gestionnaires, pas mal de responsables d'organismes, à différentes...

M. Chagnon: Mais, là, ici, vous...

• (16 h 10) •

Mme Marois: ...occasions, et jamais, jamais on ne nous a évidemment reproché de retrouver une certaine latitude. Cela étant, nous serons tout aussi rigoureux que par le passé quant à l'utilisation des fonds publics, cependant, parce que tout cela, bien sûr, est cumulé dans une mémoire collective par nos différents services de contrôle et nos différents services de cumul de données, et tout ça, bien sûr, fort bien informatisé.

M. Chagnon: D'accord.

Mme Marois: Et on peut toujours être capable de contrôler ce qui se fait. Cependant, moi, je pense qu'il y a de l'imagination chez mes collègues, qu'ils peuvent utiliser leur jugement et qu'ils peuvent décider. On les a élus pour ce faire, et, moi, je leur donne la possibilité de le faire dans des cadres et dans un univers raisonnable.

M. Chagnon: Je ne doute pas que les gestionnaires trouvent cela très bien. Je conçois ça. Tout ce que je vous dis, c'est que le personnel politique voit son pouvoir réduit, sa capacité de pouvoir faire le suivi des dépenses gouvernementales, entre autres, au sein du Conseil. Pensons à...

Le Président (M. Lachance): M. le député de Charlevoix, est-ce que c'est sur le même sujet? Avec la permission du député de...

M. Bertrand (Charlevoix): J'essaie de voir exactement où le député de Westmount veut en venir, parce que — puis on me corrigera — si j'ai bien compris la ministre, il y a une question d'efficacité. Si j'ai bien compris le député de Westmount, il ne met pas en doute

la question d'efficacité, mais il semble douter de la question sur le plan politique dans le rôle qu'on a, comme commission, si j'ai bien compris.

M. Chagnon: Certains membres du Conseil, dans ce cas-là, parce que les dossiers du Secrétariat vont au Conseil du trésor. Il y a cinq ministres qui prennent des décisions, qui acceptent ou qui n'acceptent pas les propositions qui sont faites.

M. Bertrand (Charlevoix): Mais uniquement ces cinq personnes-là?

M. Chagnon: Oui, oui, absolument. C'est la seule responsabilité, je dirais, c'est le seul endroit où du personnel politique se retrouve pour prendre des orientations ou prendre des décisions sur les choix de dépenses des différents ministères.

M. Bertrand (Charlevoix): Mais, si j'ai bien compris, dans le temps, cette méthode-là était relativement lourde sur le plan du travail ou sur le plan de...

M. Chagnon: Ah! bien oui. Les ministres travaillaient plus fort.

M. Bertrand (Charlevoix): Je me rappelle, quand quelqu'un faisait des demandes, on nous disait: Ça dépend du Conseil du trésor. J'ai peut-être...

M. Chagnon: Mais le Conseil du trésor, en tout cas, que j'ai connu — je ne crois pas que ça ait changé beaucoup — avait une capacité de faire en sorte que les dossiers qu'il traitait, il les traitait en dedans d'un mois. Alors, un dossier qui entraînait au Conseil, un mois plus tard, il y avait une décision pour ou contre qui sortait. Mais on doit dire que le Conseil du trésor a eu le dos large longtemps.

Le Président (M. Lachance): C'est parce que, là... Ça fait combien de temps...

Mme Marois: Bien, c'est parce que, M. le Président, on donne plus de pouvoirs à un gérant de caisse populaire ou à un directeur d'une banque qu'on n'en donne à un ministre qui est élu pour assumer des responsabilités pas mal plus larges et gérer des budgets de l'ordre de 9 000 000 000 \$, 10 000 000 000 \$, 12 000 000 000 \$ et 13 000 000 000 \$. Il doit bien être capable de décider quelque part sur 50 000 \$, surtout qu'en plus on lui dit quoi respecter pour prendre sa décision de telle sorte qu'il n'y ait jamais de malversation et qu'il y ait toujours transparence, équité et intégrité. Alors, qu'est-ce que vous voulez de plus? On a partagé le pouvoir autrement et on l'a moins concentré au Conseil du trésor. Ça, j'en conviens, M. le Président. Je suis d'accord avec cela. C'est ma philosophie, puis, s'il y a quelque chose, on va aller plus loin dans ce sens-là.

M. Chagnon: Est-ce qu'il y a des sujets sur lesquels le contrôle doit demeurer plus ferme ou doit se raffermir, au Conseil?

Mme Marois: À mon point de vue, le principal rôle stratégique que le Conseil doit jouer, c'est de s'assurer que les ministères ont des outils de contrôle, adoptent des plans stratégiques leur permettant de définir des objectifs qui sont mesurables et qui sont quantifiables. Le Vérificateur général, qui a siégé avec vous, si je ne m'abuse, demande qu'il y ait des indicateurs de performance. Le Conseil du trésor doit bâtir des outils pour permettre aux ministères, aux ministres et aux organismes d'atteindre des résultats en utilisant les outils de contrôle les plus adéquats, les plus intéressants et les plus adaptés aux missions qu'ils ont à accomplir.

M. Chagnon: Vous êtes présidente du Conseil du trésor depuis maintenant sept ou huit mois. Ma question est la suivante, je vous la répète: Y a-t-il des objets sur lesquels les contrôles que vous voyez au Conseil doivent se raffermir? Est-ce qu'il y en a ou il n'y en a pas?

Mme Marois: Je pense que j'ai répondu à cette question, mais je peux y répondre à nouveau, M. le Président.

M. Chagnon: Bon.

Mme Marois: J'ai mis énormément de temps, depuis que je suis au Conseil du trésor, pas à contrôler des 50 000 \$ les uns après les autres, des 25 000 \$, des 40 000 \$, mais j'ai mis énormément de temps, M. le Président, à ce que soient fixés des priorités, des objectifs par chacun des ministres, par leurs ministères, par leurs organismes. J'ai mis beaucoup de temps à ce que se développent des outils, des moyens pour contrôler l'atteinte des résultats et faire en sorte que le Conseil du trésor retrouve son véritable rôle stratégique au sein du gouvernement: être un moyen pour permettre, oui, de contrôler, mais surtout de permettre que les résultats s'atteignent, que les gens aient des outils leur permettant de mesurer la façon d'atteindre les résultats compte tenu des ressources dont ils disposent pour le faire, tout cela dans la plus grande transparence et de façon à respecter le principe d'équité et d'intégrité, M. le Président.

Téléphones cellulaires

M. Chagnon: M. le Président, je pense qu'on va être obligé de prendre un exemple, puis récent à part ça, celui qui nous amène... Samedi dernier: Le téléphone cellulaire est un outil de gestion qui justifie amplement ses coûts, estime la ministre Pauline Marois. Dans mon livre à moi, il n'y a pas de petite économie. Il n'y a pas de petite économie. Lorsque Mme Marois prétend que, désormais, les ministères peuvent faire ce qu'ils veulent, peuvent dépenser comme ils veulent, s'acheter ou se

louer des lignes téléphoniques cellulaires si ça les tente, comparativement à...

Mme Marois: Non, ce n'est pas comme ça. Ce n'est pas comme ça.

M. Chagnon: Je reprends le texte, là.

Mme Marois: Ce n'est pas si ça les tente, M. le Président...

M. Chagnon: Bien, c'est quoi?

Mme Marois: S'ils pensent que c'est un outil utile pour atteindre leur objectif...

M. Chagnon: Si ça les tente.

Mme Marois: ...et que c'est le moyen le plus efficace et le moins coûteux, qu'ils choisissent celui-là, et, moi, je vais les féliciter de l'avoir choisi.

M. Chagnon: Est-ce que vous...

Mme Marois: Il y a une chose, M. le Président: je ne contrôlerai pas l'achat des malles puis des agendas....

M. Chagnon: O.K.

Mme Marois: Et c'était aussi dans le plan qui concernait les achats des téléphones cellulaires.

M. Chagnon: Ni les téléphones cellulaires.

Mme Marois: Ni les téléphones cellulaires.

M. Chagnon: O.K.

Mme Marois: Puis je ne vois pas pourquoi je m'en mêlerais non plus, M. le Président. À partir du moment où il y a un objectif de fixé pour un ministère quant aux services aux citoyens, quant aux outils qu'il prend, qu'il utilise pour atteindre ses objectifs, après ça, le reste est de l'ordre du moyen. Je ne contrôlerai pas le nombre de balais dans les garde-robes, M. le Président, mais je veux que la maison soit propre.

M. Chagnon: En tout cas, les balais, pour 340 000 \$ d'économies faites en cinq mois, ce n'est plus une économie de balais ou de bouts de chandelles; 340 000 \$, ça commence à avoir un peu de bon sens. Mais je vais vous dire pourquoi vous devriez vous en préoccuper. Vous devriez vous en préoccuper, madame, parce que, outre votre plan stratégique, il y a des moyens qui sont ceux que vous avez vous-même escomptés, que vous avez vous-même annoncés, qui sont les cinq orientations stratégiques, et dont la quatrième s'appelle: favoriser les économies d'échelle et les gains

de productivité dans les processus de gestion des biens et services nécessaires à la réalisation des services et des activités gouvernementales.

Il y a un Conseil du trésor qui peut fort bien faire les achats regroupés, faire en sorte que tout le monde puisse avoir droit à des... ça peut être des téléphones cellulaires ou d'autres achats qui sont regroupés. Alors, si chacun des ministères tire à hue et à dia, chacun de son bord, le problème qui se pose, eh bien, c'est que la capacité du Conseil du trésor de pouvoir mettre en place la quatrième de ses orientations stratégiques est annihilée. Le Conseil se retrouve édenté.

Mme Marois: Là, écoutez, ça me fait sourire un peu, M. le Président...

M. Chagnon: Bien, 340 000 \$...

Mme Marois: ...c'est évident...

M. Chagnon: ...ce n'est pas drôle.

Mme Marois: ...le fait qu'on édente le Conseil du trésor. Bien sûr, les outils que l'on tente de mettre en place et d'utiliser vont dans le sens de regrouper, par exemple, des achats de biens et services; on a déjà fait ça sous l'angle des Services gouvernementaux — ce sont les budgets que nous avons étudiés vendredi dernier, pour lesquels, d'ailleurs, j'ai reçu l'approbation de la commission, M. le Président — alors, ça va de soi, comme l'achat d'ameublement, les fonds gouvernementaux, c'est ça, leur mission. Leur mission est d'aller chercher des économies d'échelle, n'est-ce pas. Et bien sûr qu'on va le faire.

Ça ne veut pas dire que chaque ministère va pouvoir décider où il achète, qu'est-ce qu'il achète, quand il achète, etc. Ça veut dire qu'il va décider quels sont les outils dont il a besoin. Après, cependant, M. le Président, nous, on va lui fournir les moyens de l'acquérir au moindre coût, en profitant d'économies de volume, bien sûr, en profitant de négociations et de discussions avec nos fournisseurs pour avoir les meilleurs prix possible, en profitant d'appels d'offres avec des achats groupés. Ça va de soi, M. le Président. On va donc, bien sûr, se préoccuper du coût des matériaux, du coût des services, du coût des outils, bien sûr. Alors, on ne renoncera pas à cela.

● (16 h 20) ●

Mais, cependant, il m'apparaît qu'on doit laisser les gestionnaires que nous choisissons, auxquels nous demandons... En fait, nous exigeons de grandes compétences de nos gestionnaires, tant en termes de formation que d'expérience, alors il me semble qu'il va de soi qu'on doit leur laisser le choix des outils, le choix des moyens. Après, qu'on les aide à obtenir ces outils et ces moyens au moindre coût, ça aussi, ça va de soi, et bien sûr qu'on n'y renoncera pas.

Si on veut pousser plus loin les objectifs — qui avaient été fixés, d'ailleurs, par l'ancien gouvernement — sur le contrôle d'un certain nombre de ces

appareils ou outils, en passant par les machines à écrire, les agendas, les porte-documents, etc., ce qu'on peut constater, c'est que la plupart des objectifs fixés n'avaient eu aucune suite ou n'avaient pas du tout donné les résultats escomptés. Quand on a parlé des téléphones cellulaires, la semaine dernière, je vais vous dire qu'on avait escompté une certaine somme assez considérable, de l'ordre de 1 000 000 \$. Cependant, c'est à peine 17 % qu'on avait atteint. Alors, vous me permettrez de douter de l'utilité des moyens choisis parfois.

M. Chagnon: Bien, 17 % de 2 000 000 \$, ça fait toujours 340 000 \$. Il n'y a pas, comme je le répète, de petites économies.

Êtes-vous encore ministre responsable des programmes d'accès à l'égalité?

Mme Marois: Oui, bien sûr, par l'intermédiaire de l'Office des ressources humaines et comme ministre déléguée à l'Administration et à la Fonction publique.

Le Président (M. Lachance): Avant de passer, M. le député, à un autre sujet, peut-être, je ne sais pas si ce sont vos questions ou encore les réponses de la ministre qui ont suscité des interrogations, mais je vois, à ma droite, que plusieurs collègues voudraient intervenir. M. le député de Marguerite-D'Youville, d'abord.

Moyens utilisés pour éviter les dépassements de crédits

M. Beaulne: Merci, M. le Président. La réflexion que m'inspirent les commentaires de mon collègue de Westmount—Saint-Louis va plutôt dans le sens de demander à la ministre des précisions qui, au fond, sont celles qui préoccupent le plus les contribuables. Au-delà des questions bureaucratiques internes de l'organisation du gouvernement, je pense que ce serait intéressant, à la fois pour l'information des membres de la commission, des contribuables et du public en général, que vous nous expliquiez comment la nouvelle façon de fonctionner du Conseil du trésor va permettre d'éviter les dépassements de coûts qui étaient régulièrement rapportés sous les administrations précédentes et sur lesquels on devait s'interroger à chaque étude des crédits des différents ministères.

Mme Marois: Bon. D'abord, je vous dirai, généralement — je présentais très sommairement les orientations, au début de cette commission parlementaire, M. le Président et chers collègues — que toute la philosophie qui nous a amenés à retenir la stratégie qui vous est présentée aujourd'hui repose sur le fait que les gestionnaires, et au premier titre le ministre dans chacun des ministères, se voient confier un certain nombre de moyens et d'outils pour accomplir leur travail. Par exemple, le ministère des Transports a une enveloppe budgétaire pour soit réparer des routes, soit faire du développement, soit faire de la prévention, soit faire de

la recherche dans certains cas, supporter des activités de recherche. Alors, il a un budget qui lui est confié et qui est plafonné. Cela n'empêchera pas, ça, qu'il y ait, dans certains cas, des dépassements.

