



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
des finances publiques**

**Le jeudi 30 octobre 2014 — Vol. 44 N° 9**

Consultations particulières sur le projet de loi n° 15 — Loi  
sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères,  
des organismes et des réseaux du secteur public ainsi  
que des sociétés d'État (1)

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. Jacques Chagnon**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

|  |           |
|--|-----------|
| Débats de l'Assemblée                            | 145,00 \$ |
| Débats de toutes les commissions parlementaires  | 500,00 \$ |
| Pour une commission parlementaire en particulier | 100,00 \$ |
| Index (une session, Assemblée et commissions)    | 30,00 \$  |

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  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

## Commission permanente des finances publiques

Le jeudi 30 octobre 2014 — Vol. 44 N° 9

### Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Remarques préliminaires                     | 1  |
| M. Martin Coiteux                           | 1  |
| M. Alain Therrien                           | 2  |
| M. Claude Surprenant                        | 3  |
| Auditions                                   | 3  |
| Confédération des syndicats nationaux (CSN) | 3  |
| Fédération autonome de l'enseignement (FAE) | 11 |
| Conseil du patronat du Québec (CPQ)         | 20 |

### Autres intervenants

M. Raymond Bernier, président

M. André Spénard  
Mme Manon Massé  
M. Saul Polo  
Mme Rita de Santis  
M. Ghislain Bolduc

- \* Mme Véronique de Sève, CSN
- \* M. Michel Forget, idem
- \* Mme France Chantal, idem
- \* M. Martin Lauzon, FAE
- \* Mme Marie-Andrée Bénard, idem
- \* M. Marc Lauzière, idem
- \* Mme Carmel Laflamme, CPQ
- \* M. Yves-Thomas Dorval, idem
- \* M. Guy-François Lamy, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le jeudi 30 octobre 2014 — Vol. 44 N° 9

**Consultations particulières sur le projet de loi n° 15 — Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (1)**

*(Quinze heures cinq minutes)*

**Le Président (M. Bernier) :** Alors, bon après-midi à tous. Bienvenue à la Commission des finances publiques. Donc, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission des finances publiques ouverte. Je demande bien sûr à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie afin de procéder à des consultations particulières et des auditions publiques sur le projet de loi n° 15, Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements?

**Le Secrétaire :** Oui, M. le Président. Mme Samson (Iberville) est remplacée par M. Surprenant (Groulx).

**Le Président (M. Bernier) :** Merci beaucoup. Donc, voici l'ordre du jour pour cet après-midi. Nous allons débiter par les remarques préliminaires. Par la suite, nous entendrons — et je leur souhaite la bienvenue — la Confédération des syndicats nationaux, la Fédération autonome de l'enseignement et le Conseil du patronat.

**Remarques préliminaires**

M. le ministre, sans plus tarder, comme nous avons un temps très, très précieux, je vous cède la parole pour une période de six minutes pour vos remarques préliminaires. Alors, bienvenue, M. le ministre. La parole est à vous.

**M. Martin Coiteux**

**M. Coiteux :** Merci beaucoup, M. le Président. Mme de Sève, M. Forget, Mme Chantal, chers collègues, bonjour. Écoutez, je suis très heureux d'être ici parmi vous cet après-midi alors que débute les consultations pour le projet de loi n° 15 qui concerne la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État.

Il s'agit de ma première expérience de consultations particulières à titre de ministre, et je suis heureux que cela ait lieu pour un projet de loi aussi important pour le Québec. En effet, ce projet de loi est crucial afin de mieux outiller le gouvernement dans la mise en oeuvre du mandat qui lui a été confié suite aux dernières élections. Je souhaite, dans le cadre de ces consultations particulières, que l'opposition et l'ensemble des partis puissent échanger en toute franchise à propos de ce projet de loi. Je me montrerai à l'écoute des différents intervenants et je suis ouvert aux suggestions et aux préoccupations qui seront soulevées lors des travaux de consultation. Je suis persuadé que celle-ci se déroulera dans un esprit de collaboration.

Comme vous le savez, nous mettons actuellement en oeuvre un ambitieux exercice de modernisation et de repositionnement de l'État. Celui-ci ne peut être réalisé que si l'État justement possède tous les outils appropriés pour remplir adéquatement sa mission. Pour ce faire, le gouvernement doit être en mesure de bien connaître l'affectation des effectifs afin de pouvoir les déployer là où se trouvent les véritables besoins. Que l'État ne puisse savoir combien de personnes travaillent dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental est un non-sens qui ne peut plus durer. C'est pourquoi le projet de loi n° 15, s'il est adopté, permettra de corriger cette situation embarrassante. Ce projet de loi est donc un outil de lucidité.

L'atteinte de l'équilibre budgétaire pour 2015-2016 et son maintien par la suite guident l'action de notre gouvernement. Nous avons pris cet engagement auprès de la population, qui est très consciente des défis auxquels nous faisons face. Nous allons le faire, mais nous devons pouvoir planifier les services rendus directement à la population, et ce, à l'intérieur des moyens financiers réels qui sont les nôtres. Les dépenses de rémunération représentent une dépense majeure de l'État. Par exemple, uniquement pour la fonction publique et les réseaux de la santé et de l'éducation, il s'agit de 59 % des dépenses de programmes, un montant de 38,8 milliards de dollars.

Pour mettre en contexte l'appréciation générale de l'augmentation annuelle des effectifs, je tiens à vous rappeler que celle-ci se chiffre à une augmentation moyenne de 6 250 équivalents temps complet à chaque année. Cette augmentation est surtout attribuable aux réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation sur lesquels peu de contrôle est exercé. Cette croissance des effectifs vient grandement compliquer l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Dans un esprit de modernisation, il importe que l'État puisse agir efficacement sur le niveau de ses effectifs en temps réel afin d'assurer une meilleure gestion, une gestion plus efficace des dépenses publiques.

Ce projet de loi contribuera à offrir aux Québécois un État plus moderne et plus performant. Ainsi, le projet de loi se divise en trois principaux volets : le dénombrement, le contrôle des effectifs, le balisement des contrats de services pour qu'il ne soit pas possible de contourner les effets de la loi.

Ce projet de loi permettrait au gouvernement d'assurer un dénombrement rapide des effectifs dans la fonction publique, dans le réseau de la santé et des services sociaux, dans les commissions scolaires, dans les collèges, dans l'Université du Québec et ses constituantes, dans les organismes autres que budgétaires et dans les sociétés d'État, et ce, par grandes catégories d'emploi. Il apparaît normal, en 2014 et pour l'avenir, que les Québécois sachent en temps quasi réel à combien de personnes leur gouvernement envoie des chèques de paie.

Ce projet de loi donnera dorénavant au gouvernement les outils pour appliquer un contrôle global des effectifs des secteurs public, parapublic, péripublic et dans les sociétés d'État lorsqu'il le jugera nécessaire et essentiel. D'autre part, la volonté d'appliquer un gel des effectifs jusqu'à la fin de l'exercice financier 2015-2016 a déjà été annoncée lors du budget présenté par mon collègue le ministre des Finances en juin dernier, et ce projet de loi permettra de mettre en oeuvre cette volonté.

Alors que nous appliquerons un gel des effectifs au secteur public, nous souhaitons éviter qu'une voie de contournement ne se crée dans l'application de celui-ci et que conséquemment le nombre de contrats de services augmente. Il s'agit là de l'une de mes préoccupations, et nous proposons donc des mesures concrètes en ce sens. En effet, le projet de loi établira qu'un organisme public ne puisse conclure un contrat de services si celui-ci a pour effet d'éluder les mesures de contrôle relatives aux effectifs.

• (15 h 10) •

**Le Président (M. Bernier) :** En terminant, M. le ministre.

**M. Coiteux :** Ainsi, la conclusion de tout contrat de services par un organisme public durant les périodes soumises à des mesures de contrôle devra généralement être autorisée par son dirigeant.

Mesdames et messieurs, ce projet de loi est un outil clé pour l'avenir de l'État. Je serai heureux d'entendre tous les commentaires liés à son amélioration. Merci.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le ministre, de votre présentation. J'invite maintenant le porte-parole de l'opposition officielle et député de Sanguinet à faire ses remarques préliminaires pour une période de 3 min 30 s.

#### **M. Alain Therrien**

**M. Therrien :** Merci, M. le Président. Je voudrais d'abord vous saluer, saluer votre équipe, saluer le président du Conseil du trésor avec son équipe aussi, saluer les députés de Laval-des-Rapides, de Bourassa-Sauvé, de Portneuf, de Mégantic et de Sainte-Rose, qui font partie de l'aile gouvernementale, et saluer mon collègue de Rousseau, mon collègue de Beauce-Nord, mon collègue de Groulx et ma collègue de Sainte-Marie—Saint-Jacques. Donc, bienvenue à tous.

Je suis très heureux de travailler aujourd'hui avec vous et de commencer les consultations particulières du projet de loi n° 15. Je dois, au départ, assurer le président du Conseil du trésor de notre esprit de collaboration. On entame cette commission parlementaire avec vraiment l'idée d'être constructifs dans nos propos et d'arriver à faire en sorte que le projet de loi soit bonifié, s'il a à être bonifié, évidemment. Donc, vous allez avoir notre collaboration, M. le président du Conseil du trésor — et je devrais vous appeler ministre, ça serait plus court, hein?

Et donc on vient écouter ici les gens afin d'être mieux informés et afin aussi d'évaluer pour être mieux en mesure de faire en sorte de proposer des changements, si changements il y a, et faire en sorte que le projet de loi corresponde aux volontés de la plus grande majorité des individus.

Le projet de loi qu'on va étudier aujourd'hui vise d'abord le dénombrement des effectifs. Évidemment, c'est très vertueux, et on est tous pour la vertu, on est d'accord avec ce principe-là. C'est un outil d'information qui peut être très intéressant. Évidemment, il faut que ce soit fait — et on va être dans cet esprit-là — de façon optimale, de façon à ce que les ressources qui seront utilisées pour arriver à ce dénombrement-là le plus exact possible... soit fait le plus efficacement possible, vous en convenez et on en convient tous ensemble.

Alors, évidemment, on va se poser la question : Quoi faire avec cet outil-là? Alors, dans son projet de loi, on peut considérer qu'il va utiliser cette information pour faire un contrôle des effectifs, pour suivre et encadrer son évolution à travers évidemment l'importance du président du Conseil du trésor, qui va attribuer des effectifs aux ministres responsables, et ces ministres responsables auront un rôle prépondérant dans cette analyse et dans cette évolution de ce que vous voulez faire en termes de contrôle des effectifs. Évidemment, le président du Conseil du trésor se réserve un pouvoir de surveillance aussi au niveau des contrats de services, vous l'avez bien mentionné tantôt.

Et finalement, nous, là où on aurait des réserves, puis, encore là, on ne peut même pas parler de réserves parce qu'on est à l'époque de la discussion, mais de dire qu'on espère cependant qu'on ne vivra pas une centralisation des pouvoirs et faire en sorte que les besoins de notre communauté ne soient pas laissés pour compte par un phénomène de centralisation, où les décisions seront prises malheureusement très, très loin de ce qui se passe dans la réalité. Et, évidemment, on ne peut passer sous silence l'idée que le fait qu'on centralise d'une certaine façon le processus de décision, si c'est fait de cette façon-là, bien, que ça fasse en sorte que les régions se trouvent avec des pouvoirs décisionnels qui soient amoindris. Évidemment, on peut considérer que le Québec, le Québec, c'est ses régions, c'est ses centres, mais il faut gérer les ressources que nous possédons dans le but de faire en sorte d'optimiser l'efficacité en termes de comblement des services que l'on peut offrir à la population.

**Le Président (M. Bernier) :** En terminant, M. le député.

**M. Therrien :** Alors, tout simplement pour dire que je suis très heureux d'être avec vous et je salue le ministre, et on espère qu'on aura beaucoup de plaisir à travailler ensemble.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci de votre présentation, M. le député de Sanguinet. J'invite maintenant le porte-parole du deuxième groupe d'opposition et député de Groulx à faire ses remarques préliminaires pour une période maximale de 2 min 30 s.

#### **M. Claude Surprenant**

**M. Surprenant :** Très bien. Alors, mes salutations à tous mes collègues des deux côtés de la table. Alors, nous sommes très satisfaits qu'enfin le gouvernement prenne des mesures afin d'effectuer le dénombrement de ses effectifs. Ce projet de loi va aussi permettre d'atteindre le véritable objectif qui est l'imposition, en fait, du gel, essentiellement, des effectifs. Alors, c'est quelque chose qu'on avait, nous, à l'ordre du jour dans notre plateforme, et on est bien contents qu'enfin le président du Conseil du trésor adhère à cette volonté-là donc de prendre les mesures nécessaires.

Alors donc, nous saluons sa volonté de mettre en lumière et de contrôler la sous-traitance également au sein des organismes publics en établissant des règles quant à l'usage des contrats de services; on pourra en parler ultérieurement. Alors, tout ça, finalement, on est conscients que vous avez des défis importants. Il est question tout le temps de réduction un peu pour nous de la taille de l'État. On voudrait qu'il y ait plus d'argent au service des citoyens, donc en première ligne, et, pour ça, bien, il faut peut-être libérer de l'espace ailleurs. Alors donc, on est favorables à la réduction donc de la taille de l'État ou au maintien... ou la cessation à tout événement de la croissance des effectifs de l'État pour le moment.

Alors donc, on est conscients qu'au Québec on a un revenu moyen qui est plus faible qu'ailleurs au Canada et donc que ça affecte évidemment les recettes gouvernementales. On a un modèle, au Québec, qui est différent d'ailleurs au Canada. On supporte un peu plus les entreprises de la communauté, donc on a un gap, en bon français. Il y a un déficit entre les deux. Alors, il faut effectivement donc s'adresser au problème, donc trouver des solutions pour pouvoir maintenir le plus possible les services que l'on offre à nos concitoyens. Donc, on salue finalement le projet de loi n° 15, qui va assurer une gestion et un contrôle plus serrés des effectifs.

#### **Auditions**

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de Groulx. Merci à tous les gens qui ont fait ces remarques préliminaires. Nous allons donc souhaiter la bienvenue à nos invités. Merci d'être présents cet après-midi.

Bien sûr, comme je vous ai dit tout à l'heure, pour les fins d'enregistrement, je vous demande de bien vouloir vous présenter. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes pour votre exposé. Par la suite, nous procéderons à la période d'échange avec les membres de la commission. Donc, j'imagine que c'est Mme de Sève qui débute. Donc, la parole est à vous, Mme de Sève.

#### **Confédération des syndicats nationaux (CSN)**

**Mme de Sève (Véronique) :** Alors, merci. Bonjour, effectivement. Véronique de Sève, vice-présidente à la Confédération des syndicats nationaux. Juste vous dire que, M. Coiteux, vous n'êtes pas seul à votre première; je suis à ma première commission parlementaire, étant élue à la vice-présidence de la CSN au printemps, alors une petite nervosité.

**Le Président (M. Bernier) :** ...

• (15 h 20) •

**Mme de Sève (Véronique) :** Oui, oui, oui. Je suis accompagnée aujourd'hui par France Chantal, conseillère au service des relations de travail à la CSN, et M. Michel Forget, adjoint à l'exécutif aussi de la CSN.

Comme vous le savez, la Confédération des syndicats nationaux est une organisation syndicale composée de près de 2 000 syndicats. Nous regroupons plus de 325 000 travailleuses et travailleurs réunis sur une base sectorielle ou professionnelle dans huit fédérations, ainsi que sur une base régionale dans 13 conseils centraux principalement sur le territoire du Québec. Nous sommes présents dans toutes les catégories d'emploi et dans l'ensemble du secteur public, que ce soit dans la santé et les services sociaux, dans l'éducation, dans les organismes publics et les sociétés d'État. Nous sommes donc grandement concernés par le projet de loi à l'étude.

Nous tenons à vous remercier pour cette opportunité qui nous est offerte de nous faire entendre et espérons être entendus, écoutés et compris. Toutefois, nous considérons que nous sommes bien loin du dialogue social préconisé par le premier ministre du Québec au lendemain de ses élections.

Pour la CSN, le projet de loi à l'étude nous amène au coeur de l'opération de réingénierie qu'entreprend actuellement l'État. Or, selon nous, il s'agit d'une action précipitée visant l'atteinte de l'équilibre budgétaire, en 2015-2016, notamment par un contrôle des dépenses du gouvernement. L'objectif de l'équilibre budgétaire, omniprésent dans les orientations économiques et budgétaires déposées en juin dernier, se décline sur une mise à contribution importante de l'ensemble des entités gouvernementales, notamment par un contrôle de leurs dépenses et un gel global de l'enveloppe d'effectifs. Le projet de loi définirait donc certains moyens et conférerait au gouvernement de nouveaux pouvoirs lui permettant de concrétiser ses orientations budgétaires et de conforter sa vision tronquée de l'État. En fait, il placerait tout l'appareil gouvernemental sous l'autorité du Conseil du trésor.

Ainsi, le président du Conseil du trésor se verrait confier les pouvoirs d'établir le niveau des effectifs mis à la disposition de chaque ministre. Dorénavant, chacun d'eux serait soumis à cette centralisation. Ils auraient pour seule responsabilité celle de répartir les effectifs entre les organismes sous leur gouverne. Cette centralisation aurait pour résultat que tous les organismes, quels que soient leurs secteurs d'activité, se verraient alloués un niveau d'effectifs non pas en

fonction des services qu'ils doivent offrir à la population, mais en fonction d'impératifs budgétaires décrétés aux plus hauts niveaux, et ce, malgré l'obligation de gérer leurs effectifs de façon à maintenir les services offerts à la population. Autant leur demander de résoudre la quadrature du cercle.

Une telle centralisation au coeur même du projet constitue, quant à nous, un mauvais choix. En effet, plusieurs études portant sur la gouvernance ou encore sur la gestion et l'organisation de milieux complexes en arrivent à la conclusion que la meilleure façon d'offrir des services adaptés aux besoins de la population est la décentralisation. D'autres indiquent que la centralisation ou la recentralisation de la gouvernance est généralement associée à une bureaucratisation accrue. Vous l'aurez compris, la CSN prend résolument parti en faveur d'une décentralisation permettant aux acteurs de proximité de bénéficier de la flexibilité et de la marge de manoeuvre nécessaires pour offrir les services pertinents à la population et pour innover. Or, le projet de loi à l'étude fait exactement le contraire; il mène tout droit à une démotivation des gestionnaires, des travailleuses et des travailleurs du secteur public et place la gestion publique en situation d'échec.

Si le dénombrement des effectifs dans les organismes publics peut être un objectif louable, nous croyons qu'il en est tout autrement du contrôle recherché par le Conseil du trésor. Ainsi, le projet de loi lui permettrait d'imposer au ministre la production de rapports décrivant l'évolution des effectifs des organismes publics sous leur responsabilité et même d'exiger un suivi particulier des effectifs d'un organisme par le ministre responsable. Ces mesures ne visent qu'à permettre la réalisation des orientations économiques et budgétaires du gouvernement et ainsi assurer un ralentissement de la croissance de la rémunération, notamment par un gel global de l'enveloppe d'effectif.

Le ministre devrait répartir les effectifs dans les 10 jours suivant l'entrée en vigueur de la loi. Une telle précipitation marque bien la volonté du gouvernement d'imposer ses vues, sans égard à la situation prévalant sur le terrain. Ce qui est certain, c'est qu'un ajout de ressources dans un secteur ne pourrait être effectué que par la suppression d'effectif dans un autre. Ce principe de vases communicants s'inscrit totalement dans la volonté gouvernementale de ne développer de nouveaux services ou programmes que s'ils peuvent être financés par la disparition de ceux déjà existants, et ce, sans analyse des besoins de la population ou de la façon dont le travail est organisé. La ligne directrice du gouvernement est claire : «Money talks». Aussi, si le niveau d'effectifs n'est pas respecté, des sanctions peuvent prendre la forme de mesures rectificatives jusqu'à la tutelle ou le non-octroi d'une subvention. Voilà de quoi faire obéir les plus récalcitrants. Ici, centralisation et sanction feront l'affaire; l'approche collaborative est écartée au bénéfice de la coercition.

La CSN est dubitative quant aux dispositions du projet de loi entourant les mesures relatives aux contrats de services, et ce, bien que le recours à ceux-ci soit prohibé, lorsqu'il a pour effet d'éviter les mesures de contrôle des effectifs. Nous pouvons voir le verre à moitié plein ou à moitié vide. Il est à moitié plein si cela signifie qu'un organisme ne peut procéder à des coupes d'effectifs pour les remplacer directement ou indirectement par des contrats, notamment les agences de placement. Il est à moitié vide ou en totalité vide si l'organisme, en raison du niveau d'effectif qui lui est consenti dans le secteur d'activité, se voit contraint de l'abandonner au secteur privé.

De plus, les modalités prévues au projet de loi ne disposent aucunement des volontés de privatisation que pourrait avoir le gouvernement. Or, nous le savons, la privatisation est un cul-de-sac : elle entraîne des pertes d'expertise, et la dépendance au secteur privé, et génère une croissance exponentielle des coûts. L'exemple du ministère des Transports ou celui des centres hospitaliers universitaires en PPP sont éloquentes à cet égard. La définition du rôle de l'État n'est pas qu'une considération budgétaire; elle appelle à un débat public ou au dialogue social.

Avec le projet de loi, les renseignements seront vérifiés, surveillés et contrôlés par le ministre ou une personne qu'il désigne. Autant dire que le ministère exercerait des fonctions de microgestion, qu'il n'est plus responsable de gouverner, mais plutôt de gérer quasi à la petite semaine les impératifs budgétaires du gouvernement. Autant de temps passé à élaborer les mécanismes de reddition de comptes et à fournir des réponses aux demandes de renseignements ne contribuera certainement pas à libérer du temps pour élaborer une vision innovante des services à rendre à la population ni à développer une organisation du travail participative et démocratique.

En conclusion, la CSN considère que ce projet de loi ne peut être adopté sous sa forme actuelle, car il s'inscrit dans une logique qui met en péril la pérennité des services publics dont le Québec s'est doté au fil des ans pour assurer son développement. S'inscrire dans une approche d'austérité et de contrôle des dépenses dans un contexte où la croissance économique n'est pas au rendez-vous, ce n'est certainement pas assurer l'avenir des générations futures, c'est l'hypothéquer. Appliquer des mesures de contrôle et une reddition de comptes bureaucratique, c'est confiner les ressources des diverses composantes du gouvernement à un rôle mineur, c'est saper leur force vive. Nier la créativité et l'engagement des personnes qui dispensent les services à la population, c'est se priver d'une possibilité de les redéfinir de manière à ce qu'ils répondent aux besoins de ceux qui en bénéficient. Enfin, privatiser ou définir les services publics sans tenir compte des besoins et des choix d'une population, c'est s'appauvrir collectivement.

Le budget, les projets de loi n° 10 et n° 15 ainsi que tous les ballons et annonces qui défilent dans les médias nous obligent à constater que le modèle québécois est remis en cause. Nous le déplorons. Ce modèle, qui nous distingue comme société, mériterait certainement d'être mieux défendu par le gouvernement du Québec. Je vous remercie.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, Mme de Sève. Nous allons donc débiter nos échanges avec la partie ministérielle. M. le ministre, vous avez un bloc d'environ 16 minutes.

**M. Coiteux :** Oui. Merci, M. le Président. Alors, merci beaucoup, Mme de Sève, pour votre présentation. J'aurai peut-être quelques questions tout à l'heure, mais je voudrais commencer, peut-être, par le contexte général, puisque la toile de fond générale de votre présentation tient au fait suivant : que vous posez des questions quant à la nécessité de ramener l'équilibre budgétaire. Vous mettez en relation le projet de loi, évidemment, avec les objectifs du gouvernement, effectivement, qui sont de cesser d'endetter davantage en dépensant plus que nos moyens, mais vous n'êtes pas prêts à envisager qu'on retourne à l'équilibre budgétaire rapidement.

Alors, simplement, je voudrais dire la chose suivante, parce que c'est important de se rappeler de ces choses-là : En 2013-2014, on aurait dû être à l'équilibre budgétaire. Donc, toute cette question qui est soulevée de façon sous-jacente, là, à votre mémoire aujourd'hui, qui serait de retarder davantage, bien, je rappellerai qu'on est déjà en situation de retard par rapport à nos objectifs. On aurait dû, normalement, atteindre l'équilibre budgétaire en 2013-2014, et ça a déjà été repoussé de deux ans, puisqu'on n'y est pas en 2014-2015, on n'y est pas en 2015-2016.

Et donc, quand j'écoute la présentation, j'entends cette demande de repousser ça encore davantage, mais là on arrive à sept ans, là, en 2015-2016, et non pas à cinq ans. Est-ce qu'il faut aller à huit ans? Est-ce qu'il faut aller à neuf ans? Est-ce qu'il faut aller à 10 ans de retard? C'est que, chaque fois qu'on fait ça, bien, il y a un petit peu plus de dettes, n'est-ce pas, et puis la part des intérêts dans les dépenses publiques augmente davantage. Ce n'est pas juste les dépenses en santé et en éducation qui augmentent, c'est les dépenses d'intérêt aussi, et, ultimement, ça prend la place des programmes de l'État. Alors, j'ai toujours dit, et je le répète aujourd'hui : Le pire ennemi des programmes qui nous sont chers, c'est de laisser l'endettement croître pour payer les dépenses d'épicerie.

• (15 h 30) •

Alors, vous avez raison que ce projet de loi comme d'autres initiatives du gouvernement ont entre autres pour objectif de nous aider à retourner à l'équilibre budgétaire, et nous, on est absolument convaincus qu'on fait ça justement pour défendre les programmes qui sont chers aux Québécois. Parce que, si on parle du modèle, bon, le modèle que le Québec a choisi comme société, c'est foncièrement un modèle social-démocrate qu'on retrouve d'ailleurs ailleurs au Canada. Savez-vous, ce n'est pas le désert social dans les autres provinces, loin de là. C'est un modèle aussi qui existe dans à peu près tous les pays occidentaux. Alors, notre modèle à nous, il a ses particularités. Ses particularités doivent nécessairement continuer parce que c'est conforme à des choix qu'on fait, mais ultimement il faut qu'on soit capables de le payer, il faut qu'on soit capables de se le payer. Et force est de constater qu'à l'heure actuelle, bien, on ne paie pas l'ensemble des dépenses de programmes avec nos recettes budgétaires puisqu'on a un déficit.

Alors, vous avez raison, l'un des buts du projet de loi, c'est de nous aider effectivement à retourner à l'équilibre budgétaire, mais ce n'est pas le seul, ce n'est pas le seul. Et je suis heureux au moins que vous soyez d'accord sur un point, que le dénombrement des effectifs, c'est une chose qui est positive, hein? C'est une information dont on a besoin, ce n'est pas normal que nous n'ayons pas cette information. Et donc au moins cet aspect-là du projet de loi, je retiens que vous êtes fondamentalement d'accord avec le fait que le gouvernement doit avoir la connaissance nécessaire.

Maintenant, ce n'est pas seulement la question de l'équilibre budgétaire, c'est sûr qu'il faut atteindre l'équilibre budgétaire, certainement, mais, en même temps, puisqu'on est dans un exercice de révision des programmes où on revoit, on retourne les pierres les unes après les autres, il y a des efforts importants qui sont demandés à l'ensemble des Québécois ultimement, qui vont voir un certain nombre de changements dans les programmes existants, on ne se le cachera pas. Il y a des programmes qui vont être modifiés. Et donc tous les Québécois sont appelés à faire des efforts. Alors, dans ce contexte-là, ça va aider beaucoup pas seulement le gouvernement, mais ça va aider les Québécois dans leur ensemble de mieux contrôler aussi l'évolution des dépenses de rémunération dans le temps, parce que, si on n'est pas capable de contrôler l'évolution des dépenses de rémunération dans le temps, c'est très clair que, pour atteindre l'équilibre budgétaire, il va falloir faire des choix encore plus difficiles du point de vue des programmes qui vont être remis en question. Ce sont donc des exercices qui sont complémentaires et qui vont aider tout le monde.

Et en même temps, puis je le dis puisque vous avez fait allusion au dialogue social, j'ai eu l'occasion de rencontrer — d'ailleurs, je pense, M. Forget, on s'est rencontrés lors d'une de ces rencontres — toutes les parties prenantes à la négociation qui va s'amorcer, et on a discuté de ce contexte budgétaire difficile, puis on a été assez francs sur la réalité des choses. Mais, en même temps, on s'est rencontrés aussi pour la révision des programmes, et on a toujours dit : Bien, plus on va travailler ensemble pour trouver des solutions en révision des programmes, plus on va être capables de faire des gestes de ce côté-là, bien, plus il va nous rester de l'espace pour faire d'autre chose aussi au gouvernement. Alors, je pense que c'est dans l'intérêt de tout le monde, on s'est rencontrés, il y a eu un certain nombre d'échanges, et, à travers tout ça, je pense qu'on peut trouver des solutions qui sont constructives.

Maintenant, dans l'état actuel des choses, et vous avez fait allusion à des ballons d'essai, des annonces dans les médias, des rumeurs, etc., bon, écoutez, le gouvernement va prendre des décisions en révision des programmes bientôt, les décisions ne sont pas prises, et, puisqu'elles ne sont pas prises, bien, ce qu'on lit dans les journaux ne sont pas des décisions. Ce sont des hypothèses, ce sont toutes sortes de choses qui circulent, et, très honnêtement, souvent, ce ne sont même pas toujours les hypothèses du gouvernement. Alors, prenons les choses à la légère, là. Effectivement, on est dans un exercice de révision des programmes puis on est dans un exercice de retour à l'équilibre budgétaire.

Alors, dans ce contexte-là, le projet de loi n° 15 vise à faire quoi essentiellement? Et j'essaierai de vous rassurer là-dessus. D'abord, la partie sur laquelle on est d'accord, c'est d'avoir la connaissance nécessaire, hein? On doit avoir la connaissance sur les effectifs du gouvernement. On doit avoir cette connaissance nécessaire non pas deux ans après les faits, mais après un court laps de temps, un laps de temps qui nous permettrait de pouvoir éventuellement poser des gestes si c'est nécessaire. Alors, c'est la première raison. On veut que ces données-là soient sur une base comparable, on veut connaître les effectifs mesurés de façon comparable dans l'ensemble du réseau public. Alors, là, là-dessus, on est d'accord.

La partie, maintenant, du contrôle des effectifs, c'est une disposition de la loi qu'on mettra en oeuvre si c'est nécessaire. Ça ne veut pas dire qu'on est en train de décider pour l'éternité que les gestionnaires ne pourront pas, dans certains cas, sur le plan local, engager des gens. Ils vont d'ailleurs pouvoir continuer d'engager des gens dans le cadre de la présente loi puisqu'on ne parle pas de gel de l'embauche dans les réseaux, on parle d'un contrôle des effectifs. Mais, pour une période déterminée, lorsque c'est nécessaire, et la période actuelle est une période qui justifie, compte tenu de l'urgence budgétaire, qu'on mette en oeuvre cette disposition de la loi si elle est adoptée, bien, effectivement, on va mettre en oeuvre un gel des effectifs. Ça ne veut pas dire qu'on va faire de la microgestion. Les gestionnaires locaux vont

décider qui ils engagent en fonction de quel besoin, de manière à maintenir les services à la population. C'est une disposition qui est clairement inscrite dans la loi. Alors, il y a une période de contrôle qui n'est pas inscrite dans l'éternité. Elle est inscrite dans des moments ponctuels, des moments qui sont nécessaires. Et ce moment nécessaire va être absolument nécessaire au cours de la prochaine année et demie, là, qui va commencer à partir du mois de janvier.