Mais les outils que nous avons bâtis — je vais revenir après, je vais fermer la boucle, après — qui sont déjà disponibles pour les gestionnaires et sur lesquels nous nous arrêtons... Par exemple, dans le cas des questions de dépassements, il faut être capable de sérier si la planification a été mal faite, disons-le — donc, on a mal prévu les coûts des travaux — ou si, en cours de route, par exemple, on a dû faire des travaux qui exigeaient un volume plus grand de certains matériaux. Je prends dans le secteur des routes, c'est un exemple. Ça pouvait être relié, effectivement, à de la mauvaise planification ou au fait qu'on découvre en cours de route qu'il y avait un problème qui n'avait pas été perçu et qu'on pouvait difficilement évaluer au départ. Le Conseil du trésor a un certain nombre d'outils et de règles qui lui permettent de dire: Dans ce cas-là, on va regarder combien ça nous coûtait à l'unité puis, s'il y a 10 unités de plus, on va payer à l'unité. Donc, il n'y a pas une renégociation en cours de contrat pour dire: On avait mal fait la planification, puis on va maintenant accepter à peu près n'importe quoi. Ça, c'est un exemple d'une correction qui peut être apportée.

D'autre part, et c'est une des tâches que je me suis données, on a eu dernièrement, entre autres, sur les années passées, une analyse d'un certain nombre de contrats où il y avait soit des dépassements... Tout ça, c'est normé, on peut les payer en utilisant les fonds prévus, etc. Cependant, ce que ça va amener, globalement — pour fermer la boucle, puis, après ça, je reviendrai sur les outils qu'on pourrait construire ensemble — au ministère, comme contrainte, c'est, s'il y a des dépassements sur cinq projets, le sixième projet qui était prévu, il ne pourra plus le faire parce qu'il ne pourra pas venir en dépassement de son enveloppe: elle est fermée, son enveloppe. D'accord? Bon. Alors, c'est un outil ou c'est une orientation stratégique qui peut amener le gestionnaire à être obligé d'être plus rigoureux dans la planification de ses travaux. Il dit: Moi, je prends l'engagement de réaliser, par exemple, cinq blocs de routes dans différents endroits à travers le Québec, mais, au fur et à mesure de l'année, il dit: J'ai tellement de dépassements que, tout compte fait, je ne pourrai pas réaliser l'autre projet, parce qu'il ne peut plus venir, pour dire: Je demande un dépassement de mon enveloppe globale. Bon. Ça, c'est une première chose.

La deuxième. À mon point de vue, on a un problème et, encore là, je dis que c'est à l'expérience et en regardant un peu le passé, il y a effectivement un problème, probablement de planification des travaux, de sondages plus importants qui devraient se faire. Quand on dit «sondage», on ne parle pas de sondage de population. Si je pense aux travaux routiers, c'est qu'on aille un peu plus en profondeur, quand on évalue les problèmes à résoudre, ou qu'on fasse les planifications pour du développement de routes ou d'autoroutes pour qu'on

évalue mieux les coûts reliés à chacune des composantes, de telle sorte qu'en bout de piste les plans faits, les prévisions financières faites soient davantage conformes à ce que cela implique comme investissements.

Et là, à mon point de vue, il y a un travail à faire. Ça, c'est un travail que peut faire le Conseil avec un ministère, qu'il s'agisse de celui des Transports ou qu'il s'agisse, par exemple, de la Société immobilière ou d'autres organismes semblables, pour mieux s'outiller dans la planification, dans le contrôle en cours de route. Évidemment, on peut savoir, parfois, dans les phases de préplanification ou de planification, ce qui permet immédiatement de remettre le projet sur les planches puis de le ramener pour décision, mais dans un contexte où, préalablement à la réalisation, on sait qu'il coûtera plus cher que ce qui avait au départ été envisagé.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Roberval.

M. Laprise: Moi, j'imagine, Mme la ministre, que, lorsque vous autorisez des personnes à faire des achats de 25 000 \$, c'est dans une politique déjà encadrée, où les grandes orientations sont données et, quand même, un règlement de prise de décision en fonction des achats qu'on a à faire. Ce n'est pas un achat «à large» comme ça. C'est bien sûr que je ne pense pas qu'on permettrait ce genre de chose là. Mais c'est dans un budget déjà établi d'avance, à l'intérieur.

● (16 h 30) ●

Mme Marois: D'ailleurs, soit dit en passant, c'est intéressant que vous souligniez ça, M. le député. Qu'est-ce que vous voulez, on n'achète pas pour le plaisir d'acheter, on achète parce que, si on prend les meubles, ils sont désuets, soit que nos appareils sont désuets ou soit qu'on a un besoin; qu'il s'agisse tout simplement de papier, on achète pour ces raisons-là, parce qu'on a des besoins à remplir. Puis, de toute façon, vous savez, avec les efforts budgétaires qu'on a demandés aux gens, souvent, ils vont regarder du côté des acheteurs, justement, avant d'aller vers la remise en question d'autres types d'activités, dont, entre autres, la livraison des services. On va bien se comprendre. Mais, tout ça, c'est encadré, c'est normé, on ne peut pas acheter n'importe quoi, n'importe où, n'importe quand. On doit passer par le service des achats. On doit passer par nos fichiers pour faire des appels d'offres.

Et, du côté des approvisionnements, on parle de 25 000 \$, mais 25 000 \$, il s'agit... c'est absolument... ce n'est pas de ça qu'il s'agit. Regardez bien. L'approvisionnement en matériel et équipement, on pouvait, en deçà de 500 000 \$, procéder tout simplement en respectant les normes, sans venir chercher une autorisation du Conseil du trésor. C'était vrai jusqu'en 1993. Ce qu'on a changé à cet item, c'est que, maintenant, c'est en deçà de 1 000 000 \$. Donc, ce n'est même pas de 25 000 \$ qu'on parle, mais c'est de 999 999,99 \$, si vous permettez, où on peut agir en vertu de normes, je le répète, pour acheter du matériel et de l'équipement.

Pour les contrats de construction, c'est la même chose. On passe de 500 000 \$, le seuil d'autorisation, à 1 000 000 \$. Les services professionnels, on parle — et ça, ce sont des contrats d'achat de services professionnels — de contrats de 200 000 \$, comme seuil pour une autorisation du Conseil du trésor, qui passe à 500 000 \$ pour 1994. Alors, 25 000 \$, c'est vraiment... D'abord, c'est le seuil qui est prévu quant aux engagements qui doivent être présentés ici. C'est-à-dire que toutes les sommes dépensées de plus de 25 000 \$ doivent être soumises obligatoirement aux parlementaires, soit au moment de l'étude des crédits ou des engagements financiers, dans ce cas-là. Et un parlementaire peut toujours demander tout contrat, subvention, tout versement qui s'est fait en deçà de 25 000 \$ et l'obtenir. Ce qui est automatiquement transmis, c'est ce qui est fait comme versement de 25 000 \$ et plus.

Le Président (M. Lachance): M. le député de La Peltre.

M. Côté: Merci, M. le Président. Mme la ministre, lorsque vous parlez de nouvelle façon de faire, je comprends qu'il y en a peut-être qui ont de la difficulté à comprendre cette nouvelle façon là de faire, parce que c'est une nouvelle façon de gouverner. C'est une nouvelle philosophie, donc une nouvelle façon de voir les choses. On doit insister beaucoup au niveau de la responsabilisation pour aussi revaloriser, je pense, le gestionnaire davantage. Et, dans cette nouvelle façon de faire, je crois que, justement, les gestionnaires ne seront pas seulement là pour diriger la circulation de la paperasse, mais ils auront aussi des responsabilités puis se rendront plus utiles à l'ensemble de la fonction publique, je crois. Donc, c'est les Québécois et les Québécoises qui vont en profiter davantage, puis ça va aussi revaloriser notre fonction publique et tout le personnel qui la compose.

Provision pour favoriser la réalisation de certains projets en matière de santé et sécurité du travail

La question, c'est... Moi, j'aimerais avoir, Mme la ministre, une information sur... Dans le programme 1, Gestion budgétaire et politiques administratives, dans les crédits, vous avez une provision pour augmenter, avec l'approbation du Conseil du trésor, tout crédit pour fournir des services ou réaliser des projets en matière de santé et sécurité du travail. Je vois que, en 1994-1995, il y avait 2 954 700 \$ à ce titre-là; en 1995-1996, 1 554 700 \$. Est-ce que je pourrais savoir un peu en quoi ça consiste, cette partie-là de votre budget?

Mme Marois: Je vais répondre à votre question, puis j'aimerais revenir sur quelques commentaires que vous faisiez au départ, parce que, si on ne parle pas de révolution en termes de changements dans la façon de faire, ça reste des changements très en profondeur que nous engageons.

Ce qui est là, et je pourrai demander, s'il y a lieu, quelques exemples à M. Dicaire, qui m'accompagne, sur des projets plus précis... En fait, ce qu'on veut pouvoir faire, c'est des expériences-pilotes à l'intérieur de ministères, entre autres en matière de santé et sécurité au travail, de telle sorte qu'on puisse tenter des expériences, ce qui nous permettrait de voir s'il n'y a pas matière à mieux agir, par exemple dans le domaine de la santé et des services sociaux, où on sait qu'il y a des risques assez élevés, qu'il y a des problèmes en matière de santé et sécurité au travail. On pense que des expériences-pilotes pourraient nous permettre de dégager certaines conclusions qui, ensuite, nous permettraient de faire des correctifs dans l'ensemble de nos appareils. Alors, c'est à ces fins-là qu'on s'est donné une petite réserve.

Je voudrais revenir, M. le Président, aux premiers commentaires du député. En fait, vous savez, ça fait 20 ans qu'au Québec on dit aux ministères, aux ministres et à leurs collaborateurs où couper et quoi couper. Puis, depuis 20 ans, avec cette méthode, on est dans la dèche, en n'atteignant jamais l'objectif, entre autres, d'équilibre budgétaire. On est toujours en train d'emprunter pour payer l'épicerie, puis nos dépenses augmentent, bon an, mal an, au-delà de la croissance de notre richesse collective, à quelques exceptions près.

Alors, on se dit: Si cette méthode est un échec, est-ce qu'on ne peut pas essayer une autre façon de faire? Et cette autre façon de faire, dans le fond, on ne dit pas quoi couper, on ne dit pas où couper, on dit: Qu'est-ce que vous avez comme mission à assumer? Qu'est-ce que vous avez comme objectifs à rencontrer? À quels citoyens voulez-vous répondre? Quels services voulez-vous offrir? Pour faire ça, on vous donne un budget, puis, à l'intérieur de ça, choisissez les moyens les plus pertinents et les plus utiles, étant entendu, évidemment, qu'il faut, quelque part, tracer la ligne. Et, la ligne, on l'a tracée sur la dépense de programmes à croissance zéro pour la prochaine année budgétaire, puis on a essayé de répartir le plus équitablement possible les efforts entre les différents budgets, sachant qu'il y avait des priorités: la santé et les services sociaux, l'éducation et la sécurité du revenu, ça va de soi, et le support à l'emploi. Bon, à partir de là, on a réparti les enveloppes, puis on a dit: On ne vous dira pas où, ni quoi, ni comment, mais on va vous dire: Vous avez un objectif; c'est ça, vos plans stratégiques; c'est ça, les enjeux.

Je ne sais pas si... Est-ce que ça va sur la question plus spécifique que vous souleviez, M. le député de La Peltre?

Diminution des crédits prévus pour la rémunération

M. Côté: Oui. J'aurais peut-être une deuxième question. C'est relatif à la rémunération, dans la ventilation des crédits. En 1994-1995, il y avait 22 000 000 \$; en 1995-1996, c'est 19 000 000 \$, et puis les effectifs sont diminués de 12...

Mme Marois: Oui.

M. Côté: Parce que, moi, je trouve... Où avez-vous été chercher tout ce montant d'argent là de 3 000 000 \$, alors qu'il n'y a que 12 personnes de moins comme effectif? Alors, j'aimerais un peu que vous me précisiez cette...

• (16 h 40) •

Mme Marois: D'abord, c'est sûr qu'il faut toujours revenir... Parce qu'une des difficultés qu'on a cette année... Et c'est la seule année qu'on l'aura, parce que, normalement, en éliminant les crédits périmés, évidemment on va faire disparaître de nos budgets les dépenses prévues par rapport aux dépenses réellement faites. Alors, là, vous êtes au livre des crédits. Si on s'en va aux «Renseignements supplémentaires», ce que vous retrouvez à la page 104 de vos «Renseignements supplémentaires»... Et, ça, c'est important, parce que je pense... Et c'est pertinent que vous souleviez la question. D'ailleurs, ça a donné lieu à une «mésinterprétation», au début, avec mon collègue, le député de Westmount—Saint-Louis, quand il posait la question sur la baisse réelle de crédits. Il n'y avait pas la baisse réelle de crédits telle qu'on la percevait, parce que, le livre des crédits, le document de base, les crédits, lui, dit: Voici, en 1994-1995, ce que vous avez adopté — alors, c'est ici, par exemple, là, les 29 880 000 \$, si on prend le programme 1 — et puis on dit: En 1995-1996, c'est 25 500 000 \$. Bon. Ça, c'est les crédits que vous devriez voter. Là, ramenez-vous aux crédits, aux «Renseignements supplémentaires», le livre des renseignements supplémentaires, à la page 104, la première ligne, en haut, là, Gestion budgétaire et politiques administratives, le programme 1, on dit: Oui, c'est vrai, le budget de l'Assemblée nationale, tel que voté, c'était 29 000 000 \$. Parce qu'il y a eu des crédits supplémentaires, là. Je pense que c'est ça que ça comprend. Oui, O.K. On dit: C'était 29 889 000 \$, bon, ce qui correspond — ah! non, c'étaient les crédits permanents, c'est ça — à nos 29 880 000 \$ plus les crédits permanents; là, ça fait 29 889 000 \$. Ça, là, c'est ce qui avait été alloué pour 1994-1995.

Ce qui a été réellement dépensé, maintenant — là, on va au petit point 3, sous 1994-1995 — on arrive à 28 199 000 \$, et, ça, là, c'est, autrement dit, ce qu'on compte réellement dépenser pour 1994-1995. Puis notre base de départ, quand on a fait tout le budget pour le gouvernement, on est partis de ça et non pas des crédits votés l'année dernière, parce qu'ils ne correspondaient à rien, compte tenu qu'ils y avaient inclu les crédits périmés. Bon. Alors, nous, on dit: Notre budget réel, là, c'est 28 199 000 \$. Et, à ce moment-là, ce qu'on dit, c'est: Comme notre budget de cette année va être de 25 508 000 \$, l'effort réel, il est de 2 690 500 \$. Bon.

Maintenant, en quoi consiste-t-il, cet effort réel qui est fait? On va le retrouver à la page 107, si je ne m'abuse. C'est bien ça. Bon. On dit: Autres actions mises en oeuvre. Il est prévu de réaliser, pour

1995-1996, une réduction de dépenses de l'ordre de 2 700 000 \$: une première économie de 1 400 000 \$ découle de la réduction à la baisse de l'enveloppe pour la réalisation des projets de prévention et de formation — c'est ce dont on vient de discuter — ces projets seront cependant réalisés quand même, mais en faisant davantage appel à la contribution financière des personnes participantes. Et là, s'il y a des questions plus techniques, mes gens pourront y répondre. Et, d'autre part, une deuxième économie — ça, c'est intéressant — de 600 000 \$ provient de l'annualisation des mesures de compression appliquées en 1994-1995.

En fait, certaines mesures prises cette année, par exemple, imaginons, du côté d'une meilleure rationalisation, je ne sais pas, de l'utilisation de nos effectifs dans certains... Je sais qu'on a fait un effort avec les Services gouvernementaux, du côté des services administratifs, pour faire en sorte qu'on réduise les équipes affectées à l'administration. On a donc intégré certaines équipes. À ce moment-là, l'économie qu'on fait sur une année, elle a évidemment un effet sur les années subséquentes parce que c'est des dépenses qui ne reviennent plus jamais et qui baissent la base budgétaire du ministère. C'est pour ça, d'ailleurs, que, cette année, moi, j'ai beaucoup insisté auprès de mes collègues pour que, s'ils choisissaient des cibles, ce soient des cibles d'efforts budgétaires qui avaient un effet sur les années subséquentes.

L'exemple de la santé et des services sociaux est probablement l'exemple le plus complet à cet égard-là, parce que, dans le fond, le Dr Rochon, qu'est-ce qu'il fait, le ministre de la Santé et des Services sociaux? Il revoit l'organisation de ses services en disant: En livrant mes services autrement, en remettant en question certains soins de courte durée, en les transformant vers l'ambulatoire, par exemple, j'introduis un effet d'économie qui est beaucoup plus long que sur une année, ou je vais — je ne sais pas, moi — dépenser moins dans certains frais d'administration, qui vont revenir l'année suivante parce que je n'aurai pas corrigé ce qui causait les frais d'administration. Alors, il introduit donc des changements significatifs qui ont des effets sur les années subséquentes. C'est ce qui a été le cas pour les 600 000 \$ au Conseil du trésor, ce qui explique donc la façon dont on peut traduire les efforts budgétaires, là, que l'on constate ici.

M. Côté: Merci, Mme la ministre.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Westmount—Saint-Louis.

Programmes d'accès à l'égalité

M. Chagnon: Je vous remercie, M. le Président. J'allais discuter de la question des programmes d'accès à l'égalité et j'allais tout simplement demander à Mme la ministre ce qu'elle entend faire pour améliorer, au Conseil du trésor, le pourcentage de personnes handicapées, d'anglophones, d'autochtones — ce ne sera pas

très dur, c'est à zéro — et, communautés culturelles, 1,1 %. Qu'est-ce que vous entendez faire, comme ministre responsable de l'accès à l'égalité? D'autant plus qu'elle m'apparaît compliquée un peu, comme situation: il y a une diminution des effectifs.

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

Mme Marois: Un instant, s'il vous plaît, M. le Président.

M. Chagnon: Je vous rappellerai, pendant ce temps-là, qu'il y a un engagement du parti à l'effet d'intégrer davantage les membres des communautés culturelles à la fonction publique, à 1,1 %.

Mme Marois: Écoutez, moi, je n'ai aucune objection à répondre à ces questions. J'ai fait sortir les dernières données. Maintenant, ce que je croyais, cependant, c'est qu'on allait le voir, honnêtement, demain, avec ce qui concerne l'Office des ressources humaines. Mais, moi, ça ne m'empêche pas qu'on le voie maintenant.

M. Chagnon: C'est pour votre ministère. J'ai pris uniquement votre propre ministère à titre d'exemple.

Mme Marois: Oui, oui. Ah! vous voulez dire à l'intérieur du ministère?

M. Chagnon: Oui, oui. Absolument.

Mme Marois: Du ministère. Bon, d'accord. D'abord, globalement, puis, ici, on pourra le voir... Ici, j'ai celui sur l'ensemble de la fonction publique du Québec.

M. Chagnon: Je suggère la page 1 de 2 du document. Enfin, vous l'avez.

Mme Marois: Oui, oui. C'est ça. Un des problèmes, évidemment, que nous avons — et je pense que tout le monde en est bien conscient — c'est le fait que nous faisons un effort pour rationaliser nos effectifs. Nous embauchons moins, nous réduisons, au net, pour cette année, normalement, autour de 2 000 équivalents temps complet. Je peux bien dire — et cela est tout à fait juste — qu'il s'agit de postes vacants, qu'il s'agit d'attritions, qu'il s'agit de remplacements, donc, auxquels on ne procède pas. Mais ça ne répond pas à la question: Comment faire pour préserver l'atteinte de l'objectif, qui est de rééquilibrer la place des femmes, des membres de communautés culturelles, des membres de groupes souffrant de déficiences ou de handicaps, à l'intérieur de la fonction publique? Et j'avoue que c'est probablement un des défis majeurs que l'on doit être capable de relever.

Est-ce qu'on pourra appliquer, par exemple, autrement nos objectifs non seulement à l'effectif régulier,

mais aussi à l'effectif, par exemple, occasionnel? Cela pourrait être une façon d'atteindre l'objectif, compte tenu que ça reste le bassin sur lequel nous allons compter pour accomplir un certain nombre de tâches et de fonctions, comme c'est déjà le cas actuellement. C'est-à-dire, ce qui est le cas, actuellement, c'est qu'on utilise des occasionnels pour assumer un certain nombre de fonctions quand on a des trop-pleins et qu'on ne veut pas grossir la fonction publique. Je pense que, ça, on a compris ça. Je n'ai pas fixé de quantum d'aucune espèce de façon à mes collègues ou au ministère en termes de réduction. Je leur ai demandé de se donner des objectifs et d'établir des priorités, puis, à l'intérieur de ça, cela a des impacts, dans certains cas, sur les effectifs. C'est ce qui donne le résultat dont on parle.

M. Chagnon: Alors, quels sont...

Mme Marois: Maintenant, si je viens... C'est parce que j'essaie de voir la situation au Conseil du trésor. Parce que c'est la question précise qui est concernée. Alors, le taux de présence, pour l'ensemble des ministères et organismes — c'est important, par comparaison — pour les femmes, dans le cas des cadres supérieurs, est de l'ordre de 14,4 %, alors qu'au Conseil du trésor c'est de 19,1 %. Le taux de présence visé, pour l'ensemble de la fonction publique, était de 20 %. Donc, on n'est pas très loin de l'objectif. Les agents de recherche...

M. Chagnon: Je vous arrête là, je vous arrête là, je vous arrête là. Vous dites que vous avez 19,9 %?

Mme Marois: 19,1 %, pardon.

M. Chagnon: Combien en avez-vous?

Mme Marois: 19,1 % de taux de présence de cadres supérieurs...

M. Chagnon: Bien, moi, j'ai 13,9 %.

• (16 h 50) •

Mme Marois: ...chez les femmes. Bien, moi, je m'excuse, mais le document que j'ai ici, là, c'est 19,1 %.

M. Dicaire (André): Le 13,9 %, c'est par rapport à la répartition de...

Mme Marois: Attendez un petit peu, on va le retrouver au cahier, là...

M. Chagnon: Oui, mais 13,9 %...

M. Dicaire (André): Non, non, regardez bien, il y a 13,9 % du personnel qui est cadre supérieur.

M. Chagnon: J'ai failli faire dire une phrase à Mme la ministre, qui était rendue au seuil de 20 %. Je suis obligé de lui corriger.

M. Dicaire (André): Oui, mais le 13,9 % qui était au cahier, là, que vous avez, c'est 13,9 % du personnel. Vous voyez le 100 % en bas?

M. Chagnon: Oui.

M. Dicaire (André): C'est 13,9 % du personnel qui sont des cadres supérieurs. Maintenant, le personnel féminin...

M. Chagnon: O.K.

M. Dicaire (André): ...représente, parmi les cadres supérieurs, un ratio de 19,1 % qui est le...

M. Chagnon: Attendez une minute, là.

M. Dicaire (André): Neuf sur 47, c'est supposé faire 19,1 %

M. Chagnon: Attendez une minute, là...

Mme Marois: Neuf sur...

M. Chagnon: Combien avez-vous de cadres supérieurs au Conseil du trésor?

M. Dicaire (André): Les neuf sur 47, là...

M. Chagnon: Vous en avez neuf? Combien est-ce qu'il y en a, de cadres supérieurs?

M. Dicaire (André): ...c'est supposé faire 19 %.

Mme Marois: Ah oui! c'est-à-dire la proportion de cadres supérieurs femmes sur l'ensemble des cadres supérieurs est de 19,1 %. C'est comme ça...

M. Chagnon: O.K. Ça va.

Mme Marois: ...qu'on interprète le 19,1 %. Tandis que, dans le cas, ici, qui nous préoccupe, c'est sur l'ensemble du personnel, 13,9 % du personnel sont des cadres supérieurs. Par rapport à l'ensemble du personnel...

M. Chagnon: O.K. Ça va.

Mme Marois: ...évidemment, c'est 5,5 %, 21,6 %.

M. Chagnon: Mais, bref, tant mieux pour les femmes cadres supérieurs.

Mme Marois: Neuf sur 38.

M. Chagnon: Ça a toujours été le cas au Conseil du trésor. Il y en a eu plusieurs, femmes cadres supérieurs. Il pourrait y en avoir plus, d'ailleurs.

Mme Marois: Pardon?

M. Chagnon: Mais concernant les personnes handicapées, vous avez été ministre de ce ministère-là pendant plusieurs années?

Mme Marois: Non, non, je n'ai pas pour autant moins de compassion, cependant, et moins de préoccupations...

M. Chagnon: Je n'en doute pas.

Mme Marois: ...à l'égard des personnes handicapées.

M. Chagnon: Je n'ai aucun doute à cet effet.

Mme Marois: J'étais certaine de cela, aussi. Regardez, le taux de présence, dans l'ensemble des ministères et organismes, est de 1,5 %. La cible, le taux de présence visé pour l'ensemble de la fonction publique est de 2 % — ici, je vois une petite étoile qui me donne une information supplémentaire et que je me hâte de vous transmettre. Ce 2 % est par ministère et organisme, contrairement aux autres clientèles cibles, où le taux est pour l'ensemble de la fonction publique, d'accord? Alors, taux de présence cible, 2 % pour les personnes handicapées; taux de présence constaté dans l'ensemble des ministères et organismes, 1,5 %; et taux de présence au Secrétariat du Trésor, 1,1 %. Il y a donc là matière à...

M. Chagnon: Amélioration. Anglophones.

Mme Marois: ...rattrapage. Pardon?

M. Chagnon: Les anglophones, les autochtones, les communautés culturelles?

Mme Marois: Anglophones, ici, il n'y a pas de taux de présence visé. Le taux de présence, dans l'ensemble des ministères et organismes, chez les anglophones, serait de 0,8 %, et, au Conseil du trésor, au Secrétariat du Conseil, ça serait de 1,7 %. Et, dans le cas des autochtones, là aussi, je crois qu'il n'y a pas de taux de présence visé. Il y a un taux de présence, dans l'ensemble des ministères et organismes, de 0,4 %, et, chez nous, il n'y en a pas.

M. Chagnon: Communautés culturelles?

Mme Marois: Communautés culturelles. Ici, un taux de présence visé de 9 %; un taux de présence, dans l'ensemble des ministères et organismes, de 2,1 %; et, pour le taux de présence du Secrétariat du Conseil du trésor, de l'ordre de 1,1 %.

M. Chagnon: Alors, ma question: Qu'est-ce que vous allez faire pour améliorer cette situation?

Mme Marois: C'est ce à quoi je tentais de vous répondre. D'une part, bien sûr, nous ne recrutons pas ou très peu. Alors, est-ce que vous me suggérez une autre solution, qui serait celle de mettre à pied pour recruter? Je ne pense pas. Nous ne le ferons pas non plus.

M. Chagnon: Mais je m'attends à tout de l'autre façon de gouverner.

Mme Marois: Mais, cela étant, il y a, d'autre part, différentes formules que nous utilisons. D'abord, bien sûr, il y a nos occasionnels, il y a les stages, il y a des emplois pour étudiants, il y a un certain nombre de formules comme celles-là, même si elles ont leur limite — on en est bien conscients — où, là, il y a possibilité d'intervenir d'une façon un petit peu plus coûteuse, je dirais, qu'on ne l'a fait, de telle sorte qu'on en vienne à rétablir un certain équilibre.

Cela étant, il reste, même s'il n'y a pas de recrutement, qu'à l'occasion certains postes doivent être comblés et que certains services nouveaux se mettent en place, etc. Je pense qu'on doit, comme gouvernement, avoir ce souci de corriger la situation que l'on constate actuellement. Je pense qu'elle est en voie de correction pour ce qui est de la présence des femmes. Ce n'est pas suffisant, mais il y a des efforts qui ont été faits et qui se font. Pour le reste, je pense qu'il faudra avoir beaucoup, beaucoup d'imagination.

M. Chagnon: Est-ce que vous pourriez me répéter vos objectifs?

Mme Marois: Ça, c'était... Attention, ça, ici, là, ce sont... Attendez un petit peu, là, je vais juste reprendre...