Alors, dans ce contexte-là, je... On a parlé de verre à moitié plein ou de verre à moitié vide. Je pense que le verre va être d'autant plus plein qu'on aura atteint des objectifs qui sont partagés par la vaste majorité des Québécois, qui sont de rétablir l'équilibre des finances publiques, d'assurer la pérennité de nos services publics en procédant à une révision des programmes stratégique, basée sur les besoins, basée sur les meilleures manières de faire, basée sur les moyens financiers réels et aussi appuyée sur le fait que, si on laissait les effectifs croître comme ils ont cru au cours des dernières années, au même rythme qu'au cours des dernières années, bien, on compromettrait l'atteinte de cet objectif. Et ça ne serait dans l'intérêt de personne, ça ne serait même pas dans l'intérêt des gens que vous représentez, puisque les marges de manoeuvre de l'État en seraient encore plus réduites au cours des prochaines années.

**Le Président (M. Bernier) :** Est-ce que vous avez des questions à nos invités, M. le ministre, ou des précisions que vous voulez obtenir?

**M. Coiteux :** Qu'est-ce qui vous inquiète le plus dans l'idée qu'il puisse y avoir, pour des périodes ponctuelles, un contrôle des effectifs?

**Le Président (M. Bernier) :** Mme de Sève.

**Mme de Sève (Véronique) :** Oui. Bien, en fait, vous parlez de moments ponctuels. Nous, ce qu'on lit dans le projet de loi actuellement, on ne le voit pas dans la ponctualité. Alors, je pense que, déjà là, on a un problème de compréhension. Et on lit aussi un contrôle accru des effectifs et de tout ce qui est la centralisation des pouvoirs des effectifs qu'on voit là, et on pense que ce n'est pas la voie à avoir. Le Québec, on l'a construit depuis de nombreuses années et, actuellement, on est très inquiets de la démolition qu'il est en train d'avoir avec les différents projets de loi. Vous parlez des annonces, que c'est des hypothèses souvent qui ne seront peut-être pas mises au jeu, mais ça reste que ça met quand même une pression sur les gens, parce qu'ils sont inquiets. Et ça, je pense qu'il faut aussi prendre acte de ce qu'on dit, qu'on... Ça fait partie aussi du jeu. Il faut faire attention. Alors, moi, je pense que, dans l'inquiétude, là, il y a de ces endroits-là. Et, évidemment, le projet de loi n° 15, comment qu'on le voit, c'est aussi les moyens que vous vous donnez, des différents projets que vous êtes en train de... Il y a des commissions parlementaires, et on pense que c'est aussi prématuré, tout ça. Alors, évidemment, nous, on l'a dit dans la présentation, le projet actuel, il n'est pas... Il ne doit pas être fait de cette façon-là. Il y a probablement d'autres solutions. Il y a des solutions qu'on a amenées dans les différentes commissions. Vous parlez de la révision des programmes. Cette semaine, il y avait aussi des présentations par rapport à la commission de la fiscalité. On vous a donné certaines pistes de solution qui, à notre sens, sont beaucoup plus intéressantes et porteuses pour l'avenir que ce que vous êtes en train de mettre au jeu. Je ne sais pas si, Michel, tu veux ajouter quelque chose.

**Le Président (M. Bernier) :** M. Forget, vous avez des choses à ajouter?

**M. Forget (Michel) :** Bien, écoutez, on a eu la chance, comme le disait M. le ministre, d'échanger déjà dans le cadre de la commission sur la révision des programmes. On ne partage pas nécessairement la vision catastrophique du gouvernement en ce qui concerne les finances publiques. On n'a pas la même perception. D'ailleurs, comme le disait Véronique, on a eu la chance hier de s'exprimer là-dessus. Ceci étant dit, notre crainte, c'est de faire de sorte que... Et, en fonction du budget, des différents projets de loi qui sont mis sur la table, il y a des annonces. Même si elles ne sont pas réalisées, il y a certaines annonces que le gouvernement même a dit que, oui, il travaillait là-dessus, que ça soit sur le régime parental, que ça soit sur les garderies, que ça soit sur les commissions scolaires, c'est qu'on soit en train de ratatiner l'appareil de l'État et faire de sorte que les services, hein, il s'en donne le moins possible.

Si la volonté, c'est de faire de sorte de ratatiner l'État et de nous ramener... Parce que toutes les bases de comparaison que vous nous dites aujourd'hui, ce sont des modèles de comparaison avec l'Ontario ou d'autres provinces canadiennes, puis, dans certains cas, la base de comparaison, c'est ce qui se fait aux États-Unis. Ça nous inquiète énormément.

Le modèle québécois a été basé sur un modèle de solidarité, où le partage des richesses, ça s'est fait à différents programmes, qui a fait de sorte qu'entre autres, en 2008, on traverse mieux la crise que n'importe où ailleurs. On n'a pas envie de perdre ça. Et ce que vous nous proposez à l'heure actuelle, c'est justement ça. Ça, là-dessus, on a beaucoup de réticences, on n'embarque pas là-dedans.

• (15 h 40) •

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le ministre.

**M. Coiteux :** Il y a une chose qui devrait vous réjouir dans cette loi-là, puisque vous avez souvent mentionné, par le passé, vos inquiétudes à l'égard des contrats de services qui remplaçaient les contrats de travail en bonne et due forme, et je mets ça en relation avec cette idée que vous êtes contre les sanctions en cas de non-respect de la loi ou du moins vous étiez plus ou moins réfractaires à ça. Il y a quand même, dans cette loi-là, un geste qui est quand même assez important, qui est de dire : Dans cette période de contrôle des effectifs, il ne sera pas possible, sans qu'il y ait des conséquences, d'éluder le contrôle des effectifs par le recours à des contrats de services. Alors ça, c'est une chose qui, il me semble, devrait vous sourire.

Maintenant, je reviens à mes remarques de tout à l'heure. Écoutez, il y a une différence entre s'assurer qu'on soit capables de financer les programmes qui nous distinguent, hein, par ailleurs, je l'ai bien dit, les programmes qui nous distinguent, de s'arranger pour être capables de les financer, sans endetter davantage les Québécois, sans en pelleter dans la cour de nos enfants et utiliser des termes comme vous avez utilisés, «ratatinement de l'État», ou «démolition du modèle social», ou... Au contraire, je pense très sincèrement que la véritable solidarité, bien, on va l'exercer dans la mesure où est capables de payer nos factures. Et c'est dans cet esprit-là... Alors, il ne s'agit pas, là, de démolir les programmes, il s'agit d'en assurer la pérennité en les mettant sur une base de financement qui est solide. On fait cet exercice-là et, pour faire cet exercice-là de s'assurer qu'il n'y ait pas une croissance des effectifs dans le secteur public qui compromette l'atteinte des cibles budgétaires, ça va nous aider justement à préserver davantage les services auxquels tiennent les Québécois.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Est-ce qu'il y a d'autres membres, du côté ministériel? Il reste environ une minute. Est-ce que vous avez une question? Est-ce que vous avez des points? Non? Ça va? Bon, nous allons donc passer du côté de la deuxième opposition. M. le député de Sanguinet...

**Une voix :** ...

**Le Président (M. Bernier) :** La première opposition, excusez-moi... de l'opposition officielle, l'opposition officielle. M. le député de Sanguinet, la parole est à vous. Vous avez un bloc d'environ 10 minutes.

**M. Therrien :** Merci, M. le Président. Écoutez, dans son autre vie, le président du Conseil du trésor était un enseignant et vous enseignez bien, là, son projet de loi. Mais moi, je vais vous poser des questions. Vous êtes ici, puis on va vous écouter. Je vais vous poser des questions, puis à ce moment-là je vais avoir une meilleure idée de ce que vous pensez du projet de loi, et non pas que vous n'avez pas bien expliqué, au contraire, mais je vais vous donner l'occasion, dans vos mots, là, d'insister sur certains points.

À l'introduction, là, vous dites à la fin du premier paragraphe : «D'ailleurs, nous réclamons depuis longtemps un débat sur les moyens de financer adéquatement les services publics de même qu'un dialogue social mettant à contribution toutes les composantes de la société dans le cadre d'une démarche transparente.»

Donc, à quelque part, vous êtes intéressés par amener une amélioration de l'optimisation des services, ce que je peux comprendre. Donc, vous voyez que l'atteinte du déficit zéro, ce n'est pas nécessairement quelque chose de néfaste. Je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche, mais... Est-ce que c'est comme ça que vous exprimez ça?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Forget.

**M. Forget (Michel) :** Oui. Bien, on n'est pas contre qu'il y ait un suivi des finances publiques adéquat, au contraire on est d'accord, on a toujours été d'accord avec ça, on n'est pas contre. Par contre, on est conscients que, quand on est dans une situation économique telle qu'on est là, ce n'est pas mauvais nécessairement de reporter le déficit et d'essayer de créer une croissance. Parce que toutes les fois qu'on est sorti des périodes difficiles, ce n'est pas juste en mettant des mesures d'austérité, c'est toujours en poussant la croissance, en mettant des mesures pour faire de sorte que la croissance reprenne.

À l'heure actuelle, le climat qu'on est en train de créer, c'est un climat d'austérité à la grandeur de la province, qui va faire de sorte qu'au lieu de relancer l'économie on est en train de s'endetter davantage, qui va faire de sorte qu'il y ait moins de revenus, qui va faire de sorte qu'on va venir nous revoir pour nous dire : On coupe encore sur les services pour équilibrer le budget. Ça, on ne partage pas ça. D'ailleurs, les différentes mesures qu'on a mises de l'avant hier, c'est des mesures pour relancer le Québec, des mesures pour faire de sorte de créer une croissance.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député.

**M. Therrien :** Merci. Ah! j'ai oublié de vous saluer. Bon, Mme Chantal, Mme de Sève et M. Forget, bienvenue. Je suis désolé, je suis impoli, ça n'a pas de bon sens. O.K.

Donc, j'ai lu à quelque part où j'ai entendu que vous disiez que la situation économique était un prétexte pour arriver à d'autres fins que d'arriver à l'équilibre budgétaire, c'est ce que j'ai compris tantôt. Vous dites, et je vous prends en deuxième paragraphe, là, de la même page : «À l'évidence, le projet de loi n° 15 ne s'inscrit pas dans une telle démarche. Il constitue plutôt une action précipitée...» «Une telle démarche» pour atteindre l'équilibre zéro, là, j'imagine. Alors, pourquoi vous dites que c'est une action précipitée?

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Chantal.

**Mme Chantal (France) :** Oui. Bien, en fait, quand on parle de démarche mettant à contribution toutes les composantes de la société, c'est qu'on veut un débat large sur les questions fiscales, les questions fiscales incluant le déséquilibre fiscal qui persiste par rapport au Canada. On veut que le débat se fasse vraiment de façon large et on insiste beaucoup sur les différentes composantes de la société. On veut que tout puisse être sur la table dans les discussions, autant les révisions de programmes que la vitesse à laquelle il faut redresser les finances publiques, Michel l'a bien placé. Pour nous, ce n'est pas le moment d'aller rapidement là-dessus, c'est à ça qu'on réfère.

Et, en 1999, il y avait eu, effectivement, une démarche qui regardait tous les pans, effectivement, fiscalité, choix budgétaire, pas nécessairement les programmes, etc., mais, cette fois-ci, ça pourrait comprendre tous ces éléments-là mais vraiment dans une démarche où il y a de l'échange, de l'écoute, et pas, dans le fond, des décisions déjà prises à l'avance. Parce qu'un des problèmes à l'intérieur du projet de loi, c'est que, sous la base de contrôle d'effectif, ce qu'on va faire, c'est qu'on va faire disparaître certains services ou à tout le moins les rendre tellement ratatinés ou rétrécis que ça va donner des effets permanents. Ils vont soit disparaître, les services, ou encore être complètement privatisés. Donc, sous apparence d'un 18 mois de contrôle juste sur les effectifs, on va changer la face même des services qui sont donnés puis on va même en faire disparaître. C'est à ça qu'on s'oppose. On ne dit pas qu'il ne faut pas faire de débat. C'est vrai qu'effectivement les besoins de la population ont pu changer, c'est vrai qu'il faut regarder effectivement ces nouveaux besoins là, voir comment on peut y répondre, mais on considère qu'on le prend par la mauvaise lorgnette du contrôle des effectifs.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député.

**M. Therrien :** Merci. J'aurais une autre question. À la page 9, en bas de la page 9, vous dites : «Le projet de loi n° 15 fait exactement le contraire, il mène tout droit à [la] démotivation des gestionnaires, des travailleuses et des travailleurs du réseau, et place la gestion publique en situation d'échec.» Ça, est-ce que vous exprimez de cette façon-là un genre de gestion qu'on... Tu sais, souvent on parle d'école de gestion, là, de gérer à l'envers, c'est de dire que les gens qui sont plus près des besoins, les gens qui sont plus près des services offerts, souvent, c'est eux qui vont avoir une meilleure idée des solutions à apporter pour rendre plus efficace le réseau dans son ensemble. Je ne sais pas ce que je vous... Est-ce que j'interprète bien ce que vous écrivez ici? Et donc, bien, j'aimerais vous entendre là-dessus.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Mme de Sève.

**Mme de Sève (Véronique) :** Bien, en fait, moi, je suis psychoéducatrice, je travaille au Centre jeunesse de Laval, donc je suis directement avec des jeunes qui ont des difficultés de comportement, et on est là en situation très directe avec une population vulnérable puis on a des solutions. Parce que ce n'est pas toujours simple, des fois, les beaux programmes qui sont mis en place peuvent avoir des bons objectifs, mais, dans le pratico-pratique, il faut les adapter. Donc, effectivement, si ces personnes-là n'ont plus le temps et la latitude de pouvoir réfléchir à comment on peut mieux donner des services, c'est clair qu'il va y avoir une démotivation. On travaille avec des gens... et même les gestionnaires, parce que les gestionnaires aussi peuvent participer. On est, nous, dans des programmes d'organisation du travail, on peut avoir des dialogues, mais, si on n'a pas le temps, et l'énergie, et les capacités de pouvoir le faire, il est clair qu'il va y avoir une démotivation. Je ne sais pas si tu veux rajouter quelque chose.

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Chantal.

• (15 h 50) •

**Mme Chantal (France) :** Très brièvement, c'est qu'en fait, notre esprit, c'est tout à fait ça. Quand on veut regarder les services, il faut faire regarder ça et travailler ça avec les gens qui donnent les services, qui sont en proximité avec les personnes qui les reçoivent, parce que ce sont ces personnes-là qui sont mieux à même de bien cerner le besoin et de développer, développer, effectivement, des approches plus innovatrices.

Il y a même certaines études, particulièrement dans le secteur de la santé, qui vont dire : En fait, les espaces de créativité les plus grands, pour effectivement les questions de services, ça va se développer au niveau des gestionnaires intermédiaires et de leurs équipes. C'est là que ça a plus de chances d'être dans l'innovation, vraiment, dans la pertinence du service.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député.

**M. Therrien :** Oui, merci. Donc, c'est pour ça que vous dites que vous êtes pour le calcul des effectifs, mais vous dites : On a peur, on a peur — parce que, là, on n'est sûrs de rien encore, là, on est dans l'étude, là — qu'il y ait une centralisation, qu'on utilise le dénombrement des effectifs pour arriver avec une centralisation des prises de décision, et qui font en sorte que les gens qui sont près des milieux se trouvent dépourvus d'un processus de décision et d'une amélioration de l'efficacité.

Vous me dites si je me trompe. Ça veut dire que, selon vous, on veut, à travers le projet de loi n° 15, amener une meilleure gestion des fonds publics afin d'éliminer le déficit. Mais ce que vous me dites, c'est que, de par la centralisation qu'on va avoir ici, au lieu d'améliorer l'efficacité des services publics, on va les amoindrir, et ça nous éloignerait, à ce moment-là, d'une situation d'une gestion efficace des services publics. Est-ce que c'est ce que je comprends?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Forget.

**M. Forget (Michel) :** Je vous traduirais ça de la façon suivante : que ça soit le projet de loi n° 10 ou le projet de loi n° 15, ce n'est pas fait en fonction de maximiser les services, hein? La pensée qui est en arrière de ça, c'est uniquement une pensée de dire... de réduire le coût du système. Et, à partir de ça, pour les gens qui oeuvrent dans le réseau, quand tu émanes de la santé, ils vont vous dire qu'ils ont l'impression que ça fait plus de 20 ans qu'on les compresse, compte tenu des services qui sont offerts. Ça fait que, quand on dit : On va contrôler les services, les effectifs, on va les geler,

on va les contrôler, mais on vous oblige à faire de sorte de maintenir les services à la population, ça se traduit de deux façons, soit d'une baisse de services — c'est ce qu'on prétend, c'est impossible de maintenir ça — ou un épuisement professionnel de la part des gens qui oeuvrent là-dedans.

Et les conditions de travail à l'heure actuelle dans le réseau de la santé ou dans le réseau de l'éducation, la pression qui est faite sur les gens fait de sorte... — vous avez probablement les chiffres — une augmentation constante au niveau soit des gens qui sont en assurance salaire, plus particulièrement des problèmes reliés ou des problèmes d'ordre psychologique. Donc, on a un avantage à regarder ça de façon importante et de travailler peut-être à l'envers de ce qui nous est proposé à l'heure actuelle.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Forget. Nous allons donc passer maintenant au deuxième groupe d'opposition, M. le député de Groulx, oui? Vous avez environ sept minutes.

**M. Surprenant :** Merci, M. le Président. Alors, on comprend qu'on a un climat d'austérité qui a peut-être été occasionné par des ballons d'essai, qui n'est peut-être pas l'apanage du président du Conseil du trésor, mais enfin il y a de l'incertitude dans la population, on en convient. Par contre, il faut comprendre qu'il y a des décisions qui doivent être prises quand même pour contrôler les dépenses de l'État. À l'heure actuelle, vous savez qu'il y avait environ 6 250 emplois de plus qui s'accumulaient année après année, des dépenses, donc, qui augmentaient d'environ 500 millions de dollars. Alors, c'était insoutenable.

Alors, je crois donc que... Vous mentionniez tantôt qu'il y avait des risques peut-être d'épuisement, de burnout, je ne sais pas si vous avez utilisé le mot, là, mais enfin il y aurait peut-être aussi lieu de penser qu'il pourrait peut-être y avoir des gains d'efficacité aussi au niveau du système. Alors, j'entends souvent, à écouter des gens dans différents services, qu'ils sont épuisés parce qu'ils ont des frustrations au niveau, là, de l'absence de changement. Alors, peut-être une culture à revoir à mon avis. Et puis il y a peut-être même possibilité peut-être de réfléchir à des modèles de rémunération qui vont inciter finalement... qui vont créer de la motivation, au contraire, donc peut-être revoir un peu la culture, donc, de productivité.

Alors, actuellement, on est conscients qu'on — je vous reparle de l'Ontario, les autres provinces — avait un écart de cinq points de pourcentage de dépenses gouvernementales dans le support de l'économie il y a quelques années. On est rendus à 6,25 % d'écart, c'est une hausse, donc, de 30 %, d'où, à mon avis, là, l'importance d'agir. Le fossé... Ce n'est peut-être pas le bon mot, mais l'écart s'est creusé, et puis, comme je vous disais tantôt, défavorablement parce qu'on n'a pas la situation financière pour se permettre de creuser l'écart par rapport aux autres provinces. Donc, c'est important qu'il y ait des changements.

Alors, ma question est celle-ci. À l'égard de mon point de vue quant aux gains possibles d'efficacité, est-ce que vous seriez favorables peut-être à l'instauration de mesures qui pourraient au contraire encourager l'efficacité au niveau des modèles de rémunération au niveau de l'État.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Mme de Sève.

**Mme de Sève (Véronique) :** Bien, dans un premier temps, je voudrais vous dire que, quand vous parlez de «prétendu épuisement professionnel», je dirais «épuisement professionnel». Moi, je pense que ce n'est pas prétendu. Au contraire, ça existe. Les gens font plus que... Non, mais c'est parce que je trouve ça important de le dire, ils font plus avec moins depuis...

**Le Président (M. Bernier) :** Allez-y, M. le... Excusez. M. le député de Groulx, vous voulez...

**M. Surprenant :** Je veux juste préciser. Je ne crois pas avoir utilisé le mot prétendu. Il y a effectivement de l'épuisement professionnel, mais les causes de ça, je les vois peut-être autrement que vous, là, simplement.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Vous pouvez poursuivre, Mme de Sève.

**Mme de Sève (Véronique) :** Parfait. Donc, depuis de nombreuses années, que ça soit dans l'éducation ou même dans la santé et les services sociaux, on fait plus avec moins depuis tout le temps. M. Forget l'a dit, ça fait 20 ans qu'il y a des compressions, qu'il y a des changements. On fait beaucoup de réformes, et il y a eu des changements qui ont été faits, puis ça met une pression sur les gens qui sont directement liés à une population, qui sont souvent dans des situations vulnérables. Quand on est pris dans un problème de santé, quand on est pris dans un problème de santé mentale, on n'est pas toujours en mesure de voir les choses correctement.

Ceci étant dit, moi, je pense que... Vous parlez de modèle de rémunération, on n'est pas dans l'entreprise privée puis on n'est pas dans... en fait, une shop, je vais le dire en bon québécois. On parle d'enfants qui apprennent à l'école, qui apprennent à lire, qui apprennent aussi d'être des citoyens. On parle d'enfants, d'adolescents, de jeunes adultes, On parle aussi de personnes en situation de santé précaire ou même de vulnérabilité. Il faut voir ça sur un autre angle que juste dire : Est-ce qu'on va travailler de rémunération sur une productivité?

Moi, je pense, il faut faire attention quand on parle de ces mots-là parce que ce n'est pas tout à fait dans ce même angle là qu'on doit le voir.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député.

**M. Surprenant** : Ma deuxième question au niveau donc de la main-d'oeuvre, encore une fois. Quel est votre point de vue au niveau de l'impartition? Si on voudrait rendre plus efficace l'État et faire travailler les gens pour des ouvrages qu'ils ont régulièrement à faire et l'impartition, les ouvrages qui sont plus ponctuels, donc des gains d'efficacité, quel est votre point de vue à cet égard-là?

**Le Président (M. Bernier)** : M. Forget.

**M. Forget (Michel)** : Déjà, je crois qu'il s'en fait beaucoup, d'impartition, probablement beaucoup trop d'impartition dans le réseau. Et je ne sais pas ce que vous visez comme impartition, mais, si vous pensez, entre autres, aux services auxiliaires que ce soit entretien ménager, buanderie ou autres, l'expérience nous montre, depuis les 20 dernières années, que le secteur public est plus rentable que le secteur privé, et ça, sans exception. Tous les travaux qui ont été faits à ce niveau-là, que ce soit au niveau des buanderies — parce que plusieurs fois on a travaillé au niveau des buanderies — au niveau des cuisines, au niveau de l'entretien ménager, en termes d'expertise, en termes de coûts et en termes également de qualité du travail qui est fait, le privé ne bat pas le service public. Et ça, là, il n'y a aucune étude gouvernementale qui va pouvoir venir dire le contraire de ce qu'on dit là.

**Le Président (M. Bernier)** : Merci. M. le député. Oui, M. le député de Beauce-Sud...

**M. Spénard** : Nord.

**Le Président (M. Bernier)** : ...Beauce-Nord. Excusez.

**M. Spénard** : Merci. Merci, M. le Président. Alors, à mon tour, de vous souhaiter la bienvenue, Mme de Sève, Mme Chantal et M. Forget. Moi, il y a deux, trois affaires qui me chicotent dans la tête. Lorsqu'on parle de faire un dénombrement en ce qui concerne la fonction publique et la fonction parapublique, il faut bien se mettre dans la tête que l'État, c'est lui qui paie et, quand on parle d'État, c'est lui, le payeur. L'État, moi, je ramène ça toujours à dire que l'État, c'est le contribuable avec ses taxes, ses impôts qu'il paie, là. Ça fait que, quand on met l'État, il faut penser, là, à la madame qui brasse sa soupe, là, qui est en train de nous écouter, là, puis qui est tannée de payer des taxes puis des impôts puis, à un moment donné, il faut que ça arrête. Puis, moi, en homme d'affaires que j'étais, j'aimais bien savoir comment j'avais d'employés sous ma charge. Ça, je pense que c'est une prémisse de base.

Moi, je vous regarde, là, puis vous dites que ce projet-là, c'est la centralisation, le projet de loi, puis on est pour la décentralisation. Alors, moi, j'aimerais ça que vous m'expliquiez en quoi ce projet de loi là centralise les services donnés aux citoyens, parce que...

• (16 heures) •

**Le Président (M. Bernier)** : Je vous donne 30 secondes pour répondre à la question du député de Beauce-Nord. Mme Chantal, 30 secondes

**Mme Chantal (France)** : Bien, ça ne centralise pas les services, ça centralise les décisions quant aux services à rendre à la population. Et ça, quand on donne le type de services, particulièrement en santé et en éducation, c'est un mauvais choix.

**Le Président (M. Bernier)** : Merci. Mme la députée de Sainte-Marie—Saint-Jacques, vous avez un bloc d'environ trois minutes.

**Mme Massé** : Trois minutes? Hé! Je suis privilégiée! Bonjour, tout le monde, bonjour. On fait ça court.

Bien, merci, premièrement, pour votre présentation. C'est sûr qu'avec 325 000 personnes sur le terrain, vous représentez des yeux et des oreilles assez intéressants. C'est des gens qui, d'ailleurs, sont au service de l'ensemble de la population du Québec, peu important leurs revenus, peu importe leur situation géographique, régionale, etc.

Bien sûr, toute cette logique, le ministre nous le rappelait, se base sur l'idée qu'il faut atteindre l'équilibre budgétaire en 2015-2016. Vous vous avez exprimé en disant : Hum! peut-être que c'est rapide. Hier, nous avons aussi amené... Je vous amène sur autre chose juste pour placer, puis je n'aurais pas le temps de faire 28 questions avec. On a amené aussi l'idée que l'équilibre budgétaire en 2015-2016, au nom de l'équité intergénérationnelle, geler des emplois, ou diminuer des emplois, ou faire en sorte que les emplois ne se développent pas dans la perspective des besoins, c'est aussi ne pas offrir aux jeunes la possibilité de travailler en 2015-2016, alors qu'on estime probablement un surplus de plus 2 milliards en 2015-2016.

Alors, l'équité intergénérationnelle, dans ce projet de loi là, vous en pensez quoi?

**Le Président (M. Bernier)** : Mme de Sève

**Mme de Sève (Véronique)** : Je vais vous dire, bien que... je ne sais pas si ça s'applique à moi, je ne suis pas si vieille que ça, moi, j'ai connu... En fait, c'est que j'ai connu, hein, les cégeps, l'université, la démocratisation de l'éducation, j'ai connu aussi la question de la santé et services sociaux, qui étaient là, qui étaient présents. J'ai pu bénéficier de ça, de ces services-là, et je pense que ça fait partie du modèle qu'on a envie de léguer à nos générations.

Quand je fais le débat avec mes comités de jeunes à la CSN, que ce soit dans les régions ou même le comité national des jeunes, pour eux l'opération actuelle du gouvernement, ils ne la voient pas comme une question d'équité

intergénérationnelle. Bien au contraire, on est en train de mettre à mal les services qui permettent encore plus d'avancer.

Vous le dites, en plus, il y a une question aussi d'emploi. Il y a des jeunes qui pourraient avoir accès à des emplois bien rémunérés avec des bonnes conditions de travail, qui permet aussi un retour dans l'économie. Parce que, quand on a des bonnes conditions de travail, quand on a des emplois de qualité, bien, évidemment, on est à la consommation, on va aussi avoir des enfants, des familles, tout ça, et je pense que ça fait rouler, ça fait rouler l'économie, mais ça fait surtout une société dynamique, vitale pour l'ensemble. Et je pense que ça, on oublie ça dans tout ce discours-là.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Une dernière question, Mme la députée.

**Mme Massé :** Si je ne m'abuse, beaucoup de femmes travaillent dans votre vaste réseau. J'aimerais ça entendre donc l'impact.

**Le Président (M. Bernier) :** Mme de Sève.

**Mme de Sève (Véronique) :** Je peux vous dire que, dans le réseau de la santé et des services sociaux et même dans l'éducation, si je ne me trompe pas, 75 %, c'est des femmes.

**Une voix : ...**

**Mme de Sève (Véronique) :** Pardon? Beaucoup, par contre, à temps partiel, hein? Le travail atypique, on le voit, est de plus en plus typique, là, ça il faudra faire une réflexion sur cette question-là, mais à temps partiel parce qu'elles ont d'autres obligations, elles sont des aidantes naturelles, elles sont des mères qui parfois doivent faire des choix pour s'occuper de leur enfant. Et je pense qu'il faut aussi faire attention, lorsqu'on fait ce type d'opération là, l'impact que ça va avoir va être beaucoup plus grand que peut-être juste un gel, comme M. le ministre est en train de nous le dire.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Merci de votre présentation. Votre baptême s'est bien passé, hein? J'imagine que ça va bien... ça s'est bien...

**Mme de Sève (Véronique) :** Oui, merci beaucoup.

**Le Président (M. Bernier) :** Donc, Mme de Sève, M. Forget, Mme Chantal, merci de votre participation à la Commission des finances publiques.

*(Suspension de la séance à 16 h 4)*

*(Reprise à 16 h 7)*

**Le Président (M. Bernier) :** Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Nous allons donc reprendre nos travaux. Alors, bienvenue à la Fédération autonome de l'enseignement. M. Martin Lauzon et Mme Marie-Andrée Bernard, on vous souhaite la bienvenue. Vous avez un premier bloc de 10 minutes pour faire votre présentation. La parole est donc à vous.

#### **Fédération autonome de l'enseignement (FAE)**

**M. Lauzon (Martin) :** Merci beaucoup. Donc, je vous remercie de nous recevoir aujourd'hui sur le projet de loi n° 15. Donc, c'est Marie-Andrée Bénard, juste pour préciser...

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Bénard.

**M. Lauzon (Martin) :** Bénard. Alors, c'est notre première expérience en commission parlementaire. Vous nous direz s'il y a quoi que ce soit au niveau des règles et procédures qu'on ne respecte pas.

**Le Président (M. Bernier) :** ...le plus simple possible, ce qu'on veut, c'est des échanges.

**M. Lauzon (Martin) :** C'est beau. Alors, on y va. Donc, Mme Bénard, elle est avocate et conseillère à la Fédération autonome de l'enseignement au niveau des relations de travail, et moi, je suis d'abord et avant tout un enseignant, donc un enseignant au secondaire en histoire et je suis également vice-président aux relations de travail à la FAE, la Fédération autonome de l'enseignement, et responsable du dossier de la négociation.