M. Chagnon: Vous pouvez peut-être déposer le document, ce serait plus rapide.

Mme Marois: Alors, c'est, comme gouvernement... Et je vous donne les taux de présence visés, qui étaient ceux visés déjà, là... Je veux dire, ce l'était, entre autres, par l'ancien gouvernement, par votre gouvernement, sûrement, ces taux de présence visés. Alors, ce que je vous ai donné, ce sont ces cibles-là, soit 20 % pour les cadres supérieurs, en ce qui a trait aux femmes; 33 % comme agents de recherche; 29 % comme analystes en informatique et en procédés administratifs — donc, ce sont les différents corps d'emploi. Ensuite, les communautés culturelles, le taux de présence visé était de 9 %; les personnes handicapées, 2 %; et, autochtones et anglophones, je pense, qu'il n'y avait pas de cibles visées.

M. Chagnon: Est-ce que, en ce qui concerne les anglophones, vous avez l'intention d'en ajouter une?

Mme Marois: Pardon?

M. Chagnon: Est-ce que vous avez l'intention d'ajouter...

Mme Marois: Je vais vous dire que j'ai l'intention de tout revoir ça. Depuis que je suis...

M. Chagnon: À la baisse, à la hausse?

Mme Marois: ...arrivée — non, sûrement pas à la baisse — au gouvernement, que j'ai assumé mes responsabilités, je vais vous dire qu'on a mis les boucées doubles. D'une part, dans la planification budgétaire — je reviens à ce que je disais au départ de mon intervention — nous étions très en retard et, ça va de soi, qu'est-ce que vous voulez, c'est une planification qui commande beaucoup plus tôt que cela. Chacun devait prendre connaissance de ses dossiers, et, compte tenu que j'ai demandé à mes collègues de s'impliquer beaucoup dans la préparation de leur budget — on me dit qu'on n'avait pas vu cela depuis très longtemps, une telle implication aussi significative, de la part des ministres, dans la préparation de leur budget — on a mis nos efforts — je le dis sans réserve et en toute simplicité — on a mis beaucoup d'efforts à la préparation du budget de dépenses. On a mis des efforts aussi à établir ce nouveau climat de confiance avec nos employés, donc la signature ou le renouvellement des ententes-cadres, la signature de nouvelles ententes-cadres.

J'ai mis aussi beaucoup de temps dans certains autres dossiers qui concernent la famille et les services de garde. On sait que j'assume aussi cette responsabilité. J'ai d'ores et déjà dit, depuis quelque temps, et je le réaffirme devant les membres de cette commission, que ma priorité, dans l'année qui vient, en sus du fait que tous ces dossiers engagés vont être l'objet d'un suivi très strict et très attentif de ma part, que ma préoccupation majeure sera d'accorder beaucoup de temps à la gestion des ressources humaines. Parce que je pense que nous devons réfléchir à la façon dont nous nous sommes malheureusement aussi désresponsabilisés. Quand je dis «nous», je me mets dans la peau des gestionnaires, où on a pensé que, une fois qu'on avait discuté de conventions collectives; on n'avait plus trop à s'occuper de la gestion des ressources humaines, alors que c'est complètement faux.

● (17 heures) ●

D'abord, la plus grande richesse d'une organisation, ce sont les hommes et les femmes qui travaillent dans cette organisation. On doit avoir des préoccupations d'accès à l'égalité, qu'il s'agisse des femmes, qu'il s'agisse des autochtones, qu'il s'agisse des membres des communautés culturelles, qu'il s'agisse des anglophones, qu'il s'agisse de revoir la façon dont on gère nos occasionnels. Cela est, d'ailleurs, une des priorités, un des enjeux de notre plan stratégique. Alors, j'ai l'intention d'accorder beaucoup d'importance à cette ressource, qui est la principale, la première sur laquelle une organisation peut compter, et de questionner les orientations en matière d'accès à l'égalité pour savoir comment on

arrivera à atteindre un certain nombre d'objectifs compte tenu du contexte de contrainte dans lequel on se trouve. Et le volet des occasionnels, j'avoue, est une avenue qui pourrait être explorée.

M. Chagnon: Vous vous donnez combien de temps pour faire ça?

Mme Marois: Oh! Écoutez, dans les quelques semaines ou les quelques mois qui viennent, parce que je pense qu'il faut...

M. Chagnon: Avant l'été?

Mme Marois: ...qu'on sente rapidement — d'ici le début de l'été, oui — une orientation claire à cet égard.

M. Chagnon: Puisqu'on est dans les personnels, vous pourriez peut-être m'indiquer comment on fait la conciliation des nombres d'effectifs qu'on retrouve dans les documents que nous avons reçus. Je comprends qu'il y a 323,9 employés à temps complet au Conseil du trésor. J'en ai 337 dans un des documents que j'ai ici, puis 339...

Mme Marois: Bon, alors, là, donnez-nous vos sources de référence, cher collègue.

M. Chagnon: Oui, bien sûr. Malheureusement, mes sources sont sûrement bonnes, elles viennent de chez vous, sauf qu'on n'a pas paginé les...

Mme Marois: Ah! Elles ne sont pas paginées. Ah oui! C'est dans le...

M. Chagnon: On n'a pas fait la pagination, alors c'est un peu compliqué. Je pourrais le prendre dans l'un ou l'autre des documents. J'ai une répétition de documents, ici. J'ai 337 employés dans le nombre d'effectifs. Demande générale no 13a.

Mme Marois: Numéro 13a?

M. Chagnon: Oui.

Mme Marois: D'accord.

M. Chagnon: O.K.?

Mme Marois: Évolution du nombre d'employés bénéficiant...

M. Chagnon: Ça va.

Mme Marois: Non. Évolution des effectifs réguliers par catégorie d'emploi.

M. Chagnon: Voilà.

Mme Marois: Bon. On va s'y retrouver.

M. Chagnon: Je comprends qu'on n'a pas de personnel à contrat au ministère. Bon.

Mme Marois: C'est cela.

M. Chagnon: Alors, c'est donc 323,9 employés. J'ai 337 ici et, dans la page 1 de 2, j'ai 339. Il y a plusieurs pages 1 de 2.

Mme Marois: Alors, on va essayer de s'y retrouver nous-mêmes, là.

M. Chagnon: En groupe, comme ça, ça va toujours mieux.

Mme Marois: On a la demande «Nombre d'effectifs réguliers par catégorie d'emploi»: 337.

M. Chagnon: Ça va? Alors, dans la page 1 de 2 dans laquelle on regardait...

Mme Marois: En raison des...

M. Chagnon: Ce qui serait la question no 11, là: Nombre et répartition du personnel masculin et féminin, je suis à 339, moi, 176...

Mme Marois: Oui, 339, je vois très bien, page 1 de 2, à la question 11.

M. Chagnon: Je veux juste... Ce n'est pas une...

Mme Marois: Ça, c'était pour, attendez un petit peu, 1995-1996.

M. Chagnon: Je veux juste avoir une conciliation. Lequel des chiffres est le bon? Je présume que c'est 323,9 ETC, là, mais juste pour être capable de...

Mme Marois: C'est ça, 323,9 ETC. Parce qu'ici c'est le nombre et la répartition du personnel. Je comprends que ce sont des personnes, à ce moment-là, si je ne m'abuse.

M. Chagnon: Oui, ça, ETC, c'est des postes.

Mme Marois: Et, ici... Oui, ETC, c'est des équivalents temps complet, ce ne sont pas des personnes.

M. Chagnon: Non, je comprends, mais 337 ou 339 personnes?

Mme Marois: Alors, c'est 337 ETC.

M. Chagnon: Moi, ça ne me fait rien, c'est parce que vous n'avez pas les mêmes chiffres sur les mêmes pages.

Mme Marois: Non, c'est des ETC.

M. Chagnon: ETC, il y en a 323,9.

Mme Marois: Bon, 323,9.

M. Chagnon: De réels. Vous avez un astérisque qui vous ramène au bas de page.

Mme Marois: Bon, attendez un peu, on va, ici, regarder les chiffres de plus près et on va venir avec une information.

M. Chagnon: Ça ne changera pas le monde, mais c'était un objet de curiosité quand j'ai vu vos documents.

Mme Marois: Non, je vous comprends très bien. Moi-même, je me rends compte de la différence dans les chiffres. Évidemment, quand on les regarde dans leur ensemble... Bon, est-ce que, M. Dicaire, vous pouvez peut-être répondre à la question d'une façon plus précise?

M. Dicaire (André): Lorsqu'on dit 339, c'est basé sur la paye 24, 337, c'est la paye 26. Donc, c'est basé sur des moments différents. Étant donné que c'est des personnes, ça évolue selon les périodes de paye.

M. Chagnon: Parfait. Tant mieux. J'espère que personne n'a été blessé.

Mme Marois: Et, cependant, en termes d'ETC, ça donne 323,9. On se comprend.

Nombre d'attachés politiques

M. Chagnon: Puisqu'on est dans le personnel, on va continuer.

Mme Marois: Oui.

M. Chagnon: Vous avez 11 attachés politiques, n'est-ce pas, moins deux — parce qu'il y en a deux qui ont quitté au 31 janvier — ça en fait neuf.

Mme Marois: Non, j'ai huit attachés politiques. Alors, on va faire exactement... J'ai une directrice de cabinet...

M. Chagnon: Je considère que...

Mme Marois: ...huit attachés politiques et quatre employés de soutien.

M. Chagnon: Moi, je suis comme M. Parizeau, je considère que le directeur de cabinet est un attaché politique.

Mme Marois: Oui. Alors, faites-en neuf. Alors, neuf attachés politiques, quatre employés de soutien, ce qui fait 15 personnes pour une masse de 621 124 \$. Si je considère le nombre de ministères dont j'assume la responsabilité et que je fais le total des masses qui étaient consacrées aux mêmes fonctions et responsabilités sous l'ancien gouvernement, cela donne ceci: 1 277 733 \$, et j'exclus l'Office des services de garde à l'enfance, de même que la Famille, qui étaient assumés par un autre ministère, donc pour lesquels, sans doute, des ressources étaient prévues et qui augmenteraient la somme totale qui comprenait deux directeurs de cabinet, 20 attachés politiques, 11 employés de soutien pour 33 personnes, puisqu'il y avait le cabinet de la ministre déléguée à la Fonction publique et présidente du Conseil du trésor et le cabinet du ministre responsable des Services gouvernementaux. Donc, c'est une économie de l'ordre de 600 000 000 \$, ça ne doit pas être trop mal... 600 000 \$, pardon.

M. Chagnon: Ce n'est pas trop, quand même. Ma question est la suivante...

Mme Marois: C'est déjà pas mal. C'est du simple au double.

M. Chagnon: Oui, mais la question n'est pas là. Le 28 septembre dernier, le nouveau premier ministre avait annoncé qu'il n'y aurait que cinq attachés politiques, incluant le directeur de cabinet, par cabinet pour tout le monde, parce que, lui, lorsqu'il était ministre des Finances, du Revenu, du Trésor, il y avait cinq attachés politiques pour tout le monde. Il a dit aussi, d'ailleurs, en Chambre, à une question que je lui posais, qu'il avait — et je peux comprendre ça — offert et donné à certains ministres des permissions pour augmenter leur nombre d'attachés politiques. Est-ce que vous avez eu une autorisation du premier ministre à cet effet?

Mme Marois: Vous savez, la responsabilisation, ça existe à ce niveau-là aussi.

M. Chagnon: Ah! tout le monde peut faire tout ce qu'il veut, n'importe où?

Mme Marois: Alors, tout le monde ne fait pas ce qu'il veut. Les gens ont des masses qui sont autorisées, et le premier ministre a effectivement autorisé les masses. Et, à cet égard, il est très conscient aussi, le premier ministre, qu'il a confié à un certain nombre d'entre nous, à cause, évidemment, de quelques expériences passées, sans doute, des tâches qui sont un peu plus nombreuses qu'à d'autres. Et je pense que l'exemple, évidemment, du Conseil du trésor, avec les Services gouvernementaux qui, autrefois, formaient deux ministères, avec l'Office des services de garde à l'enfance et le Secrétariat à la famille, est sûrement un bon exemple.

Le premier ministre, qu'est-ce qu'il a voulu faire en disant: Je demande à ce que chacun ait cinq attachés

politiques? Il a voulu identifier, cibler un objectif, je dirais, plus général, qui était de dire: S'il vous plaît, n'exagérez pas dans le fait de vous nommer des attachés politiques dans vos cabinets. Vous avez du personnel, d'abord, dans les ministères, qui sont des gens compétents, capables d'assumer leurs responsabilités et leurs fonctions, et les attachés politiques ont un autre rôle à jouer, qui n'est pas celui que doit assumer le personnel de la fonction publique. Il nous a donc dit, et c'est une image qu'il a faite: Cinq attachés politiques, normalement, devraient suffire. Cependant, le résultat net de ça, c'est: Oui, dans certains cabinets, nous avons plus de cinq attachés politiques, c'est mon cas. Moi, je pense que c'est plutôt trois de plus que quatre de plus, mais, si le député veut parler du fait que la directrice de mon cabinet est une attachée politique, on va mettre ça à neuf, puis on ne se chicanera pas longtemps. D'accord? Bon.

M. Chagnon: Le député se réfère à son premier ministre.

Mme Marois: Mais le résultat net, cependant, c'est qu'il y a une économie de l'ordre de 3 000 000 \$ rattachée aux masses des cabinets, ce qui, à mon point de vue, est particulièrement intéressant compte tenu de là où on part. Alors, son objectif n'était pas de dire: Ça prend quatre personnes pour faire ça, puis trois pour faire ça, puis cinq pour faire ça. Son objectif était: On croit qu'avec cinq attachés politiques, normalement, un cabinet peut fonctionner, puis on ne veut surtout pas dépenser autant qu'il se dépensait dans l'autre gouvernement, et on veut qu'il se dépense moins. Le résultat est atteint. Est-ce que l'objectif, c'était qu'il y en ait trois et demi ou quatre et demi? Ça, c'est une autre chose.