Donc, qui est la FAE exactement, pour que tout le monde sache bien qui nous sommes? C'est 32 000 enseignantes et enseignants. Donc, on enseigne aux élèves du préscolaire, du primaire, du secondaire, de la formation professionnelle, de l'éducation des adultes. Il y a même une trentaine d'enseignants en milieu carcéral. En fait, ils enseignent en milieu carcéral, vous comprenez, donc ils n'y sont pas. Et puis donc c'est une fédération qui est autonome, qui n'est pas affiliée à une centrale, quoique, dans le cadre de la négociation actuelle, vous en avez peut-être pris compte dans les derniers jours, nous sommes affiliés avec la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec dans le cadre de la négociation.

On est également, je pense, une fédération qui est reconnue pour la recherche de solutions parce qu'il faut, bien entendu, identifier un certain nombre de problèmes qui existent, mais il faut également être en mesure de proposer des solutions, puis c'est quelque chose qu'on s'efforce de faire depuis notre création, en 2006.

Au niveau de l'avis, je dois avouer qu'au niveau des délais ça a été très rapide, ça s'est bousculé rapidement : donc, le dépôt autour du 9 octobre, si je ne me trompe pas; on a eu la convocation la semaine dernière, jeudi passé, donc on a pu vous déposer, là, un avis sommaire, là, aujourd'hui. Je comprends que vous n'avez pas pu en prendre connaissance, on vient tout juste de le faire, mais on va être en mesure, là, de vous expliquer ça rapidement, les grandes lignes de notre position sur le projet de loi n° 15.

Alors, il y a, bien entendu, comme je vous dirais, des impacts nombreux au projet de loi n° 15, mais, pour l'objectif de la présentation, qui est très courte, on va se concentrer particulièrement sur ce qui touche le milieu de l'enseignement et des enseignantes et des enseignants, les membres qu'on représente. Donc, je vais vous donner les grandes lignes de cet avis-là en parcourant, si vous voulez, le projet de loi par partie d'article, et puis on pourra, au niveau des périodes de questions, là, revenir avec plus de détails.

• (16 h 10) •

En premier lieu, on comprend que l'objectif du projet de loi, c'est de renforcer les mécanismes de gestion et de contrôle des organismes publics. Ceci étant dit, on a quand même une grande mise en garde à faire là-dessus, c'est qu'à travers les années, quand on a mis des mesures de contrôle, particulièrement dans le milieu de l'éducation, ça s'est traduit par l'embauche de gens qui surveillent des gens qui surveillent des gens qui surveillent à leur tour des gens. Et c'est quelque chose qu'on voit régulièrement dans le milieu de l'éducation, dans les écoles. J'ai entendu beaucoup, dans les derniers mois, les dernières semaines, entre autres du premier ministre, dire que ce qui est important, et du ministre de l'Éducation, c'est ce qui se passe dans la classe entre l'élève et l'enseignant. Donc, nous aussi, on partage ce point de vue là, c'est très important, c'est fondamental, mais on ne peut pas dire que, dans les décisions des dernières années, on a vraiment ressenti ça. C'est vraiment les mesures d'encadrement qui se sont multipliées.

Sur le calcul de l'effectif, qui touche les articles 4 et 5, bon, on comprend du projet de loi que les commissions scolaires devront informer le ministère de l'état de ses effectifs et de la répartition. C'est la compréhension que nous en avons. Nous, on veut quand même amener des questionnements ou amener, si vous voulez, des remarques en lien avec ça. On a des inquiétudes importantes sur qu'est-ce que l'effectif — on va commencer par ça — par exemple, l'effectif enseignant. Dans les budgets des commissions scolaires, vous savez, le personnel de direction est considéré comme du soutien à l'enseignement. D'ailleurs, vous entendez les commissions scolaires répéter sans arrêt que le taux de gestion est de 4 %, ou 4,2 %, ou 4,4 % et vous entendez les établissements d'enseignement privé parler d'un taux de gestion autour de 13,7 %. Ce n'est pas étranger au fait que les commissions scolaires, n'incluent pas les frais d'encadrement du personnel de direction, qui se qualifie pourtant comme des gestionnaires. Donc, c'est un élément très important. Je peux vous dire que, si les directions d'établissement actuellement sont du soutien à l'enseignement, les enseignantes et enseignants ne s'en rendent pas compte. On est beaucoup plus dans un concept de gestion, d'encadrement, et, si l'ensemble... si vous voulez, si une commission scolaire est un seul et gros établissement, ce qui se produirait probablement, là, c'est que le calcul du taux de gestion inclurait le personnel de direction, le personnel de conseil pédagogique, donc tous ces éléments-là. Nous, ce qui est important, au niveau des enseignantes et des enseignants, il y a, bien entendu, des éléments de la convention collective qui protègent un certain nombre de choses, mais on vous met en garde : Dans le calcul de l'effectif enseignant, qu'est-ce que ça représente, qui en fait partie? Donc, on a des questionnements là-dessus.

Ensuite, sur la planification triennale, qui sont les articles 6 à 8, je vais passer très rapidement, mais je peux quand même vous dire qu'à notre compréhension il y a déjà beaucoup de données qui sont à la disposition du gouvernement via, par exemple, le Comité patronal de négociation des commissions scolaires francophones, le CPNCF, ou bien d'autres organismes, il y a les statistiques de l'éducation qui nous donnent beaucoup de données, il y a les plans d'effectifs des écoles, les plans d'effectifs des commissions scolaires. Je pense qu'on peut savoir il y a combien de monde dans les commissions scolaires. Donc, c'est un élément important à tenir en compte. Il y a déjà beaucoup de données qui se donnent.

Sur le contrôle de l'effectif, là, on parle plus des articles 10 à 12, là. Bon, on nous donne une période de référence, puis on nous dit : C'est du 1er janvier au 31 mars 2014, ça doit se faire en maintenant les services. Bon. Donc, au mieux, ce sera un gel, là, ce qu'on comprend, là, au mieux. Au mieux, ce sera un gel, parce qu'il y a eu des gens qui ont été embauchés depuis ce temps-là, là, depuis cette période de référence là. Donc, ça, il y a une inquiétude, puis on a de la misère à concilier cet élément-là avec le fait de maintenir les services et la façon dont les services vont être maintenus. On se pose beaucoup de questions, d'autant plus qu'il n'y a pas de réel mécanisme pour s'assurer que les services sont maintenus. Il y a un mécanisme qui est prévu pour s'assurer qu'il y a un contrôle de l'effectif, mais il ne nous apparaît pas clair qu'il y a également un mécanisme pour s'assurer du même coup que les services sont maintenus et de quelle façon ils sont maintenus. Alors, par exemple, pour s'assurer que les services sont maintenus, est-ce que, par exemple, le Protecteur du citoyen pourrait être quelqu'un qui pourrait se pencher là-dessus, avoir une position, faire une vérification. On soumet ça à votre réflexion.

Sur les vérifications, les mesures rectificatives et les sanctions, là, les articles 20 à 26 ou environ, bon, toute la question de pouvoir mettre en tutelle et de diminuer les subventions aux établissements ou aux commissions scolaires, nous, on pense qu'il y a un risque important de ce côté-là. Le gouvernement, le ministère se retrouveraient peut-être dans une position de juge et partie jusqu'à un certain point. Est-ce qu'encore là cette vérification-là du contrôle des effectifs devrait se faire par quelqu'un ou un organisme indépendant? Je ne sais pas. Par exemple, est-ce qu'on pourrait penser au Vérificateur général par exemple avant de passer à des étapes comme la mise en tutelle ou comme la coupe de subvention? Encore là, on soumet cet élément-là à votre réflexion.

Je veux m'attarder davantage sur le respect des dispositions des conventions collectives, l'article 33. Vous comprendrez que c'est un élément fondamental pour nous. Nous en comprenons que les conventions collectives devront

être respectées, bien entendu. Au-delà de ça, au niveau de l'enseignement, il y a des éléments présents dans la convention collective qui, permettez-moi l'expression, protègent l'effectif enseignant, ce qu'on appelle les règles de formation de groupes : il y a tant d'élèves dans une classe, on embauche un enseignant, on forme des groupes selon les niveaux, selon les secteurs. Donc, ça protège jusqu'à un certain point les enseignantes et les enseignants, mais il y a des endroits où il n'y a pas de règle de formation de groupes.

Je vais vous donner l'exemple de l'éducation des adultes. L'éducation des adultes, c'est une revendication de longue date. On ne fera pas de négociation ici, mais, quand même, on demande qu'il y ait ce qu'on appelle des ratios, des règles de formation de groupes, qu'on nous dise un groupe à l'éducation des adultes, ça devrait ressembler à quoi. Il n'y en a pas. Actuellement, par exemple, un enseignant à l'éducation des adultes peut avoir 35 élèves devant lui. Est-ce qu'on pourrait, demain matin, lui en mettre 45, 50 et dire : J'ai assuré le service, il y a encore un enseignant, et les élèves ont un enseignant. Moi, je ne suis pas certain qu'on a assuré le service ou la qualité de ce service-là.

Une minute? Ça va très rapidement. Il y aura des coupures également indirectes avec l'ensemble du personnel qui travaille aux côtés des enseignantes et des enseignants, là. Donc, on imagine que, de ce côté-là... il y avait un groupe qui a été très éloquent là-dessus, juste avant nous, donc la CSN a bien expliqué ces éléments-là.

Au niveau de la conclusion, bien, je vous dirais, il y a beaucoup de rumeurs d'annonces, je ne veux pas faire un débat de sémantique, là, mais toutes sortes d'annonces qui ont été lancées ou pas lancées. Encore ce matin, on parlait des écoles privées. Moi, je vous inviterais à travailler de concert avec les représentants dûment élus et choisis par les enseignantes et les enseignants, et discuter avec eux, ça serait à l'avantage... et discuter avec l'ensemble, dans le fond, des organisations syndicales, je crois que c'est à l'avantage de tous. On est tous gagnants. On pense que, dans le projet de loi, il y a des risques importants d'alourdissement de la tâche, donc, qui vont se faire. Les risques sont omniprésents, et particulièrement pour les enseignants de certains secteurs. Nous, on va, bien entendu, suivre ça de très près. Merci.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Lauzon, de votre présentation. Merci, M. le ministre, vous avez un bloc de 16 minutes qui vous est accordé pour échanger avec nos invités.

**M. Coiteux :** O.K. Écoutez, je vais... j'ai manqué un tout petit peu de temps tout à l'heure, et puis j'avais peut-être certaines remarques qui valaient autant pour le groupe précédent, de la CSN, que pour vous. Parce que je sais une chose qui est... puis c'est important de le mentionner, quand on fait des changements, hein, des changements importants, quels qu'ils soient, c'est normal qu'il y ait de l'inquiétude, hein? Je pense, c'est normal que, si, tout d'un coup, on va faire les choses différemment de comment on les a faites dans le passé, ça génère de l'inquiétude.

Ce que je veux dire aujourd'hui, puis je le dis à l'ensemble des Québécois, là, comme aux groupes qui viennent nous soumettre, là, leurs remarques, et leurs observations, puis leurs questions à l'égard du projet de loi, c'est que les changements qu'on propose, essentiellement, c'est pour améliorer notre sort. C'est vraiment pour qu'on puisse faire mieux, là, avec notre secteur public au Québec. Et, dans ce contexte général... puis nos partenaires syndicaux connaissent quels sont les paramètres, là, ils savent que... Tout à l'heure, dans la présentation de la CSN, ils nous disaient : Bien, peut-être qu'on pourrait reporter l'équilibre budgétaire. Je pense que tout le monde le sait, on ne le fera pas. Alors, à partir du moment où tout le monde connaît les paramètres de base, qu'on va retourner à l'équilibre budgétaire en 2015-2016, qu'on va le maintenir, dans le fond, ce qu'on souhaite, dans tout cet exercice-là, c'est de trouver les façons de travailler ensemble pour bien réussir pour l'ensemble des Québécois cet exercice-là.

Alors, lorsqu'on parle d'un projet de loi comme celui-ci, qui est l'un des vecteurs des changements qu'on propose à l'heure actuelle, il poursuit des objectifs, puis vous y avez fait référence, d'abord de dénombrement, là, il y a la question du dénombrement. Vous avez soumis un certain nombre d'observations : Faites attention à comment on va vous donner les chiffres, là, dans les commissions scolaires, soyez attentifs à ce que les chiffres qui vont vous être soumis représentent. On prend bonne note de ça parce qu'effectivement on veut que ce dénombrement ne soit pas global, on veut qu'il soit par catégories d'emploi, et puis, dans les modalités d'application de la loi, on va vouloir effectivement s'assurer qu'on ait des catégories qui parlent, là, qui nous permettent de voir dans quels secteurs les choses évoluent dans le temps. Donc, c'est des commentaires que j'accueille avec beaucoup d'intérêt parce que justement on va en tenir compte.

• (16 h 20) •

Mais il y a l'aspect ensuite du contrôle des effectifs. Puis là vous avez bien mentionné, et c'est notre intention effectivement de respecter les conventions collectives, vous avez dit : Bien, les conventions collectives ne sont pas les mêmes partout, c'est vrai, mais, néanmoins, on va les respecter. Mais vous avez dit : Bon, dans le contrôle des effectifs, vous avez une crainte, peut-être, hein, quand je parle des inquiétudes, ça soulève une crainte que ça puisse alourdir la tâche.

Bien, ce n'est pas forcément le cas. Ce n'est pas forcément le cas. Pourquoi je dis ça? C'est parce que... Puis l'État, ce n'est pas la seule organisation qui a été confrontée à des problèmes financiers, où il a dû revoir ses façons de faire, où il a dû se moderniser, trouver des façons de mieux rendre les services, mais, dans plusieurs organisations, effectivement, on a cherché à réorganiser le travail, à un moment donné, c'est-à-dire, bien, si on a du mal à livrer les services dans les moyens qui sont les nôtres, puis qu'il va falloir que, peut-être, par rapport à une situation précédente où on engageait, je ne sais pas, globalement 6 500 personnes par année, là, on va vivre une petite période pendant laquelle on ne pourra pas le faire, c'est l'occasion de réorganiser un petit peu nos façons de faire à l'intérieur du secteur public. C'est l'occasion de se réorganiser si on fait preuve, là, de collaboration, pour livrer les services d'une meilleure façon avec ce qu'on a comme moyens. Et ça, bien, cette réorganisation-là, ça demande de la flexibilité, ça demande de l'ouverture d'esprit, ça demande de la collaboration.

Alors, ma première question, c'est : Comment vous voyez ça, votre rôle, vous, pour participer à cet effort-là? Qu'est-ce que vous pouvez apporter, là, en termes de flexibilité, dans l'organisation des choses pour qu'on puisse réussir ensemble cet exercice-là?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** Oui. Bien, je voudrais rassurer M. le ministre, là. Au niveau du changement, nous, là, il n'y a pas nécessairement d'inquiétude. On n'a pas de peur face au changement comme tel, encore faut-il que les changements qui sont proposés... considère qu'ils soient positifs, qu'ils apportent quelque chose d'intéressant. Alors, un changement n'est pas, dans notre tête, synonyme, là, disons, d'un mauvais changement ou d'une mauvaise pratique.

Alors, pour nous, il y a tellement... Oui, il y a beaucoup de choses à faire. Je vous le disais d'entrée de jeu, la fédération, depuis sa création, s'est appliquée à proposer une multitude de propositions, non seulement des propositions qui touchent la tâche ou la convention collective des enseignantes et des enseignants, mais également au niveau directement du service à l'élève. Nous avons produit une plateforme pédagogique, nous avons réécrit un programme en français de première et deuxième années. Comme fédération, on a pris nos cotisations syndicales, on s'est installés puis on a ramassé un paquet de profs autour d'une table, puis qu'est-ce que ça devrait être, un parcours pour des élèves de première, deuxième années en français. On s'inscrit beaucoup là-dedans, on est très proactifs, il y a beaucoup de mesures...

S'il y a eu une constante depuis des années et des années, c'est qu'on a rarement écouté ceux qui sont en première ligne, sur le terrain. Je pense qu'il n'y a pas grand-monde qui perdrait une chance, là, depuis 15 ans qu'on se pose la question, là, comment on peut améliorer les choses, peut-être que, si on prenait une chance de nous écouter, là, puis d'écouter nos propositions, puis de les mettre en application, je pense qu'on pourrait vraiment, là, gagner, gagner à tous les niveaux, là. Il faut que vous le sachiez : les enseignantes et les enseignants, ils sont d'abord et avant tout là parce qu'ils adorent les élèves. Ils aiment les enfants, ils aiment enseigner, ils veulent leur bien. Tout ce qu'ils font au quotidien, c'est pour ça. Alors, on a à coeur, bien entendu, que tout fonctionne pour le mieux, c'est clair. Il n'y a personne qui cherche l'inefficacité, il n'y a personne qui cherche à ce que ça ne fonctionne pas.

Alors, il y a tellement de choses qui peuvent se faire. Tantôt, je vous parlais de gens qui surveillent des gens qui surveillent des gens. Si je donnais un exemple, c'est peut-être anecdotique, mais c'est quand même... Dans une école secondaire, où il y a 130 enseignantes et enseignants, la direction d'établissement va les rencontrer une fois par étape pour questionner les résultats des élèves. Trois fois 130 enseignants, ça fait 390 rencontres. Certains peuvent voir ça d'un signe très positif : on s'assure de la réussite des élèves, etc., on veut s'assurer qu'il y ait une meilleure réussite. Vous savez, je pense que tout ce temps-là, toute cette énergie-là, elle pourrait être consacrée à beaucoup d'autres choses, en soutien, justement.

Alors, il y a un paquet de mesures qui ont été ajoutées avec le temps. Toute la question du projet de loi n° 88 de l'époque, on pourrait vous en parler très, très, très longtemps, et toute la question des conventions de gestion et des conventions de partenariat. Peut-être qu'au niveau des indicateurs, et puis tout ça, ça a permis à un certain nombre de personnes de se fixer des cibles, mais, dans les établissements, ça n'a assurément pas eu des résultats positifs et des retombées positives. Alors, ça, pour nous, je pense qu'il y a beaucoup de choses à faire. On a beaucoup de choses à proposer, non seulement dans le cadre de la négociation, mais dans le cadre de nombreux autres éléments qui sont, je ne dirais pas périphériques parce qu'ils sont très importants, mais je parle de progression des apprentissages, je parle des programmes. Comme fédération, on s'est attardés récemment sur le programme d'histoire, toute la question... la révision du programme d'histoire, là, qui est mise en branle, qui est fort intéressante, d'ailleurs, donc il y a beaucoup de choses à changer dans le quotidien des élèves puis, du même coup, des enseignantes et des enseignants. Alors, on est ouverts à toutes sortes de rencontres.

Pour ce qui est de l'effort, qu'est-ce qu'on est prêts à faire, nous, on est prêts, là, à s'asseoir demain matin avec tout le monde pour essayer de voir comment on peut améliorer les choses.

Ceci étant dit, pour nous, améliorer les choses, ce n'est pas le faire au détriment de ceux qui travaillent dans le réseau. Si l'équation est faite comme ça, vous n'avez pas trouvé nécessairement des partenaires avec nous. Nous, on peut améliorer les choses, on pense qu'il y a des choses à faire. Mais améliorer les choses, ce n'est pas de dire : On va accepter un gel de salaire, ce n'est pas : On va accepter d'avoir plus d'élèves dans les classes. Ce n'est pas ça, améliorer les choses. Ça, c'est sauver de l'argent. Ce n'est pas améliorer les choses. Nous, on est dans cette logique-là.

**Une voix :** Merci.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le ministre.

**M. Coiteux :** Je pense que mon collègue le député de Laval-des-Rapides a peut-être une question.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Laval-des-Rapides, vous avez une question à nos invités.

**M. Polo :** Oui, M. le Président. J'avais une question parce que je suis... Je vous entends et je suis très sensible à vos arguments qui résument votre présentation, mais, en même temps, j'écoute le ministre qui vous explique un peu, là, l'action de rigueur et de l'importance d'être bien informés sur les effectifs qui sont membres de votre réseau, et moi, j'aimerais vous interpellier, à travers le président, sur comment vous conciliez donc vos questions sur votre mémoire et comment vous expliquez cela versus, par exemple, des commissions scolaires, qui, au cours des dernières années, présentent des déficits après déficits. Et, pour nous, au niveau de l'administration du gouvernement, on n'a pas tous les outils d'information pour nous permettre de bien comprendre, justement, ce déploiement, comment le réseau se déploie sur le terrain.

Et donc, c'est là, je pense, qu'à tout le moins il y a peut-être un enjeu que j'aimerais que vous m'expliquiez, comment vous conciliez ces deux choses-là. Parce que, pour nous, on cherche à comprendre, puis des fois c'est difficile

à comprendre. Mais je pense qu'un projet de loi comme celui du ministre nous permettrait justement de mieux comprendre la structure et les éléments du réseau.

**Le Président (M. Bernier) :** M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** Bien, je vous dirais, sur l'importance d'être bien informés, là, nous y sommes, nous aussi, bien entendu. Ne serait-ce que pour s'assurer du respect des conventions collectives, on souhaite être bien informés, connaître l'état de l'effectif dans les écoles. Est-ce que les ratios sont respectés? Est-ce que les règles de formation de groupes ont été respectées?

Tout ce qu'on voulait vous souligner dans l'avis qu'on vous a déposé, c'est que, selon nous, il y a déjà beaucoup, beaucoup d'information dans divers documents, ne serait-ce que les budgets des commissions scolaires qui... Les commissions scolaires font des assemblées publiques, déposent leur budget, avec des détails — pour y avoir assisté à de nombreuses reprises, M. le député de Groulx, qui est là, moi, je viens de cette région, alors, la commission scolaire chez vous, la Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles, on pouvait assister à ça, poser toutes les questions — donc il y a de l'information, il y a les statistiques de l'éducation. Je ne dis pas que ce n'est pas important de savoir quel est l'état de l'effectif, ce n'est pas ce que je prétends; ce qu'on prétend, nous, actuellement, c'est qu'il y a beaucoup d'informations qui sont disponibles à ce niveau-là. Est-ce qu'elles sont insuffisantes à l'égard des informations que vous avez besoin? Ça, ce n'est pas moi qui peux y répondre actuellement. Mais, au niveau de la transparence des informations, je pense que ça peut être présent.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Merci, M. le député de Laval-des-Rapides. Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. J'aimerais que vous soyez un peu plus clair et que vous vous expliquiez un peu plus quand vous dites qu'il y a des cadres, des cadres, des cadres ou...

**Une voix : ...**

**Mme de Santis :** ...des gens qui surveillent, des gens qui surveillent... J'aimerais que vous soyez plus précis dans votre présentation de ça et j'aimerais savoir qu'est-ce que vous suggérez concernant cet aspect-là de la structure.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** C'est très intéressant, puis on pourrait en discuter très, très, très longtemps, des suggestions. Puis je suis intéressé à rencontrer qui veut le faire.

**Une voix : ...**

• (16 h 30) •

**M. Lauzon (Martin) :** Non, ça ne pourra pas se faire dans les trois minutes, les suggestions, mais, ce que je veux dire, par exemple, dans un établissement... Là, on va prendre un établissement. Généralement les établissements primaires de moins de 500 élèves, il y a un membre du personnel de direction, hein? Quand on tombe généralement, tout dépendant des règles, là, à 550 élèves dans une école, on en ajoute un deuxième. Il n'est pas rare qu'on ait vu, dans des écoles secondaires, là, quatre, cinq, six, sept directions — sept directions dans un établissement qui organisent des rencontres, qui organisent des comités, qui rencontrent les enseignants pour questionner sur les résultats... D'ailleurs, quand on approche les enseignants, on leur dit : Je vais te poser des questions sur tes résultats. Comme si c'étaient les enseignantes et les enseignants qui avaient complété l'examen. Tu sais, on ne les questionne pas sur les résultats des élèves, de ses élèves. Donc, il y a tout le personnel d'encadrement à la commission scolaire, il y a des services pédagogiques, il y a toutes sortes de services.

Ceci étant dit, nous — je ne sais pas si vous connaissez notre position là-dessus — on pense que les commissions scolaires doivent demeurer, on pense qu'elles sont utiles dans le système actuel et qu'elles apportent des bénéfices au réseau de l'éducation. Ceci étant dit, il y a, bien entendu, des choses à améliorer de ce côté-là également. Donc, il y a beaucoup, beaucoup de gens... Vous regarderez la croissance, et vous avez les données... ou c'est peut-être ce projet-là qui va vous le permettre, vous avez des données qui vont vous permettre de constater rapidement que l'augmentation du personnel que je vais appeler d'encadrement est beaucoup plus spectaculaire que l'encadrement du personnel tout court, là, toutes proportions gardées. Ces données-là, je pense, sont parlantes : il y a plus de monde... Il y a, bien entendu, des obligations qui ont été ajoutées à ces gens-là.

Je vous parlais tantôt des conventions de gestion, des conventions de partenariat où il y a une pression qui est exercée pour : Il faut faire réussir les élèves. Et à quel prix? Et, même s'ils n'ont pas réussi, est-ce qu'on les fait réussir quand même? Puis, oui, puis ils ont une pression qui déboule jusqu'à l'enseignante ou à l'enseignant. Alors, il y aurait beaucoup de suggestions : travail de collaboration des établissements, plus de discussions, plus de prises de décision par les enseignantes et les enseignants, par exemple, ou plus de collaboration. Il y a différentes pistes qui peuvent être évaluées, mais, dans le court laps de temps, ça me fera plaisir, si vous voulez, de vous rencontrer pour en discuter.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. D'autres questions? Non?

**Mme de Santis :** Mon collègue...

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Mégantic, vous aviez une question?

**M. Bolduc (Mégantic) :** Oui, j'avais une couple d'éléments, ici, qui étaient intéressants, parce que vous nous avez parlé de... À la page 5 de 7, au milieu de la page, vous nous parlez que les mandats de vérification... puis qu'à la fin le MELS est juge et partie. Et là vous nous proposez de mettre le Vérificateur général à l'intérieur de ça. Est-ce que vous pourriez nous clarifier pourquoi vous en arrivez à une représentation comme ça? Parce que vous nous dites, ici, là, un peu, que le ministère est juge et partie de lui-même, donc on ne peut pas se fier dessus. C'est comment je l'interprète. Je m'excuse, je suis un peu...

**Le Président (M. Bernier) :** M. Lauzon, pour répondre à cette question.

**M. Lauzon (Martin) :** ...sans dire qu'on ne pas se fier sur le gouvernement. Dans une situation où le gouvernement est là et doit prendre la décision de mettre en tutelle ou de retirer les subventions qui sont versées, nous, ce qu'on croit, c'est qu'il serait préférable qu'il y ait quelqu'un d'externe qui vérifie si les dispositions n'ont pas été respectées. Donc, c'est notre croyance, finalement, que, par exemple, le Vérificateur général pourrait faire ce travail-là, vous dire : Les dispositions n'ont pas été respectées. Ensuite, on ne vous dit pas que les dispositions de mise en tutelle et, par exemple, de réduction des subventions ne peuvent pas être appliquées par la suite.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Lauzon. Merci de votre réponse. Nous allons donc passer du côté de l'opposition officielle. M. le député de Sanguinet.

**M. Therrien :** Merci, M. le Président. D'abord, je souhaiterais la bienvenue à M. Lauzon et Mme Bénard. Merci d'être avec nous dans cette commission. Je dois vous dire que ça... Je vous entends parler, et vous êtes des enseignants... En tout cas, M. Lauzon, vous êtes enseignant, j'imagine que Mme Bénard aussi, non? Et je vois dans vos yeux, quand vous parlez de votre métier, la flamme qui vous motive. Et, dans mon autre vie, j'ai été enseignant, donc je suis capable de reconnaître ça. Alors, je vous salue, M. le professeur.

Écoutez, d'abord, ce qui, en tout cas, m'a frappé au départ : quand vous disiez qu'historiquement, quand il y avait des mesures comme on proposait dans le projet de loi, c'était l'éclosion du nombre de surveillants, de la création d'emplois, là, dans l'appareil public qui servait à surveiller les gens et non pas à offrir des services. Et nous, dans notre laïus du départ, on s'était dit... bien, on avait apporté la réflexion : Il faudrait trouver une façon d'être le plus efficace possible pour retirer ces informations-là pour ne pas qu'il y ait d'excès de ce genre de travail qui va faire en sorte qu'on va payer des gens tout simplement pour faire de la surveillance.

Je voudrais revenir sur ce que vous avez dit à la page 3. Je trouvais ça intéressant quand vous disiez que... à la fin de la page 3, là, quand vous dites que, des fois, on travestit un peu le titre de l'employé pour avoir des chiffres qui correspondent davantage à une situation qui est en notre faveur. C'est ce que j'ai entendu, ce que j'ai vu, ce que j'ai entendu de votre part. Et je voulais vous poser la question, à savoir : L'arrivée d'une loi comme ça, si elle est votée et comme elle est présentement, est-ce que ça n'arrivera pas justement... ça ne provoquera pas une augmentation — comment je pourrais dire ça? — de l'utilisation de titres pour certains emplois qu'on va travestir pour arriver avec une situation qui nous protégerait éventuellement à un contrôle d'effectif? Je ne sais pas si vous me suivez, là? Je voudrais vous entendre là-dessus : s'il n'y aura pas une augmentation de cette pratique-là avec un projet de loi qui vise le contrôle des effectifs.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** Disons que je voudrais... Je vous remercie, mais je vous dirais que, sans vouloir jouer sur les mots, moi, je ne pense pas nécessairement que les chiffres sont travestis ou qu'ils sont manipulés. Je dis simplement que, dans les présentations dans les règles budgétaires, on nous présente dans les commissions scolaires, parce qu'on entend régulièrement ce discours-là, là, des taux de gestion autour 4 % et 4,2 %.

**M. Therrien :** Oui.

**M. Lauzon (Martin) :** Et on voit dans les établissements privés que ça tourne autour du 13 %, 14 %. De deux choses l'une : ou ceux qui gèrent le système privé sont de fort mauvais gestionnaires et, si c'était le cas, ça pourrait inviter le gouvernement à réduire leurs subventions pour investir dans le réseau public, mais je ne pense pas qu'on en est là; je pense que, tout simplement, les deux réseaux ne calculent pas les mêmes choses. Donc, c'est de l'encadrement, là. Écoutez, les directions d'établissement se déclarent eux-mêmes gestionnaires, ils se déclarent eux-mêmes, s'autoproclament gestionnaires.

**M. Therrien :** Oui, oui.

**M. Lauzon (Martin) :** Donc, on ne peut pas qualifier ça de soutien à l'enseignement. Notre crainte, pour vous l'illustrer, c'est que, si on mettait tout ce monde-là dans la catégorie Enseignants — toute la question de la conseillances pédagogique, des directions d'établissement, des enseignantes et enseignants ou plus — puis on dise : Bien, on a un nombre x à la période de référence, il faut qu'il y ait le même nombre l'an prochain, puis là on fait des choix à l'intérieur de ça puis que le choix ou le sacrifice, entre guillemets, soit fait au niveau du personnel enseignant, bien là on s'éloigne

d'assurer la qualité des services, qui est un autre objectif ou, en tout cas, qui est un autre élément qui est soulevé par le projet de loi. Est-ce que ça pourrait augmenter tout ça? Là, je vous dirais, là, bien franchement, je ne sais pas si Marie-Andrée... mais, de mon côté, j'ai de la difficulté à vous répondre à ça, c'est très hypothétique. Je pense que les conventions collectives, comme je vous le disais, viennent protéger une grande partie au niveau du personnel enseignant, étant donné qu'il y a des ratios, sauf à l'éducation des adultes et dans certaines spécialités à la formation professionnelle, donc ça vient assurer des enseignantes et enseignants devant un certain nombre d'élèves.