M. Chagnon: M. le Président, Mme la ministre est plus douée que moi pour interpréter le premier ministre, semble-t-il, parce que, moi, je croyais que, lorsqu'il disait qu'il s'engageait à ce que chaque ministre ait cinq attachés politiques, incluant le directeur de cabinet, ça voulait dire quelque chose. Moi, je n'ai pas d'objection à ce que vous en ayez neuf. Puis je comprends aussi que vous ayez une tâche... Même chose avec l'Éducation, même chose avec la Santé, ça, je peux comprendre ça, mais il y a eu un engagement du premier ministre qui, en même temps, faisait référence à la possibilité — et, d'ailleurs, c'est ce qu'il m'a dit en Chambre — d'autorisation qu'il aurait pu donner. Vous me dites: J'ai eu l'autorisation du premier ministre pour dépasser cette marge de cinq attachés politiques qu'il croyait nécessaires, le 28 septembre dernier, pour le bon fonctionnement de chacun des cabinets. Prétendait-il même, en Chambre, que trop d'attachés politiques nuisent à un ministre? Ça, c'est un point de vue un peu particulier. Toutefois, vous avez eu une autorisation. Est-ce qu'on peut en avoir une copie? Est-ce que c'est une autorisation...

• (17 h 10) •

Mme Marois: Écoutez. Franchement, M. le Président! C'est le genre d'autorisation, à partir du moment où il y a une masse de déterminée, qui est assez facile à avoir, n'est-ce pas. En parlant au premier ministre et au responsable de l'attribution des masses au sein de son personnel, cela est d'une grande simplicité. Il ne m'envoie pas de lettre, M. le Président, pour me confirmer ça.

M. Chagnon: Excellent.

Mme Marois: Cependant, il y a eu une autorisation officielle de faite, avec une évaluation du Conseil du trésor sur les masses.

M. Chagnon: Bravo! Voilà pour l'autorisation.

Voyages hors Québec

Une autre question plus particulière concernant les questions qu'on vous avait déjà posées. Dans la liste des voyages hors Québec, que fait M. Yves Labonté?

Mme Marois: Alors, M. Grégoire...

M. Chagnon: Il voyage beaucoup, là, mais en dehors de voyager beaucoup? Ha, ha, ha!

Mme Marois: Oui, je pense que ça serait intéressant, parce qu'il y a un aspect particulier à ce type de voyages. M. Grégoire va répondre à votre question. M. Grégoire, s'il vous plaît.

M. Chagnon: C'est tout simplement une question pour mon érudition, là, parce que...

M. Grégoire (Bruno): Alors, M. Labonté est un de nos experts, là, depuis fort longtemps, en normalisation. Les voyages qu'il fait, soit en Europe, soit au Canada, soit aux États-Unis, c'est dans le cadre de ce qu'on appelle la normalisation des interfaces hommes-machines, et c'est un travail très technique auquel il participe depuis plusieurs années. Il agit, à l'occasion, comme président ou comme secrétaire de comités qui sont rattachés aux Nations unies, par ses travaux de normalisation.

M. Chagnon: Mais est-ce qu'il n'y pas lieu de... L'an dernier, M. Labonté — puis je ne doute pas de ses capacités, là, loin de là — a voyagé 60 jours à l'extérieur du Québec. Est-ce qu'il n'y a pas lieu que les Nations unies, ou le programme ISO, plutôt, finance ses dépenses? Il peut être prêt, à ce moment-là. Il pourrait être prêt à l'organisme, non? Il pourrait être prêt à mi-temps ou en partie.

Mme Marois: Oui. J'aimerais ça, revenir un petit peu... M. Grégoire, on pourra compléter. Ce qui est absolument intéressant, je pense, dans ce que nous faisons

à l'égard de tout ce qui a trait à l'informatique, c'est que nous voulons pouvoir être, je dirais, parmi, jusqu'à un certain point, le peloton de tête. Compte tenu de notre situation d'État francophone en Amérique du Nord, nous avons besoin d'être capables d'avoir des outils nous permettant d'assumer notre responsabilité comme État francophone. Nous savons qu'il existe des outils qui sont utiles et pertinents pour nous, au Québec, et pour lesquels il est nécessaire que nous soyons en contact avec ce qui se fait dans le monde entier.

Et, que nous consacrons les efforts d'une personne à cette fin, cela est exceptionnel par rapport à ce qu'on a fait dans le passé, j'en conviens, mais cela correspond aux besoins nouveaux auxquels nous sommes confrontés comme société. Et, qu'une de nos ressources mette du temps à cette fin... d'ailleurs, si je ne m'abuse, dont la moitié du temps a été passé au moment où c'était l'autre gouvernement qui était en fonction... Alors, j' imagine que cet objectif que nous avons d'emblée retenu était un objectif partagé par celle qui m'a précédée à cette fonction et par celui qui l'a précédée, d'autre part, parce que la moitié des dépenses se sont faites au moins pendant la partie où nous n'étions pas en fonction.

M. Grégoire (Bruno): Peut-être que je pourrais ajouter deux ou trois renseignements.

Mme Marois: Oui, M. Grégoire.

M. Grégoire (Bruno): Une partie significative, à peu près la moitié de ces dépenses, est toujours remboursée par le gouvernement canadien; parfois, c'est par le gouvernement français. Et je peux vous donner, si vous voulez, un certain nombre de comités sur lesquels il travaille. Ça va vous donner une idée de ce que c'est.

Mme Marois: M. Grégoire, ça peut être intéressant.

M. Grégoire (Bruno): C'est le Conseil canadien des normes, ce qu'on appelle le CCN — NCC. Le Groupe de travail canadien sur les interfaces personnes-machines, le Groupe consultatif canadien sur le traitement de documents et les communications connexes, le Groupe de travail canadien sur l'internationalisation des applications et un autre groupe sur les jeux de caractères et le traitement de l'information. En particulier, là, dans le monde francophone, étant donné qu'on sait que les inforoutes parlent en grande partie anglais, on collabore beaucoup avec nos collègues français pour élaborer des normes et des caractères français. Je pense que c'est un travail très important qui était déjà amorcé, qui doit être poursuivi. Ça, c'est pour M. Labonté. Je ne sais pas si...

Mme Marois: Je confirme juste une chose, si vous permettez, M. Grégoire: tous les voyages, à

l'exception de deux, se sont faits lorsque nous étions au gouvernement; tous les autres se sont faits lorsque c'était l'autre parti qui formait le gouvernement. Et je redis que ce sont des objectifs que nous poursuivons, qui sont souhaitables, nécessaires et utiles à l'organisation.

M. Grégoire: vous vouliez ajouter pour d'autre personnel?

M. Grégoire (Bruno): Oui. Il y a M. Lauzon aussi, qui a fait plusieurs voyages.

M. Chagnon: Attendez une minute, là. Mon problème, c'est... J'ai posé une question, mais vos remarques m'obligent à faire des rectifications.

Mme Marois: Alors, je vous écoute.

M. Chagnon: M'obligent... Je veux bien, moi, que M. Labonté ait eu à voyager avant ou après votre arrivée au Trésor. Ça, ça ne change rien dans ma vie. La question que je posais, je voulais m'informer pourquoi. Parce que, évidemment, on regarde les questions qu'on a là, les dossiers qu'on a là. M. Labonté a voyagé davantage, pour des raisons qui sont probablement très...

Mme Marois: Des bonnes raisons.

M. Chagnon: Pour des bien bonnes raisons.

Mme Marois: Bien sûr.

M. Chagnon: Mais, deux choses. C'est bien beau de penser que M. Labonté a voyagé plus avant ou après. M. Labonté a voyagé huit jours en octobre — c'est vous qui étiez là — aux États-Unis; sept jours en Autriche en octobre — c'étaient vous qui étiez là; une journée, en novembre, il est allé à Toronto; sept jours au Texas; trois jours à Toronto en décembre; neuf jours en France en février. Dans le temps passé, quand vous n'étiez pas là, il a passé 17 jours en Angleterre, en Belgique puis en Turquie. Ce n'est pas des pays... Outre la Belgique, il n'y a pas beaucoup de pays francophones, là. Juin, huit jours en Suède.

Bon, peut-être que tous ces voyages-là sont pertinents. Je ne remets pas ça en question. Je voulais juste poser la question: Pourquoi? Alors, vous me dites que c'est pour améliorer le secteur de la francophonie dans notre réseau informatique. Bien, la francophonie, ça se passe en France puis dans les pays francophones plus qu'aux États-Unis, au Texas, en Turquie ou ailleurs.

M. Grégoire (Bruno): Pas du tout...

Mme Marois: Non. Attendez, M. Grégoire, je vais revenir sur cela, puis on va donner des explications plus complètes. J'ai donné le cadre général, M.

Grégoire a donné quelques explications, mais on va élaborer, puisque c'est utile.

Je pense que le député sait très bien que, lorsque ces types de questions sont soulevés, il y a un petit côté, vous allez me permettre, un peu insidieux. Est-ce que, finalement, on permet que des voyages se fassent sans que ce soit nécessairement utile ou pertinent? Je puis vous dire, M. le Président, que, nommément, comme présidente du Conseil du trésor, c'est une discussion que j'ai eue, avec mes gestionnaires, sur cette question précise il y a quelques mois, où on a mentionné le fait qu'il était assez exceptionnel que des gens du Conseil du trésor aient à se déplacer, soit en Europe ou même dans le reste du Canada, mais surtout en Europe parce que, dans le reste du Canada, nous participons à un certain nombre de réunions statutaires sur les normes, sur les technologies, etc., et c'est normal, cela fait partie de notre responsabilité.

• (17 h 20) •

Alors, nommément, nous en avons débattu; c'est pour ça que je peux en parler à l'aise. Nous en avons débattu. Les gestionnaires du Conseil m'ont mentionné le fait que cela pouvait paraître un peu inhabituel. On a convenu ensemble qu'il était pertinent de le faire pour un certain nombre de raisons, compte tenu des objectifs que nous avions et compte tenu des tâches que l'on avait à assumer comme responsables de la gestion des techniques informationnelles et, éventuellement, de notre participation aux inforoutes de l'information. Nous sommes et je suis très préoccupés par cette place que doit occuper le Québec à cet égard.

Alors, là, je vais demander à M. Grégoire de revenir d'une façon encore plus précise, mais je pense que c'est important. Il en va de notre place, et ce n'est pas seulement avec la France que tout ça se passe, et ce n'est pas parce qu'on veut être à la fine pointe en ce qui a trait aux outils en français, ici, que tout ça se passe nécessairement en France. M. Grégoire, s'il vous plaît.

M. Chagnon: M. le Président, juste une seconde pour vous dire que, à tout le moins, je récus le début de procès d'intention qu'on aurait pu me faire à cet effet-là.

Mme Marois: D'accord.

M. Grégoire (Bruno): Alors, j'ajouterais que, si vous vous étonnez de voir ça au Secrétariat du Conseil du trésor, c'est peut-être qu'il faut rappeler que, depuis à peu près un an, le ministère des Communications étant aboli, on a intégré à l'équipe du Secrétariat du Conseil du trésor l'équipe de la DGTI, la Direction générale des technologies de l'information, qui était alors au ministère des Communications. Or, ces travaux-là se faisaient alors à cet endroit-là, mais on a dû prendre la relève et vraiment assurer le suivi de ces travaux-là.

Il faut comprendre qu'il s'agit de comités internationaux qui font de la normalisation internationale, et ces gens-là se réunissent un peu partout. Dans certains cas, on a vraiment questionné la présence de M. Labonté, mais on doit vous dire qu'il est soit président de l'assemblée, soit le secrétaire, et qu'il doit produire des documents, il a le mandat de produire des documents pour les fins des discussions. C'est très difficile de s'imaginer l'en retirer.

M. Chagnon: C'est évident. Vous comprendrez que ce n'est pas la première fois que je voyais les documents du Conseil, mais c'est la première fois que je voyais une somme de temps aussi importante passée par un des membres du personnel de direction.

M. Grégoire (Bruno): C'est le bout de mandat qu'on a pris au ministère des Communications.

M. Chagnon: Là, vous pourrez me faire un procès d'intention sur la prochaine, madame.

Mme Marois: Alors, cela rassurera sûrement notre collègue, le député de Westmount—Saint-Louis...

M. Chagnon: Sûrement.

Mme Marois: ...qui sera tout à fait d'accord avec cette dépense qui est faite pour les fins d'assumer nos responsabilités.

M. Chagnon: Je ne la questionnais même pas, je voulais la comprendre, parce que c'est la première fois que je voyais une masse de temps...

Mme Marois: C'est très bien.

M. Chagnon: ...aussi importante, par un de nos membres, à l'extérieur du Québec.

Le Président (M. Lachance): C'est un excellent éclairage pour tous les membres de la commission.

Mme Marois: Je pense que oui. Je remercie le député de Westmount—Saint-Louis d'avoir soulevé la question.

M. Chagnon: À la demande générale no 7, je ne sais pas si vous allez me remercier autant. Radio CIEL-FM puis Radio Rive-Sud, achat de temps d'antenne. C'était pour quoi?

Mme Marois: C'est une... Attendez un petit peu, là. Où est-ce qu'on le retrouve?

M. Chagnon: C'est situé à Longueuil, mais à part ça?

Mme Marois: À l'onglet 7, vous me dites?

M. Chagnon: Oui.

Mme Marois: Il me semble que c'est des toutes petites sommes, si je ne m'abuse...

M. Chagnon: Oui, oui, oui: 500 \$ et 300 \$.

Mme Marois: ...de l'ordre de 250 \$ ou 500 \$.

M. Chagnon: C'est 500 \$ et 300 \$: achat de temps d'antenne.

Mme Marois: Bon, c'est ça, voilà. C'est du temps d'antenne au moment, je pense, du temps de Noël, où on avait souhaité les vœux.

M. Chagnon: Vos vœux.

Mme Marois: C'est ça. C'est des tout petits montants.

M. Chagnon: Parlons donc de la négociation qui s'en vient, à moins que...

Le Président (M. Lachance): M. le député de Charlevoix.

M. Chagnon: Je m'excuse.

Budget discrétionnaire des ministres

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, avec la permission du député de Westmount, j'aurais trois questions. Je vais les poser tout de suite, puis ça vous donnera le temps de vous préparer pour répondre.

J'aimerais savoir comment ça fonctionne, le discrétionnaire de chaque ministre. Quel est le montant qui existait avant? Et quel est le montant prévu pour chaque ministre — je ne veux pas le savoir par ministre, là — pour la prochaine année fiscale? J'aimerais savoir aussi, quand on a préparé les crédits, à votre connaissance, si les ministres ont pas mal tous participé à l'élaboration des crédits ou si ça a été laissé à des gens de la fonction publique. Et j'aimerais aussi, comme troisième question, rapidement, pour permettre d'autres questions, quand même, avant qu'on termine: Quand on parle de la gestion budgétaire et des politiques administratives, on dit: «Élaborer, proposer au gouvernement, mettre en application et assurer le suivi des politiques et pratiques de gestion des ressources pour favoriser, dans l'équité et la transparence — on insiste aussi sur la transparence — la fourniture de services publics de qualité à meilleur coût.»