Donc, ce n'est pas nécessairement qu'on a une crainte, une crainte importante, c'est qu'à notre mission essentielle, c'est tout le personnel également qui travaille avec nous, tous les autres corps d'emploi qui sont essentiels, bien entendu... Ça va avoir un impact majeur, là, pour notre travail et pour les élèves si les choix qui étaient faits, c'est que, par exemple, au niveau des techniciens en éducation spécialisée, les services de psychologie, de psychoéducateurs... Tout le monde qui travaille auprès des élèves, s'il y a des baisses parce que les choix sont faits dans ce sens-là, bien entendu, il y aura un impact majeur non seulement pour les enseignantes et enseignants, mais pour les élèves.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député.

**M. Therrien :** O.K. Je vais y aller d'une réflexion, puis dites-moi ce que vous en pensez, O.K., à partir de... parce que vous m'avez fait beaucoup réfléchir dans votre présentation, qui était excellente d'ailleurs.

On contrôle les effectifs. Il y a des domaines qui sont en expansion, que les besoins sont en expansion, par exemple dans la santé. Il y a d'autres domaines où peut-être que c'est... hein, peut-être que les besoins sont en baisse relative là. Et moi, vu que je gèle les effectifs, ce qui peut-être peut arriver, c'est, dans les endroits où les besoins pourraient diminuer, ces gens-là pourraient tout simplement dire : Bien, moi, mon employé... À la place de couper les employés, ce que je peux faire, l'employé va offrir moins de services, on va garder cet emploi-là. De l'autre côté, où est-ce qu'il y a des besoins qui sont en augmentation, comme dans la santé par exemple, on va dire : Bien, écoutez, les besoins sont là, mais on veut geler les effectifs. À ce moment-là, l'employé qui est là, puis vous l'avez mentionné tantôt, l'employé risque d'avoir une surcharge de travail. Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui peut arriver, ou je n'ai tout simplement pas compris le mécanisme, là, ou on pourrait adapter le mécanisme pour ne pas que ça se produise?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Lauzon.

• (16 h 40) •

**M. Lauzon (Martin) :** Entre les secteurs comme tels, comme vous en avez parlé, là, je ne pense pas que c'est l'objectif, parce que c'est... Peut-être que j'ai mal compris votre intervention, mais je comprenais que c'était vraiment par ministère. Mais, à votre dernier élément : Est-ce que ça va amener une augmentation de la charge de travail?, c'est clair, c'est clair. À partir du moment où... On donne la période de référence au 31 mars 2014 — je ne veux pas me tromper. L'an prochain... Il y a déjà du monde qui a été embauché. Il y aura plus d'élèves l'année prochaine. Il y a des ratios, dans les conventions collectives, il y aura plus d'enseignantes et d'enseignants. Donc, si on a un gel de l'effectif, il y a quelqu'un, à quelque part, qui n'est plus là, là. On va engager des nouveaux profs pour les classes et puis, à ce moment-là, on va se retrouver...

S'il faut qu'il y ait un gel de l'effectif pour l'ensemble, il y a quelqu'un qui va payer le prix dans un système comme ça. Non seulement on va payer le prix par l'existence même de l'emploi, mais, même pour ceux qui restent, à ce moment-là, tout le soutien qui est apporté, soutien qui est essentiel, bien, il va disparaître. Puis je vous dirais qu'il faut même se poser des questions sur les coûts que ça pourrait engendrer. Parce qu'on se pose beaucoup de questions à chaque fois qu'on ajoute quelque chose au système puis on le calcule en coûts. Mais il faut également se poser des questions sur les coûts de l'épuisement professionnel, sur les coûts de la désertion professionnelle, hein? Il y a un enseignant sur quatre qui quitte dans les cinq premières années. On a, comme société, fait le choix de payer une partie des études universitaires de ces gens-là. Moi, vous savez, je suis un enseignant en histoire, là. Si je n'enseigne plus l'histoire...

**Le Président (M. Bernier) :** ...devenir un avocat.

**Mme Bénard (Marie-Andrée) :** En fait...

**M. Lauzon (Martin) :** Elle l'est, là, mais...

**Mme Bénard (Marie-Andrée) :** ...je suis une enseignante qui a déserté.

**M. Lauzon (Martin) :** ...elle devrait... Elle a dû y retourner, elle a dû y retourner. Donc, il y a un coût à la désertion. Il y a un coût important également au décrochage scolaire; ça, je pense que ça a été largement documenté. Donc, il y a des coûts importants à ces phénomènes-là. Je comprends que c'est moins, disons, direct que dire : On ajoute une mesure, on ajoute des services aux élèves, ça coûte tant. Ça se mesure moins facilement, c'est moins facilement prévisible. Mais, évidemment, je pense que ça peut avoir un impact de ce côté-là.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député.

**M. Therrien :** Merci. Vous parliez tantôt que, là, on était à la gestion d'effectif, mais, d'un autre côté, on ne gérait pas les services. Bien, on ne faisait pas de suivi de gestion de services. Vous disiez : On regarde ce qui se passe dans les

effectifs, mais, sur le terrain, on ne tient pas compte des services qu'on distribue et, surtout, des besoins qu'on a face à ces services-là. Et, à moins que je me sois trompé, vous avez entendu parler de... Protecteur du citoyen qui pourrait, à quelque part, vérifier si les services — je ne me suis pas trompé, là — sont adéquats pour les besoins que la population a. Ça veut dire que, là, ce que vous nous suggérez, puis je veux vous entendre là-dessus : C'est le président du Conseil du trésor qui contrôle les effectifs, qui vérifie les effectifs, et le Protecteur du citoyen qui vérifie les services. On n'est pas dans une surveillance aiguë de ce qui se passe dans l'État québécois et...

**Le Président (M. Bernier) :** 30 secondes, M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** O.K., 30 secondes. Nous, notre volonté... C'est que le projet de loi dit : On va mettre des mécanismes en place pour surveiller la croissance des effectifs tout en maintenant les services, et actuellement il n'y a pas de mécanisme pour s'assurer que les services soient maintenus. Je vous donnais l'exemple de l'éducation des adultes. Si on a 25 étudiants en éducation des adultes avec un enseignant, demain matin, on en met 45, est-ce qu'on peut prétendre que le service est maintenu? Nous, on considère que non.

Donc, il ne s'agit pas... Je pense que vous avez bien compris notre présentation. Au niveau des mécanismes de surveillance, on pense qu'il y en a beaucoup, beaucoup, et on ne veut pas en rajouter. Nous, on parle, dans le cadre... pour s'assurer qu'il y a une... Parce que l'essentiel, c'est ça : il faut s'assurer que les services soient maintenus.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de Groulx.

**M. Surprenant :** Merci, M. le Président. Alors, M. Lauzon, dans votre document que vous avez déposé, vous mentionnez que la fusion des commissions scolaires, en 1997, devait générer des économies d'échelle, particulièrement au niveau du personnel administratif; malheureusement, l'expérience a démontré que le poids des structures administratives s'est alourdi depuis. Alors, c'est en préambule. Vous mentionniez également tantôt que, pour vous, c'est important d'assurer un support à l'enseignant, qui a des besoins parfois spécialisés. Il y a peut-être un manque de ce côté-là, et les besoins semblent grandir.

Par contre, dans votre même paragraphe, tantôt, vous disiez aussi que le personnel d'encadrement des commissions scolaires est déjà très nombreux. Alors, dans un contexte où on veut geler les ressources, comment vous voyez l'avenir? Il me semble y avoir une dichotomie, un peu, dans vos énoncés, là. Vous voulez supporter les jeunes et vous ne voulez pas toucher aux commissions scolaires. Vous dites qu'il y a trop de monde, mais alors on prend où, les ressources pour aider ces jeunes qui ont des besoins?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** Oui. Bien, je vous dirais d'abord et avant tout que, dans l'exposé, je ne l'ai peut-être pas fait suffisamment ressortir, mais, pour nous, le personnel d'encadrement des commissions scolaires inclut les directions d'établissement et les nombreuses directions adjointes et directions de toutes sortes qui existent à l'intérieur des établissements. Quand je vous ai parlé plus tôt des frais de gestion qui sont avancés, pour nous, là, ce sont tous des gens qui font partie du personnel d'encadrement des commissions scolaires, mais qui sont dans les établissements. Alors, s'il y avait moins de mesures de contrôle de ce type-là existantes actuellement, nous, on pense qu'il y aurait, premièrement, plus de latitude. On perd un temps fou à l'intérieur des établissements, temps et énergie, à débattre sur ces questions-là. On pense que les enseignantes et enseignants sont dûment formés et sont tout à fait capables de livrer le service aux élèves sans être continuellement dans un processus de reddition de comptes.

Et, au niveau des commissions scolaires, je pense que les commissions scolaires, je l'ai dit tantôt un petit peu plus rapidement, mais les commissions scolaires ont leur raison d'être. Ceci étant dit, est-ce que ça veut dire qu'il n'y a pas d'amélioration à apporter à l'intérieur des commissions scolaires? Vous savez, une commission scolaire, c'est regroupé d'une multitude de services, hein : le service des ressources humaines et services, par exemple, à la pédagogie. Donc, est-ce que, par exemple, les services à la pédagogie, c'est quelque chose qui est absolument essentiel dans chacune des commissions scolaires? On peut se poser la question. Est-ce que l'organisation du transport... Il y a un paquet de questions qui sont soulevées actuellement. L'abolition pure et simple, comme ça, et de tout lancer ça aux écoles, nous, on ne pense pas que c'est une formule gagnante, loin de là. Pour l'organisation, on pense que ça va être plus problématique. Là, je comprends que je m'éloigne un petit peu du sujet, mais c'est pour répondre à votre question.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Groulx... M. le député de Beauce-Nord.

**M. Spénard :** O.K., merci. Bienvenue, Mme Bénard et M. Lauzon. J'avais une autre question, mais vous venez de me chatouiller les oreilles avec, comme vous venez de dire, les mesures de contrôle. Vous venez de dire qu'il y a beaucoup de personnel à l'intérieur des commissions scolaires qui ne sont pas nécessairement des enseignants pour, justement, essayer de prendre les mesures de contrôle qui sont exigées soit par le MELS soit par la commission scolaire, etc. Moi, dans vos mots puis assez brièvement, pourriez-vous me décrire, premièrement, si les mesures de contrôle sont excessives, si on ne fait pas assez confiance au monde ou si on veut contrôler les virgules que le professeur met sur le tableau? Et est-ce qu'il y a eu un accroissement des mesures de contrôle demandées ou exigées, ce qui a entraîné évidemment du personnel supplémentaire pour suivre ces mesures de contrôle là? Pourriez-vous être plus clair là-dessus?

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Lauzon.

**M. Lauzière (Marc) :** Donc, le projet de loi n° 88, adopté il y a quand même plusieurs années, amenait un certain nombre d'éléments, dont les conventions de partenariat entre le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires, où on ciblait des objectifs de taux de diplomation et de qualification. On disait : Telle commission scolaire doit avoir un taux de diplomation, qualification de 77 % ou de 80 %. Il y a donc une pression qui a été mise sur un résultat; indépendamment du profil de la population d'élèves ou quoi que ce soit, il y a une attente. Les commissions scolaires se retournent... dans le même projet de loi, disent : On doit maintenant faire des conventions de gestion et de réussite éducative, ce que vous avez peut-être entendu comme des conventions GRE, des termes qu'on utilise. Donc, les commissions scolaires font des conventions de gestion et de réussite éducative avec chacune des écoles. Ensuite, les écoles s'installent avec leur personnel, établissent des cibles et nous disent : On doit avoir tant d'élèves, tu sais. Comment ça s'articule? Si vous voulez, je pourrais vous acheminer des exemples de convention de gestion et de réussite éducative. Il faut qu'il y ait six élèves de plus qui réussissent l'année prochaine en secondaire I dans la compétence lecture, indépendamment du profil des élèves qui arrivent. C'est des cibles d'augmentation continue. C'est comme ça à chaque année, on cible des objectifs chiffrés.

En soi, là, le but d'améliorer les choses est tout à fait noble, là, ce n'est pas ça. Toutes les enseignantes et tous les enseignants souhaitent ça, là. Que tous leurs élèves réussissent, là, ça, c'est... c'est dans le cœur, là, ça fait partie, là, de leur quotidien, ils veulent ça. Maintenant, est-ce qu'on peut chiffrer ça, rendre des comptes là-dessus, se justifier de pourquoi on n'a pas eu six élèves de plus cette année qui ont réussi que l'année passée, il y en a juste eu trois de plus puis... ou il y en a eu deux de moins? Mais c'est ça, les conventions de gestion et de réussite éducative actuellement, c'est... Et je ne veux pas mettre tout le blâme non plus sur le personnel de direction ou sur les commissions scolaires. Tout ça, cette pression-là déboule et elle arrive.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Beauce-Nord, je vous arrête. Oui.

**M. Spénard :** Je vous arrête, parce qu'il ne doit plus rester beaucoup de temps.

**Le Président (M. Bernier) :** Il reste environ une minute. Allez-y.

**M. Spénard :** O.K. Avez-vous l'impression que c'est excessif?

• (16 h 50) •

**M. Lauzière (Marc) :** C'est sûr que les enseignantes et les enseignants, là, d'utiliser... Moi, je veux dire, le qualificatif, je vais être prudent. Est-ce que c'est excessif? Je pense qu'il y a beaucoup d'enseignants qui le trouvent, oui, il y a beaucoup d'enseignants qui qualifient ça d'excessif. Quand on se fait rencontrer trois fois par année pour se faire questionner... Vous savez, la réforme de l'éducation a amené un principe que l'enseignant devait porter un jugement. L'enseignant met un jugement, dit : L'élève a 55. Une direction qui rencontre l'enseignant : Tu es sûr qu'il a 55, sûr qu'il n'a pas 60? Sûr, sûr, sûr trois fois? Il y en a peut-être certains qui vont considérer ça comme excessif pour augmenter les taux de réussite, satisfaire aux conventions de gestion, bon. Bien entendu, les enseignants, ils tiennent leur bout puis ils maintiennent les notes des élèves, mais c'est difficile, là, il y a une pression, puis une pression, je pense, qui est excessive, qui est en lien, qui déboule de tout ça.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Mme la députée de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

**Mme Massé :** Merci, M. le Président. Bien, bonjour, merci d'être là. J'aimerais ça vous partager une préoccupation. En fait, je pense que le ministre qui est porteur de ce projet de loi là a été clair, considérant le refus de notre gouvernement d'aller chercher de l'argent ailleurs, nous met dans un état où on doit, avec un train qui va, de façon très accélérée pour 2015-2016, atteindre le déficit zéro, qui... dans les faits — ou, en fait, l'équilibre budgétaire, le nouveau mot — si on les regarde de plus près, au nom de l'équité intergénérationnelle — vous travaillez avec les enfants — il y a plus de 2,3 milliards qui sont versés au Fonds des générations.

Je serais curieuse de vous entendre pour voir, parce que vous travaillez avec les enfants, vous travaillez avec des personnels enseignants qui sont, aussi, souvent, des jeunes personnes puisque plusieurs décrochent après cinq ans, comment les gens autour de vous réagiraient s'ils savaient qu'on procède à un gel, on n'ajoute pas des ressources aux enfants et que, dans un an et demi, on va prendre 2 milliards et plus qu'on va mettre dans le Fonds des générations au nom de l'équité intergénérationnelle, et non pas prendre soin de votre réseau, et pas seulement du vôtre, vous entendez. Comment les gens réagiraient autour de vous?