On a vu que vous avez adopté — et, moi, je suis très favorable à ça — une nouvelle formule. J'aimerais simplement que vous nous disiez, avant de terminer, comment peut s'exercer un certain contrôle de cette nouvelle formule, autre que, par exemple, notre commission. Est-ce que vous, comme ministre du

Conseil du trésor, pouvez l'exercer ou avez l'intention de l'exercer, ou si c'est nous, comme commission, qui pouvons le faire?

Mme Marois: À la troisième partie de la question, M. le député de Charlevoix, vous faites référence à un texte... C'est parce que j'ai manqué le début pendant que je prenais des notes.

M. Bertrand (Charlevoix): C'est marqué: Programme 1, Gestion budgétaire, activités. C'est marqué: «Élaborer, proposer au gouvernement, mettre en application et assurer le suivi des politiques...» O.K.?

Mme Marois: O.K. D'accord. Ça va. C'est dans ce sens-là, dans le sens des outils que l'on se donne.

M. Bertrand (Charlevoix): Je veux dire, on donne de nouvelles façons de voir ou d'administrer au ministre. Comment on peut s'assurer qu'à la fois les directives et la transparence vont être respectées? Est-ce que vous avez l'intention, vous, de le faire ou...

Mme Marois: La première question, j'ai bien compris que c'était le discrétionnaire des différents ministères.

M. Bertrand (Charlevoix): On se demande, nous, comment ça fonctionne. Comment ça fonctionnait avant? Comment ça fonctionne maintenant? Est-ce que les montants sont les mêmes? Est-ce qu'il y a des...

Mme Marois: Il y a des sommes qui sont dégagées dans les budgets généraux des ministères, qui sont habituellement des proportions relativement petites du budget du ministère, et qui servent aux fins d'activités, je dirais, de support du ministre ou de la ministre. Alors, cela peut être — je vais vous donner un exemple à l'Office des services de garde — un regroupement de garderies veut organiser un colloque, un regroupement suffisamment significatif veut organiser un colloque qui va porter sur les programmes de support aux enfants handicapés en garderie. On organise un colloque d'une journée; on a besoin, donc, de préparer du matériel, d'organiser une salle, etc. Les garderies fournissent des sous, les personnes qui y participent paient, mais on dit: Si la ministre versait une subvention de l'ordre de 5 000 \$, 6 000 \$, 8 000 \$, puis, là, on prépare un budget puis on nous le présente. On dit: Nous, ça nous permettrait d'atteindre l'objectif que l'on s'est fixé puis de faire en sorte que tout le monde contribue équitablement. Et, donc, on la verse, cette somme-là, tout simplement.

Moi, généralement, ce que je fais, je demande à l'Office s'il s'agit de l'Office, je demande au Secrétaire de la famille si ça concerne la famille — ça peut concerner des colloques concernant la gestion du personnel, ça peut être l'Office des ressources humaines

ou le Secrétariat du Conseil du trésor — de me donner un petit avis sur la pertinence pour qu'on ne reconnaisse pas n'importe quoi.

M. Bertrand (Charlevoix): Mais, en moyenne, chaque ministre peut avoir combien? Est-ce que... Exemple: 200 000 \$, 300 000 \$?

Mme Marois: Écoutez, d'abord, je vais vous donner... Ça peut varier jusqu'à, je dirais, 300 000 \$, 350 000 \$, 400 000 \$ pour de très gros ministères. Quand on pense à la Santé et Services sociaux, ils ont un budget de 13 000 000 000 \$, donc, on peut s'attendre à ce qu'un discrétionnaire de l'ordre de 300 000 \$ ou 350 000 \$ soit tout à fait raisonnable.

M. Bertrand (Charlevoix): Et l'enveloppe...

Mme Marois: Mais j'aimerais ça vous dire que j'aurais bien aimé en avoir un, discrétionnaire, quand je suis arrivée au gouvernement, parce que tous les discrétionnaires de tous les ministères avaient déjà été dépensés par les ministres qui nous avaient précédés dans la fonction, alors qu'il n'y avait que six mois de l'année de passés. Alors, je vous donne un exemple... Enfin, d'une façon générale, les budgets avaient été dépensés. Il y a peut-être eu quelques exceptions dans un ministère ou l'autre. Pour celui de 1994-1995, par exemple, avec celui des Services gouvernementaux — au total, ça — les Services gouvernementaux avaient 325 000 \$, et 75 000 \$ au Secrétariat du Conseil du trésor. Et, cette année, on prévoit 100 000 \$ pour les deux. Alors, je pense qu'on a fait notre effort aussi, de ce côté-là, et il est considérable.

M. Bertrand (Charlevoix): Donc, les enveloppes discrétionnaires ont diminué d'importance.

Mme Marois: Oui.

M. Bertrand (Charlevoix): Qui établit le montant? Est-ce que c'est le Conseil du trésor ou chaque ministre?

Mme Marois: C'est chaque ministre...

M. Bertrand (Charlevoix): Chaque ministre.

• (17 h 30) •

Mme Marois: Dans la philosophie qui nous anime, chaque ministre a son budget. Et, moi, c'est le choix que j'ai fait, d'une part parce que je pense qu'on doit essayer d'aider d'une façon, je dirais, plus formelle et plus organisée, les gens qui ont besoin d'aide. Je pense, entre autres, aux services de garde, où on a consacré des sommes considérables cette année, en sus de celles qu'on consacrait. Mais les budgets discrétionnaires, eux, seront de l'ordre de 100 000 \$. Ça permet de supporter un certain nombre d'activités reliées à nos fonctions.

J'ai regardé — je vous le dirai, là — la façon dont on avait dépensé les budgets discrétionnaires pour les ministres qui m'ont précédée, et je ne vous ferai pas de commentaires, là, si ce n'est pour vous dire qu'une grande partie de ces sommes allait directement dans les comités des personnes concernées, pour des bonnes fins, je n'en disconviens pas, mais pas nécessairement liées aux activités propres aux ministères concernés.

M. Bertrand (Charlevoix): Est-ce que, selon vous, à peu près tous les ministres ont fait la même chose, c'est-à-dire diminuer les montants qui sont alloués?

Mme Marois: Il faudrait... Je ne saurais vous répondre, en toute honnêteté, actuellement, parce que je n'ai pas cette information.

M. Bertrand (Charlevoix): Pas nécessairement. Il n'y avait pas obligation de le faire, etc.

Mme Marois: Il n'y avait pas obligation...

M. Bertrand (Charlevoix): D'accord.

Mme Marois: ...de ventiler cet aspect-là.

Participation des ministres à la préparation des crédits

M. Bertrand (Charlevoix): Maintenant, concernant les crédits — parce que, si je comprends bien, l'étude des crédits est basée sur l'avenir, même si la...

Mme Marois: Oui.

M. Bertrand (Charlevoix): ...tradition veut qu'on analyse le passé — est-ce que les ministres, selon vous — vous en particulier — au départ, ont participé à l'élaboration, la préparation des crédits?

Mme Marois: Bon. Ça, je trouve ça très intéressant que vous souligniez cette question; je l'ai à peine abordée dans ma présentation de départ. Je vais vous dire que j'ai vu certains ministres jusqu'à trois ou quatre reprises, avec leur personnel d'encadrement, avec leur personnel de gestion, d'une part, pour bien saisir les enjeux auxquels les ministres étaient confrontés, pour bien saisir la problématique. Parce que c'est quand même une façon totalement différente de faire, à cet égard, compte tenu de ce que l'on connaissait dans le passé. Et même les sous-ministres qui se retrouvaient devant ces exigences-là étaient un peu, je l'avouerai, estomaqués, dans le sens où on ne leur disait pas quoi faire, où remettre en question, quoi remettre en question. Mais c'est eux qui, avec l'ensemble de leurs ressources... On ne leur disait pas: Vous ne pouvez pas bouger d'un programme à l'autre, vous ne pouvez pas

bouger d'un élément à l'autre. Pas du tout. On leur disait: Vous pouvez bouger tout ça. Évidemment, vous devez en faire l'évaluation en termes de qualité de services, en termes d'impact sur les populations, en termes d'impact quant au personnel; vous devez savoir, si vous prenez une décision, ce qu'elle signifie. Mais tout est imaginable dans l'enveloppe que vous avez, compte tenu des lois que vous avez à appliquer, des programmes que vous avez à livrer, des services que vous avez à rendre.

Et tous les ministres, sans exception, sont venus au Conseil du trésor avec leurs collaborateurs. Comme je le dis, moi, je les ai rencontrés, parfois à quelques reprises, avant cette séance de travail. Tous les ministres sont venus. J'étais toujours accompagnée de collègues du Conseil. C'est-à-dire que les cinq ministres n'ont pas toujours siégé, les cinq membres du Conseil, mais il y a toujours eu des collègues du Conseil avec moi, et, quand ce n'étaient pas des collègues réguliers, on allait s'assurer que d'autres étaient présents. Chaque plan stratégique a été vu, a été questionné, a été présenté, et, dans tous les cas, le ministre est venu. Et, ça, je vais vous dire que ça a été un exercice très stimulant parce que ça a permis de vraiment poser des questions de fond sur les orientations, de voir les enjeux.

Et, parmi toutes les décisions qui ont été prises par les ministres, présentées au Conseil du trésor, recommandées par le Conseil du trésor au Conseil des ministres, jusqu'à maintenant, je pense que, s'il y a eu deux ou trois de ces recommandations — parce que ça reste le Conseil des ministres qui, à la toute fin, là, dit: C'est oui, c'est ça, c'est par une loi ou par un programme, ou autrement... À peine quelques-unes ont été questionnées.

Ce qui veut dire que l'exercice non seulement a impliqué les ministres, mais les a impliqués à ce point, et les enjeux étaient à ce point clairs qu'il n'y a pas eu de refus de la part du Conseil des ministres et que, au contraire, ça a été entériné de la part du Conseil des ministres. Je pense que je ne me trompe pas quand je dis, là, qu'à peine quelques décisions, quelques recommandations de décisions ont été questionnées. Alors, il y a eu une très grande implication. Bon.

Maintenant, comment contrôler tout ça? Alors, là, c'est évident que c'est notre défi. Il y a de prévu, dans les plans stratégiques, selon, je dirais, l'importance des risques... Parce qu'on n'est pas, non plus, naïf; et si le Trésor l'était, ce serait inquiétant. Alors, chacun des ministères a établi des enjeux et des objectifs. On sait que, dans certains cas, les risques de ne pas atteindre l'objectif sont plus grands, c'est-à-dire que ça va être plus... Quand on dit risques, on le sait que l'effort va être plus imposant, va être plus important. Alors, il est prévu que, régulièrement, on fasse rapport au Conseil du trésor soit sur certaines mesures ou certains programmes. Et ceux où c'est...

M. Bertrand (Charlevoix): Chaque ministre.

Mme Marois: Oui, c'est ça, avec son personnel...

M. Bertrand (Charlevoix): O.K.

Mme Marois: ...viennent nous dire là où ils en sont. Alors, évidemment, certaines mesures impliquent... On le voit, il y a des lois qui sont déposées à l'Assemblée nationale, soit pour modifier les orientations ou soit pour éventuellement modifier de la réglementation aussi. Alors, évidemment, on va demander et on demande — et c'est, je pense, plan stratégique par plan stratégique où il y a eu un suivi — d'évaluer et de demander, selon l'importance des enjeux, selon ce que cela pouvait signifier.

M. Bertrand (Charlevoix): Merci.

Mme Marois: Alors, donc, oui, il y a un suivi de fait.

M. Bertrand (Charlevoix): Merci.

Le Président (M. Lachance): M. le député de La Peltre.

M. Côté: Oui, une question complémentaire à l'une des questions de mon collègue. Mme la ministre, concernant l'enveloppe discrétionnaire, ou le budget discrétionnaire du ministre ou de la ministre: Est-ce que les subventions sont accordées sur les mêmes bases que l'enveloppe discrétionnaire des députés? C'est-à-dire, exemple: Est-ce que c'est les organismes sans but lucratif qui ont la préférence, puis tout ça?

Mme Marois: Oui. O.K. D'ailleurs, je faisais un petit calcul, là — je ne voudrais pas me tromper, là — mais je pense que je fais autant d'économie avec mon budget discrétionnaire qu'on en a fait dans les téléphones cellulaires, l'année passée. C'est pas pire. Bon.

Revenons aux critères. Oui, ce doit être... En fait, on ne pourrait pas décider de donner, dans son budget discrétionnaire, une subvention — je ne sais pas, moi — à une entreprise commerciale, d'accord, pour les fins du commerce, etc. Ça doit être normalement lié aux objectifs poursuivis par le gouvernement et par le ministère spécifiquement concerné. Ça peut s'en éloigner: la preuve est faite quand je regarde les budgets discrétionnaires et leur utilisation dans le passé. Ça doit être versé pour des fins, d'abord, collectives, à des organismes sans but lucratif, pour le support d'activités venant en aide ou à des citoyens, ou à des organismes, ou à des regroupements de citoyens qui, évidemment, vont dans le sens d'améliorer la situation en général de ces organismes-là.

Le souvenir que, moi, j'ai de quelques aides qui ont été apportées, ça a été cela, à savoir de l'aide à des regroupements de garderies, à des organismes

familiaux. Il y a des organismes familiaux qui, par exemple, préparent un colloque ou préparent la remise d'un prix de la famille. Alors, on demande... Je vais vous donner un exemple aussi intéressant qui a sollicité tous les ministres. Il y a une grande marche des femmes qui s'organise au mois de mai, «Du pain et des roses», et qui va être un objet de débats, de discussions, d'échanges. Ces organismes ont demandé que, comme ministres, nous supportions les activités. Et les ministres se sont pliés volontiers à cette demande, parce que cela va justement dans la mission du gouvernement, qui est de permettre que des gens fassent valoir leur point de vue, discutent des solutions qui peuvent s'appliquer dans leur situation particulière.

M. Côté: Merci, Mme la ministre.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Chagnon: C'est une complémentaire qui va dans le sens et qui fera sûrement plaisir à mes collègues. Est-ce que vous pourriez nous donner les budgets discrétionnaires de chacun des ministères? Pas aujourd'hui, là, vous les amènerez demain ou après-demain, enfin plus tard.

Mme Marois: Il faudrait... En fait, honnêtement, là, je vous dirai, moi, je préférerais, et dans la ligne de ce que je défends depuis le début, qu'on le demande... Soit que la commission le demande à chacun des ministres concernés ou que les différentes commissions demandent, selon les ministères... La commission des affaires sociales, je sais, entend, généralement, par exemple, la Santé et les Services sociaux, entend la ministre responsable de l'Office des services de garde, etc., et que, à ce moment-là, on pose la question aux ministres concernés. Je pense que ce serait plus respectueux des responsabilités des uns et des autres.

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, dans le même ordre d'idées, est-ce qu'on pourrait, à ce moment-là, manifester le désir d'avoir, par la commission... J'aimerais avoir, par exemple, ce qui était pour chaque ministère, avant et maintenant, pour qu'on puisse avoir aussi des comparatifs.

Mme Marois: Moi, je peux sûrement vous envoyer ce qui me concerne.

Le Président (M. Lachance): On pourrait le faire pour notre commission du budget et de l'administration, mais, dans le même esprit, je pense, que la ministre... De toute façon, ces informations-là sont publiques...

Mme Marois: Oui.

● (17 h 40) ●

Le Président (M. Lachance): ...elles peuvent être demandées par les députés. En tout cas, c'est peut-être la pratique d'aller dans chacune des commissions parlementaires pertinentes.

M. Chagnon: M. le Président.

Le Président (M. Lachance): Oui, M. le député de Westmount—Saint-Louis.

Négociations dans la fonction publique

M. Chagnon: Il ne reste pas beaucoup de temps. On va s'informer un peu du dossier des négociations. Mme la ministre nous a parlé des protocoles d'ententes, des accords-cadres signés plus tôt en décembre et qui ont continué de se signer par la suite. Est-ce qu'il y a un lien entre ça et la démission que vous avez demandée, par exemple, à M. Munn, qui était en charge des négociations?

Mme Marois: Pas du tout.

M. Chagnon: Alors, pourquoi est-il parti?

Mme Marois: Il était tout à fait loisible qu'il puisse quitter sa fonction pour en occuper une autre, et c'est ce qu'il a fait, M. le Président.

M. Chagnon: Il vous a demandé de partir?

Mme Marois: M. le Président, M. Munn a souhaité occuper une autre fonction, compte tenu des nouvelles orientations que nous prenions, effectivement, à l'égard des négociations dans les secteurs public et parapublic. Je vais éventuellement rendre publics les rôles nouveaux que je compte assumer et que nous comptons assumer au Conseil du trésor. Et vous allez constater que les fonctions assumées par le Conseil du trésor seront très différentes des fonctions assumées par le passé.

Je suis à travailler à ce projet, actuellement. J'ai un comité ministériel, qui a été nommé il y a quelques semaines par le Conseil des ministres, comité ministériel que je préside. Nous sommes à étudier des hypothèses de travail, et cela change profondément le rôle du Conseil du trésor dans une perspective de discussions et d'échanges avec nos travailleurs et nos travailleuses.

Pour vous indiquer le sens des orientations que je compte retenir, M. le Président, c'est que nous responsabiliserons, là comme ailleurs, nos partenaires. Déjà, vous avez pu constater que, à la Santé et aux Services sociaux, il y a des discussions sur une base locale, sur une base régionale, qu'il y a des échanges et que cela est prévu dans les accords-cadres, entre autres, signés avec la CSN. Cela est prévu que les discussions, les négociations puissent se faire par secteurs respectifs. En ce sens, donc, le rôle du Trésor risque d'être profondément changé.

M. Chagnon: Vous me dites que...

Mme Marois: Nous sommes à travailler ce rôle nouveau, à préciser les mandats des uns et des autres. Et, lorsque cela sera clarifié, lorsque cela sera précisé, j'aurai l'occasion d'en faire état aux membres de la commission de même qu'à la population en général.

M. Chagnon: Oui, mais, quand même, on est à l'époque des crédits, on parle de l'avenir. Est-ce que vous êtes en train de me dire que le Conseil du trésor ne coordonnera plus les négociations? Vous n'êtes plus présidente du CMCN?

Mme Marois: Je suis présidente du CMCN, c'est tout à fait le cas. Cependant, je peux présider un comité ministériel et changer les façons de faire. Je ne suis pas obligée d'adopter les façons de faire qui avaient cours dans le passé.

M. Chagnon: C'est sûr.

Mme Marois: Et j'ai l'intention de le faire...

M. Chagnon: Et j'imagine...

Mme Marois: ...M. le Président.

M. Chagnon: Si je comprends bien, c'est ça qui a fait en sorte que M. Munn est parti.

Mme Marois: Je pense que les orientations nouvelles du Conseil du trésor vont demander des qualités différentes à la tête de ce poste.

J'en profite, d'ailleurs, pour féliciter et remercier M. Munn pour la qualité du travail et des services qu'il a rendus au gouvernement — à l'autre gouvernement, au nôtre auparavant et depuis que nous sommes en fonction. Cependant, ces orientations nouvelles nous amènent à redéfinir autrement le rôle du Conseil du trésor.

M. Chagnon: Et M. Munn n'avait pas les qualités nouvelles que vous recherchez?

Mme Marois: M. Munn a d'excellentes qualités. Il pouvait cependant souhaiter ne pas assumer ce nouveau type de fonction.

Le Président (M. Lachance): Sur une question d'information, M. le député de Charlevoix?

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, question d'information. Est-ce que, lorsqu'on analyse les crédits, qui, encore une fois, à mon sens, sont pour l'avenir, il est dans notre rôle de pousser aussi loin que ça dans l'analyse d'un départ de quelqu'un? Je vous pose, M. le Président, la question. J'ai peut-être tort, là.

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

M. Chagnon: Je pourrais répondre. M. Munn, comme Lucien Bouchard, comme Michel Crête un bout de temps, est la personne qui était le porte-parole du gouvernement en matière de négociations. C'est la personne qui va faire l'ensemble de la négociation. Alors, quand on parle d'avenir...

M. Bertrand (Charlevoix): Pour tout le gouvernement.

M. Chagnon: ...oui — la personne qui est là est un personnage clé. Que ce soit lui ou un autre, ce n'est pas important, dans le fond; ça va prendre quelqu'un. Je présume que Mme la ministre va faire une nomination avant longtemps.

Le Président (M. Lachance): Mais pour répondre au député de Charlevoix, dans le cadre de notre règlement, la question du député de Westmount—Saint-Louis n'est pas contraire au règlement.

M. Chagnon: Ah non, pas du tout!

Mme Marois: J'ajouterais ceci: Je peux coordonner sans nécessairement négocier, M. le Président.

M. Chagnon: Évidemment. Bien, j'espère! Je vous le souhaite, en tout cas; je ne vous conseillerais pas autrement. Mais quand avez-vous l'intention de remplacer M. Munn?

Mme Marois: Très rapidement, M. le Président.

M. Chagnon: Évidemment, les négociations commencent bientôt, j'imagine.

Mme Marois: Il n'y a pas d'inquiétude. Jusqu'à maintenant, nous avons assumé nos responsabilités. Lorsque nous nous sommes trouvés devant des décisions à prendre, nous les avons prises; lorsqu'il y a eu des gestes à poser, nous les avons posés. Nous les poserons, M. le Président; je rassure les membres de cette commission.

M. Chagnon: Alors, qui assume le poste pendant que M. Munn n'est pas là?

Mme Marois: J'ai d'excellents collaborateurs, d'excellentes collaboratrices, et il y a un sous-ministre en titre que vous avez eu l'occasion de rencontrer, et avec lequel, d'ailleurs, vous avez eu l'occasion de collaborer, avec lequel vous avez échangé pendant quelque temps. Je pense qu'il est tout à fait capable de désigner les personnes utiles pour l'accompagner dans sa tâche, et pour que toutes les activités à mener soient bien menées, ce qui est le cas, M. le Président.

M. Chagnon: Et quel est le programme de négociations que vous envisagez avoir d'ici la fin des conventions, puisque les conventions se terminent le 30 juin?

Mme Marois: Alors, à ce que je sache, il y a une loi qui prévoit le dépôt d'un certain nombre de documents, le dépôt d'un certain nombre de situations et d'états de fait. Pour l'instant et jusqu'à ce que nous proposons autre chose, si nous proposons autre chose, c'est ce qui est normalement prévu dans le cadre général de la loi, M. le Président.

M. Chagnon: Est-ce que vous avez l'intention d'élargir le mandat des comités-cadres, des comités sur lesquels vous avez des accords-cadres?

Mme Marois: Des accords-cadres? Bon, là, je pense qu'il faut très clairement donner les précisions suivantes. Les accords-cadres et les personnes qui sont nommées dans les comités mixtes ministériels ne viennent pas se substituer au processus régulier et habituel de négociations. Cependant, si, par l'intermédiaire de ce nouvel outil de travail, on en arrivait à convenir que l'on veuille changer soit des règles du jeu dans la négociation, soit des clauses des conventions, rien n'empêche l'un et l'autre. Et, en ce sens-là, je voudrais que l'on puisse aller très loin dans les discussions et les échanges aux différents lieux retenus, soit dans nos ministères, ou soit dans les réseaux ou dans les groupes d'établissements, ou dans les institutions.

Et, à ce moment-là, je ne crois pas qu'il faille, d'autre part, par contre, confondre les deux, parce qu'il y a une loi d'encadrement qui prévoit une négociation, la loi 37, avec le dépôt d'offres, etc. Mais, en parallèle à cela, il y a un travail au quotidien qui se fait dans les réseaux, dans les ministères. Et, si on peut tirer des leçons de cela, qui nous amènent à modifier le reste, je n'ai aucune objection à ce qu'on puisse le faire. Mais l'un et l'autre peuvent fonctionner en parallèle.

M. Chagnon: Avez-vous l'intention d'abolir la loi 102?

Mme Marois: Vous savez que c'est une loi avec laquelle nous avons marqué notre profond désaccord. Nous travaillons actuellement à des alternatives à la loi 102, à des applications qui pourraient être différentes et éventuellement à des modifications, s'il y avait lieu. Parce que nous restons en désaccord avec ce qu'elle impliquait comme façon de faire, qui était une coupe aveugle, là, comme dans la loi 198, sur les effectifs sans... Il y avait une possibilité, évidemment, de s'y soustraire, j'en conviens, mais en restreignant très largement l'assiette de décision sur laquelle la loi 102 pouvait s'appliquer. Et c'est à cela que nous travaillons actuellement, M. le Président.

M. Chagnon: Les objectifs sous-jacents, par exemple, à la loi 198, est-ce que vous pouvez me démontrer qu'ils n'étaient pas atteints quand vous avez démembré la partie de 198 qui concernait les effectifs?

• (17 h 50) •

Mme Marois: Il y a une partie des objectifs qui était atteinte par la loi 198, bien sûr, mais je ne suis pas certaine que le climat de travail et le climat de relations interpersonnelles étaient au beau fixe, cependant, suite à cette loi. Ça, c'est une autre réalité, aussi, et parfois ça empêche que d'autres bonnes idées puissent apparaître et que d'autres gestes positifs puissent se poser, compte tenu qu'on est dans un contexte de coercition.

M. Chagnon: Alors, dans l'émergence des bonnes idées, puis des bonnes volontés, puis des bonnes actions, pourquoi n'avez-vous pas modifié la loi 102?

Mme Marois: Nous n'avons pas modifié la loi 102, actuellement, parce que nous savons qu'elle a d'autres implications aussi à l'égard d'autres partenaires que sont, entre autres, les municipalités...

M. Chagnon: Qui vous demandent de la garder.

Mme Marois: ...et que sont les sociétés de transport. Alors, je pense qu'on peut prendre encore une semaine ou deux, n'est-ce pas, M. le Président, pour finir le tour de piste utile à, éventuellement, l'action et la proposition d'amendements ou de correctifs, de suspension.

M. Chagnon: Est-ce qu'il est exact que vos partenaires, dont vous venez d'évoquer les noms et les qualités, vous demandent de la reconduire?

Mme Marois: C'est plus nuancé que ça, M. le Président. Certains peuvent demander de la reconduire; d'autres demandent qu'elle soit carrément mise au rancart et remplacée par d'autres outils que pourraient avoir les municipalités.

M. Chagnon: C'est l'opinion...

Mme Marois: C'est donc plus nuancé qu'on nous demande de la reconduire.

M. Chagnon: ...de l'Union des municipalités, ça?

Mme Marois: Ce sont des discussions qui ont cours, actuellement, entre les différentes unions de municipalités et le ministère des Affaires municipales, et les personnes reliées à ce dossier au niveau de l'emploi.

M. Chagnon: Alors, pourquoi l'Union des municipalités demande-t-elle publiquement la reconduction de la loi 102?

Mme Marois: L'Union des municipalités peut vouloir aussi discuter et débattre d'autres thèmes, sachant que l'alternative à d'autres thèmes serait la reconduction. Cependant, si on atteint autrement les objectifs ou qu'on répond autrement à des demandes qui sont

présentées, il en serait autrement de la demande officielle.

M. Chagnon: En un mot, on est à deux niveaux de langage, là: un langage public puis un langage privé.

Mme Marois: Non. M. le Président, vous savez très bien... D'abord, il n'y a pas deux niveaux de langage; il y a un processus de négociations et de discussions, puis ça fait partie des règles du jeu, n'est-ce pas. Alors, il y a des débats et des échanges...

M. Chagnon: C'est votre partenaire.

Mme Marois: ...sur le fait qu'il pourrait y avoir une alternative à 102. Et si cette alternative n'agréait pas au gouvernement ou n'est pas conforme au souhait que nous présentent les unions de municipalités, la demande pourrait être maintenue, de préserver et de conserver 102.

M. Chagnon: Or, vous n'excluez pas ça?

Mme Marois: Je vous dis ce qui est en demande. Vous me demandez: C'est quoi, la demande? Je vous dis: C'est ce qui est en demande. Alors, c'est une évaluation que nous sommes en train de faire.

M. Chagnon: D'accord. Mais, vous, est-ce que vous excluez l'idée de reconduire 102?

Mme Marois: Si nous faisons une évaluation, c'est que nous n'excluons rien...

M. Chagnon: Donc, la loi n'est pas si mauvaise que...

Mme Marois: ...même si je ne souhaite pas qu'elle soit reconduite, je vous le dis, là.

M. Chagnon: Oui, mais c'est vous, la ministre.

Mme Marois: Encore faut-il qu'il y ait des alternatives crédibles et qui permettent d'être équitable.

M. Chagnon: Mais c'est vous qui avez l'obligation de prendre la décision politique. Si une chose ne vous plaît pas, en principe, vous n'êtes pas obligée de reconduire ce qui ne vous plaît pas.

Mme Marois: Je suis d'accord, mais je fais face aussi à un certain nombre de réalités et je dois tenir compte de tous les tenants et les aboutissants de la loi, de ses effets, de son application passée, et de ce qu'elle pourrait signifier pour l'avenir.

M. Chagnon: Est-ce que vous avez commencé à avoir des rencontres avec les chefs des principales centrales pour préparer la négociation?

Mme Marois: Nous avons des échanges réguliers avec les chefs des centrales syndicales, M. le Président. Mais, cependant, je vous dirai que notre nouvelle façon de faire nous amène à ce que chacun des ministres et chacun des partenaires, dans l'ensemble de la discussion et des échanges, se sentent autant responsable que la présidente du Conseil du trésor.

Le Président (M. Lachance): À ce stade-ci des travaux de la commission, je dois demander aux membres s'ils sont prêts à procéder à l'adoption des crédits.

M. Chagnon: Il nous reste encore 10 minutes, M. le Président. On a commencé à 15 h 15.

Le Président (M. Lachance): Alors, est-ce que vous désirez dépasser?

M. Chagnon: Oui, quelques questions, ce n'est pas bien long.

Le Président (M. Lachance): Bon. On m'indique — Mme la secrétaire — que la période qu'on ne doit pas dépasser serait 18 h 10.

M. Chagnon: C'est ça.

Le Président (M. Lachance): Très bien. Alors, continuez. Allez-y.

M. Chagnon: Je vous remercie, M. le Président. Alors, votre accord-cadre avec la CEQ, ça fonctionne comment?

Mme Marois: L'accord-cadre avec la Centrale de l'enseignement du Québec, par exemple, on dit... Bon, il y a des discussions menées sur la façon d'impliquer les établissements, qui ont conduit à l'envoi, entre autres, en janvier 1995, d'un communiqué commun invitant les établissements à examiner l'organisation du travail en considérant les objectifs de l'accord-cadre.

C'est un accord qui avait été signé préalablement par l'ancien gouvernement et que nous avons repris et reconfirmé. Les sujets qui sont priorisés sont l'aménagement du temps de travail, la santé et la sécurité, l'amélioration de la gestion de l'emploi, la démocratisation du travail... Oh, pardon! Attendez un peu! C'est ça; oui, oui, tout à fait. Ça, c'est dans le secteur... C'est ça, c'est la CEQ, mais c'est dans le secteur de la santé et des services sociaux. Les travaux les plus avancés portent sur l'aménagement du temps de travail, sur la formule de partage du temps de travail et... Bon. Ça, c'est pour la santé et les services sociaux.

Quand on regarde du côté de l'enseignement primaire... Alors, vous me posez la question sur...

M. Chagnon: Qu'est-ce qu'il y a de nouveau par rapport à l'ancien...

Mme Marois: ...les discussions et les thèmes de discussions. Alors, il y a des sujets qui ont été priorisés, comme, par exemple, les participations aux décisions à caractère pédagogique, dans le cas de l'enseignement primaire et secondaire; chez les professionnels, c'est le temps supplémentaire, le statut d'emploi; chez le personnel de soutien, ce sont les mouvements de personnel.

Par exemple, à l'enseignement primaire et secondaire, pour vous donner une illustration de ce que l'on tend à démontrer, une entente de principe est intervenue sur la participation aux décisions à caractère pédagogique, enseignants et... Bon, il y a des débats qui se font, actuellement, sur des projets d'entente sur le temps supplémentaire; on n'est pas nécessairement toujours d'accord sur tout.

Au niveau collégial, les sujets priorisés ont été aussi l'aménagement du temps de travail, les lieux et mécanismes de consultation, la décentralisation du perfectionnement, l'absentéisme et la suppléance du côté des enseignants. On évalue, par exemple, la possibilité de non-compensation en argent des heures de travail supplémentaire, la possibilité d'une entente sur la mobilité du personnel, les modalités de décentralisation des sommes affectées au perfectionnement. On est en train aussi d'arriver à des possibles ententes. Alors, je vous donne un peu les thèmes, les sujets abordés et les discussions qui ont cours.

● (18 heures) ●

C'est, dans le cas de la CEQ comme dans les cas des autres centrales, en marche; il y a des échanges, il y a un travail qui se fait sur la base d'une approche de résolution de problèmes, et nous pensons que c'est bien engagé. Je vous dirais cependant que, évidemment, je souhaiterais que cela soit plus rapide. Mais, vous savez, on fait face à des changements en profondeur. C'est toute une nouvelle approche que l'on a développée; c'est toute une nouvelle façon de faire. D'une part, les gestionnaires n'y sont pas habitués, mais, d'autre part, les représentants de nos travailleurs, de nos employés non plus ne sont pas habitués de discuter dans un contexte comme celui-là. La négociation traditionnelle, elle est plus, je dirais, sécurisante pour un bon nombre de personnes parce qu'elle comporte ses règles, ses enjeux; c'est précis, il y a un encadrement. Puis, là, on dit: Ah! c'est un encadrement complètement différent, ce sont des règles complètement différentes et chacun accepte de partager un peu le pouvoir que, habituellement, il exerçait dans son champ. C'est ça qu'on demande aux gestionnaires, aux gens dans les écoles, dans les cégeps, mais c'est ça qu'on demande aussi aux syndiqués, aux représentants syndicaux qui sont habitués de fonctionner selon un modèle qui n'est plus un modèle «je demande, tu offres; tu offres, j'accepte; je n'accepte pas, on recommence». Tandis que, là, c'est une discussion sur la base d'un problème identifié, sur les solutions qu'on peut apporter à ce problème-là; qu'est-ce que ça implique que chacun, de part et d'autre, doit faire pour le solutionner. Autrement dit: Qu'est-ce qu'il fait comme

effort, autant le gestionnaire, le patron, que l'employé, le syndiqué? Alors, c'est une philosophie nouvelle.

Je vous dis: C'est un peu long, à mon point de vue, mais c'est normal. Et ce que je souhaite, c'est que l'on puisse rapidement identifier des projets concrets, où on a progressé dans le sens de l'atteinte des objectifs et où chacun va y trouver son compte. Et cela nous permettrait de, progressivement, voir apparaître... Parce que je sais — pour avoir échangé et discuté avec plusieurs groupes — qu'il y a plusieurs projets en gestation, et il y a des petits coups de pouce qui manquent peut-être, ici et là, mais j'espère qu'on y arrivera dans un temps relativement court.

M. Chagnon: Dans le dossier de la CEQ, ça va à la vitesse que vous souhaitez?

Mme Marois: Je souhaiterais qu'il aille un peu plus vite, à l'occasion. Maintenant, cela étant, je pense qu'il va à un rythme qui est normal, compte tenu des changements que l'on insuffle dans les organisations.

M. Chagnon: Alors, vous vous donnez combien de temps encore pour que les changements puissent se réaliser, avant de tomber dans la vraie négociation?

Mme Marois: Bien, écoutez. De toute façon, les cadres prévus pour la négociation ne prévoient pas que nous intervenions avant l'automne, et tard dans l'automne. Alors, il y a encore un peu de temps devant nous.

M. Chagnon: Pas si tard, hein?

Mme Marois: Le 30 juin, c'est la fin des conventions, mais, après ça, il y a quand même une période de temps prévue pour le dépôt d'un certain nombre de documents, n'est-ce pas.

M. Chagnon: Et vous n'avez pas l'intention de nous aviser, aujourd'hui, quand vous allez procéder à la nomination de votre coordonnateur des négociations?

Mme Marois: Non, je n'ai pas l'intention de le faire, M. le Président, aujourd'hui.

M. Chagnon: Dommage, on l'aurait apprécié.

Mme Marois: En autant que la tâche s'accomplit, je pense que c'est cela que l'on doit attendre de l'équipe et de la responsabilité que j'assume; les tâches s'accomplissent, le travail se fait, voilà, les objectifs s'atteignent.

M. Chagnon: Alors, on n'a peut-être pas besoin de coordonnateur de négociations, dans ce cas-là: la tâche s'accomplit.

Mme Marois: Ce sera sûrement une définition de tâche différente, M. le Président.

Processus de revue de programmes

M. Chagnon: Dernière question, M. le Président, juste pour permettre de pouvoir clore. Mme la ministre a parlé de la transformation du processus de la revue de programmes. Pourriez-vous rapidement nous faire...

Mme Marois: La transformation du processus de revue de programmes, elle est, pour l'essentiel, tout ce qu'on a fait jusqu'à maintenant, dans le sens où, une fois qu'on établit les objectifs gouvernementaux, l'enveloppe globale de dépenses de programmes, ensuite, on établit les quanta de chacun des ministères et chacun des organismes. Pour le reste, c'est chacun des ministres qui, avec ses principaux gestionnaires, établit son plan de travail et son plan de priorités.

Évidemment, je dirai que cela n'est pas laissé complètement à la décision des ministres puisqu'il y a, quand même, des orientations gouvernementales, des priorités gouvernementales qui, elles, sont dites, affirmées et servent de guides pour le ou la ministre responsable dans l'établissement de son budget. Mais la différence majeure, c'est qu'il n'y a plus de diktat, il n'y a plus de demandes un peu, je dirais, paramétriques, pour utiliser des termes qui sont bien connus. Dans le sens où on dit: Vous faites un effort sur les effectifs de 3 %; vous faites un effort sur le système, les frais administratifs de 1 %, etc.

Alors, l'essentiel, c'est: obligation de résultats, enveloppe fermée, détermination des enjeux par un plan stratégique et des cibles par les ministères, et décisions par le Conseil des ministres sur les choix faits et recommandés, par chacun des ministres, au Conseil des ministres.

M. Chagnon: Alors, le Conseil du trésor ne regarde plus la pertinence des programmes des uns ou des autres?

Mme Marois: Le Conseil du trésor regarde les plans stratégiques. Et, comme les plans stratégiques comportent l'évaluation des enjeux, les enjeux, pour moi, réfèrent à la pertinence des projets, des programmes.

Mais je vais être prudente sur cela. Je pense que la pertinence, c'est aux ministres et au Conseil des ministres à la décider. Cependant, la pertinence du moyen choisi pour atteindre l'objectif en termes budgétaires, ça, c'est une autre chose, et là, c'est notre responsabilité. Mais la pertinence du choix lui-même, c'est de questionner s'il est dans le cadre de l'enveloppe, si, en faisant cela, le ministère ou le ministre va respecter son enveloppe puis si le moyen choisi est le bon au plan financier.

Adoption de l'ensemble des crédits

Le Président (M. Lachance): Alors, je serais prêt à mettre aux voix l'adoption des crédits. Alors, je

pose le rituel habituel: Est-ce que les crédits du programme 1, Gestion budgétaire et politiques administratives, sont adoptés?

M. Chagnon: Sur division.

Le Président (M. Lachance): Est-ce que l'ensemble des crédits budgétaires du Conseil du trésor, pour l'année financière 1995-1996, sont adoptés?

M. Chagnon: Sur division.

Le Président (M. Lachance): Alors, pour le mot de la fin, M. le député de Westmount—Saint-Louis et porte-parole de l'opposition officielle.

M. Chagnon: En fait, le véritable mot de la fin, il viendra demain soir, à une heure où on va être sûrs que personne ne nous écoute!

On s'est vite aperçu que, effectivement, l'augmentation du budget de dépenses n'est pas de 0 %, comme ça a été beaucoup véhiculé, c'est 0 % du budget de la programmation. Le véritable budget de dépenses du gouvernement augmente de 1 %. Parce qu'il faut, évidemment, quand on fait un budget, non seulement regarder les activités gouvernementales, mais aussi faire en sorte d'inclure l'augmentation du service de la dette. Alors, c'est une des... Ce n'est pas une révélation, parce que n'importe qui qui pouvait regarder le budget des crédits pouvait le trouver, mais c'était une astuce dans sa façon de le présenter.

Et on a aussi entendu parler, plus tôt, des virages que compte faire le Conseil du trésor ou qu'a commencé à faire le Conseil du trésor. On pourra, avec le temps, déterminer si c'était une approche qui méritait d'être tentée. En gros, l'idée de donner plus de responsabilités aux ministères ne peut pas nuire en tant que telle. Mais il m'apparaît important que le Conseil du trésor conserve tous ses moyens pour s'assurer de la meilleure qualité de la gestion possible. Et ça, j'ai des doutes au moment où on se parle.

Le Président (M. Lachance): Sur ce scepticisme, Mme la ministre, vous avez la parole.

Mme Marois: Oui. Merci, M. le Président. Je voudrais d'abord remercier mes collaborateurs et mes collaboratrices pour l'excellence du travail et de la présence et, surtout, j'imagine, pour tout ce que nous avons à assumer comme responsabilités dans les mois qui viennent. Je pense qu'on aura besoin de tous nos talents. Je veux les remercier pour leur implication.

Et je veux rassurer les membres de cette commission, M. le Président. Je pense que, en atteignant cet objectif — non seulement je pense, je sais — nous réaliserons ce qui n'a jamais été fait depuis 20 ans: nous responsabiliserons les gens. Et j'espère, surtout, que nous leur redonnerons le goût de l'implication, de l'engagement, du travail bien fait. Parce qu'il y a une seule

ressource sur laquelle une organisation va toujours pouvoir compter, et c'est celle qui va lui permettre d'atteindre des objectifs et de mieux servir, surtout, les citoyens et les citoyennes du Québec, puisque c'est notre seule fonction, et ce sont les hommes et les femmes qui sont impliqués au service de l'État québécois. Je vous remercie.

Le Président (M. Lachance): Merci, Mme la ministre. Je vous remercie à mon tour comme porte-parole gouvernementale ainsi que toutes les personnes qui vous accompagnent, ici, aujourd'hui. Je remercie également le porte-parole de l'opposition ainsi que tous les membres de la commission. Et, sur ce, j'ajourne les travaux de la commission du budget et de l'administration sine die.

(Fin de la séance à 18 h 10)