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, Mme la députée. M. Lauzon.

**M. Lauzon (Martin) :** Oui. Est-ce qu'on peut aller chercher de l'argent ailleurs? Pour ce premier bout là, pour nous, c'est très clair, là, on a plusieurs positions de développées là-dessus, en commençant par le financement public des écoles privées, là. Bon, c'est déjà un morceau très, très important. L'État engloutit beaucoup d'argent dans un système qui n'est pas accessible à tous. Ça, c'est la première des choses.

Au niveau de l'équité intergénérationnelle, je dois avouer que ça me fait un petit peu sourire, cet argument, parce que moi, je suis enseignant, bien entendu, mes parents ont été enseignants, mes grands-parents aussi, presque toute ma famille, en fait. Et puis les conditions ont été très variables à travers les années, à travers les décennies. Je ne veux pas tomber dans l'anecdote, mais j'ai moi-même trois enfants, un au cégep, un au secondaire puis un à la maternelle. Donc,

je vois l'ensemble du spectre comme parent également, parce qu'on est aussi, dans bien des cas, des parents. Et on voit également le système à travers, également, cet œil-là à l'occasion. Alors, moi, je pense que l'équité, les changements et les non-réinvestissements provoquent un déséquilibre et annulent cette équité intergénérationnelle. À partir du moment où on n'offre pas des services qui étaient existants, à ce moment-là, le principe d'équité, si vous voulez, là, est mis en péril, finalement. Moi, je trouve ça très difficile. Et, si on dit qu'aujourd'hui on se prive pour que demain on ait ce qu'on n'a pas aujourd'hui, bien on n'est plus dans le principe de l'équité intergénérationnelle selon moi.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Lauzon. Mme Bénard, merci de votre participation. Donc, je suspends les travaux pour permettre aux gens du Conseil du patronat du Québec de prendre place. Merci.

*(Suspension de la séance à 16 h 54)*

*(Reprise à 16 h 56)*

**Le Président (M. Bernier) :** Donc, à l'ordre, s'il vous plaît! Nous allons donc reprendre nos travaux. Nous avons le plaisir de recevoir maintenant le Conseil du patronat du Québec. Alors, bienvenue. On aura l'occasion de vous présenter tout à l'heure.

Vous avez une période de 10 minutes pour faire votre présentation, M. Dorval, M. Lamy et madame... Pouvez-vous me rappeler votre nom?

#### **Conseil du patronat du Québec (CPQ)**

**Mme Laflamme (Carmel) :** Carmel Laflamme.

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Laflamme. Donc, la parole est à vous.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Merci, M. le Président. Merci à la commission de nous entendre. Donc, je m'appelle Yves-Thomas Dorval. Je suis président et directeur général du Conseil du patronat du Québec, une organisation qui est une confédération d'employeurs. Donc, on est évidemment toujours intéressés à tout ce qui touche la notion d'employeur, la gestion des effectifs, ça fait partie de ça, et nous représentons plus de 75 000 employeurs au Québec.

Je suis accompagné, à ma droite, par Mme Carmel Laflamme, qui est vice-présidente Santé et sécurité du travail au sein du Conseil du patronat; et, à ma gauche, de M. Guy-François Lamy, qui est notre directeur des affaires juridiques.

Alors, merci de nous écouter. Le Conseil du patronat appuie les grands principes de ce projet de loi qui vise une meilleure gestion des effectifs. Par contre, il ne représente qu'un élément, et M. le ministre l'a dit dans d'autres remarques avant nous, d'un ensemble, d'un assemblage de mesures qui devront s'inscrire dans une vision d'ensemble de redressement des finances publiques.

Le Conseil du patronat reconnaît que ce projet de loi est une pièce pertinente dans cet assemblage de mesures requises pour assainir les finances publiques, bien que le contrôle des effectifs ne puisse à lui seul constituer la solution au contrôle des dépenses de l'État. Il est donc nécessaire que le gouvernement garde précisément le cap sur l'ensemble de ces mesures intégrées, et le conseil veut également rappeler qu'on ne peut pas parler uniquement de contrôle des dépenses sans parler simultanément de développement économique. Il y a deux colonnes, la partie dépenses et la partie revenus. C'est important pour nous, vous comprendrez, puisque notre signature, c'est *S'allier pour la prospérité*, d'avoir toujours en tête cet élément-là. Je laisse M. Lamy maintenant vous parler un petit peu plus de quelques recommandations.

**Le Président (M. Bernier) :** M. Lamy, la parole est à vous.

• (17 heures) •

**M. Lamy (Guy-François) :** Merci, M. le Président. En fait, il y a quatre grands axes de commentaires ou de réflexions que je souhaite partager avec vous cet après-midi sur le contenu spécifique du projet de loi. Premièrement, ce qu'il faut garder en tête, c'est que, quand on parle de contrôle des effectifs de l'État, c'est un exercice qui ne doit pas se faire aveuglément. Alors, on ne doit pas simplement passer comme commande de réduire tel ou tel nombre de personnes au sein de tel ou tel organisme. On doit garder en tête un objectif plus large d'efficience des ministères et des organismes plutôt qu'une simple réduction aveugle du nombre d'effectifs.

Ensuite, le contrôle des effectifs de l'État passe inévitablement par une révision du panier de services offerts par les ministères et organismes. Je comprends, j'ai bien lu dans le projet de loi qu'on souhaite que le niveau de service soit maintenu, mais, de l'avis du Conseil du patronat, lorsqu'on s'intéresse à la gestion des effectifs, on doit le faire de concert avec les préoccupations qu'on a de façon plus large de révision des programmes qui ont actuellement cours. Il doit y avoir une interrelation entre ces deux éléments-là. Encore une fois, pour revenir à mon commentaire précédent, c'est un exercice qui ne doit pas se faire aveuglément.

Ensuite, le contrôle des effectifs doit se faire suivant une démarche rigoureuse d'analyse des besoins, et particulièrement, particulièrement, de l'expertise qui est requise au sein de chaque ministère et de chaque organisme, et ça, ça implique que le gouvernement apporte une attention particulière à combler les postes stratégiques au sein de l'appareil public en ayant recours aux meilleurs talents. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'on procède à une réduction des effectifs — et je reviens à mon premier commentaire de base où je vous disais que ça ne doit pas se faire aveuglément — qu'on

ne doit pas, dans l'exercice de planification qui est proposé dans le projet de loi, éluder l'importance de regarnir les ministères et organismes d'une importante expertise pour assurer leur mission, encore une fois avec les objectifs d'efficience que j'ai exposés plus tôt.

Et ensuite le projet de loi ne doit pas devenir un obstacle à la conclusion de contrats publics. Il y a une disposition dans le projet de loi qui prévoit qu'on ne peut pas éluder ces obligations, en tant que dirigeants d'organismes publics, de contrôle des effectifs en concluant des contrats de services qui viendraient contourner l'objectif de la loi. C'est une bonne mesure. Par contre, il ne faudrait pas que cette préoccupation, cette obligation-là vienne teinter les dirigeants des organismes publics d'une telle façon que les contrats qui sont usuellement et habituellement accordés en tant que contrats de services ne soient plus accordés parce qu'il y a une crainte ici de contrevenir à cette obligation-là qu'on a dans le projet de loi ici. En fait, l'État n'a pas besoin de tout opérer, surtout lorsque le secteur privé ou le secteur communautaire peut représenter une plus grande efficacité.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Par ailleurs, au-delà de l'objectif de plus d'informations sur les effectifs financiers à même les crédits budgétaires du gouvernement, une gestion plus rigoureuse de certains dossiers des ressources humaines, notamment en matière de santé et sécurité du travail et d'assurance invalidité, permettrait au gouvernement d'économiser plusieurs dizaines de millions de dollars par année. Et j'inviterais Mme Laflamme à vous expliciter ce propos.

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Laflamme.

**Mme Laflamme (Carmel) :** Merci, M. le Président. Alors, simplement, l'État entreprend prochainement ou a commencé des négociations pour les conventions collectives dans le secteur public. Je pense qu'il y a là une belle occasion à saisir pour le gouvernement, sans toucher aux services, pour réajuster certains éléments et les rapprocher des bénéfices qui sont versés dans le secteur privé par rapport au secteur public. Je vous donne quelques exemples.

Le gouvernement du Québec verse actuellement environ 500 millions de dollars par année en cotisations à la CSST. C'est une cotisation évidemment qui est obligatoire, mais c'est 25 % de l'ensemble des cotisations qui sont versées à la CSST en une année par l'ensemble des employeurs. Comme employeurs, c'est ce que vous versez. Dans les quatre dernières années, on a réussi, à la CSST, à réduire... Je dis «on a réussi» parce qu'évidemment on siège au conseil d'administration de la CSST. On a réduit le taux moyen de cotisations, pour l'ensemble des employeurs du Québec, de 0,25 \$ du 100 \$ de masse salariale assurable, ce qui veut dire, pour les employeurs du Québec, une économie de 325 millions. Il n'y a pas d'autre programme au Québec qui a réussi à faire ça. On est très heureux de ça.

Cependant, lorsqu'on regarde le secteur public, bien, on a l'impression et on voit que les données des unités qui touchent le secteur public, la réduction a été plus lente. Il n'y a pas eu 0,25 \$ de réduction dans le secteur public. Un exemple, dans les établissements de santé, c'est 0,06 \$ seulement, au niveau des courtes durées, qui est, dans le fond, la masse de... la masse salariale dans les courtes durées, qui a été gagné. Donc, de 0,06 \$ à 0,25 \$, il y a une marge, là, assez importante, et certainement... peut-être que 0,25 \$, c'était trop, parce que c'est déjà un secteur qui ne paie pas très cher, mais on aurait pu au moins aller chercher au moins la moitié du 0,25 \$. Alors, il y a là un relâchement au niveau de la gestion des réclamations, et il y a certainement des activités qui doivent être faites pour repositionner un peu mieux le secteur de la santé et les autres secteurs publics... et le reste du secteur public.

En plus, les conventions collectives prévoient, dans le secteur public, une surindemnisation des travailleurs accidentés. Alors que la Loi des accidents de travail dit que vous allez payer 90 % du revenu net, avec un maximum assurable, bien nous, dans nos conventions collectives — nous comme contribuables — on a décidé qu'on ajoutait à ce salaire-là 90 % du revenu net sans maximum assurable pour une bonne partie des travailleurs de la fonction publique, et même, dans certains cas, comme dans le cas des enseignants, on paie jusqu'à 100 % du salaire. Je vous demande : Où est l'incitatif pour venir travailler si, en restant chez moi, je gagne le même montant que si je suis à la maison?

De plus, vos régimes d'assurance salaire dans le secteur public, qui coûtent plus d'un milliard par année, les régimes d'assurance salaire, 770 millions, mais qui vont jusqu'à 1 milliard, si on va chercher les données 2013, ces régimes-là, on les compense, nous, dans le secteur public, par des régimes autoassurés. Vous le savez, c'est le gouvernement qui est l'assureur. On paie 80 % du revenu de la personne qui est en assurance salaire; tous les régimes privés paient 70 %, parfois un peu moins. Pourquoi ne pas regarder ce volet-là? Vous savez, 10 % de 1 milliard, ça fait, M. le ministre, je pense, pas mal de sous, et sans qu'on ait touché aux services, sans qu'on ait touché à la prestation des services pour la population. Il y a là des pistes de solution.

Et on ne l'a pas noté, mais vous avez aussi, également, le nombre de libérations syndicales qui sont quand même assumées par le gouvernement, qui est quand même un nombre faramineux.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Il reste...

**Le Président (M. Bernier) :** M. Dorval.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Merci, M. le Président. Bref, il y a toutes sortes de pistes. Le projet de loi, nous l'appuyons. Et, en même temps, ce qu'on dit, c'est qu'il y a aussi d'autres pistes que le projet de loi. Et je terminerais là-dessus, en vous disant pourquoi on l'appuie.

J'ai eu l'occasion de travailler pour de grandes multinationales, et j'ai des membres qui sont de grandes entreprises. Et, à chaque fois qu'il y a eu des intégrations, qu'il y a eu des acquisitions pour faire grandir les organisations, une des premières tâches était justement d'aller chercher, dans toutes les filiales, à travers la planète s'il le faut, un portrait

global des effectifs pour que le siège social, pour que l'organisation soit en contrôle des... parce que, dans la plupart des organisations, la masse salariale, c'est un des éléments les plus importants dans les coûts. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. Dorval. M. le ministre, oui?

• (17 h 10) •

**M. Coiteux :** Alors, d'abord et avant tout, je veux vous remercier d'être venus présenter ce mémoire aujourd'hui, de nous avoir fait part de vos commentaires. Donc, à vous, M. Dorval, à vous, M. Lamy et à vous, Mme Laflamme.

Je voudrais revenir sur un certain nombre de points que vous avez soulevés. Peut-être que j'aurai quelques petites questions aussi en même temps. De un, je pense que c'est vous, M. Lamy, qui avez insisté sur cet aspect-là, sur le fait que cet exercice-là ne pouvait pas être indépendant de la révision des programmes qui est en cours et que, de fait, c'était un exercice parmi une série de choses que nous faisons actuellement pour à la fois améliorer la prestation des services, mais surtout nous assurer que ça se fasse à l'intérieur de nos moyens financiers réels. On revient beaucoup sur cette question-là.

Vous avez dit : Ce n'est pas juste une question de contrôle des effectifs, c'est une question du panier de services. Là, j'en profiterais peut-être pour clarifier un peu comment on voit les choses là-dessus, nous. Il y a une façon de voir le panier de services de façon très horizontale, alors : Combien de services sont offerts qui ne seraient pas offerts ailleurs? Je pense que, de façon générale, ce n'est pas là-dessus qu'on se distingue particulièrement au Québec par rapport à d'autres, là. Ce n'est pas tellement qu'il y a des choses qui n'existent pas ailleurs et qui existent ici, c'est beaucoup plus le coût de ce qu'on fait dans certains cas. Et il y a à la fois le panier de services de façon horizontale puis il y a aussi de voir la façon verticale, c'est-à-dire de le livrer d'une manière qui soit plus compatible avec nos moyens, bon. Alors, il y a deux façons de faire ça. Des fois, c'est de revoir les paramètres des programmes, lorsqu'il s'agit de programmes, puis, quand il s'agit de la pure prestation de services, bien, c'est d'améliorer l'efficacité avec laquelle on offre les services. Alors, l'exercice de révision des programmes dont il s'agit est beaucoup axé autour de ça.

Puis il y a d'autres initiatives gouvernementales en même temps, notamment la réforme dans le secteur de la santé, qui visent non pas à éliminer les services de la santé, mais, au contraire, à les livrer de manière plus efficiente en réorientant les ressources à la bonne place puis en évitant à certains endroits, disons, un excès de structures bureaucratiques qui ne fait... je ne dis pas que ça ne rend rien comme services, mais ça ajoute plus de coûts que ça rend de services. Alors, tous ces exercices-là sont tout à fait complémentaires, et il y en aura certainement d'autres.

Maintenant, vous avez fait référence à l'expertise critique. Dans le projet de loi, il est prévu, effectivement, que le dénombrement des effectifs va devoir se faire par catégorie d'emplois, et l'allocation des enveloppes d'effectif va être décentralisée. Le Conseil du trésor ne va pas déterminer en lieu et place du ministre de la Santé comment allouer les ressources qui vont lui être affectées, à la fois budgétaires comme en effectif. Ce n'est pas au Conseil du trésor à déterminer comment ça va être fait concrètement, là, donc, cette allocation-là. Même chose pour le secteur de l'éducation et l'ensemble des autres secteurs.

Donc, il y a moyen, dans cette période de contrôle des effectifs, de... Un peu comme, M. Dorval, vous le disiez tout à l'heure, c'est-à-dire, cette connaissance-là va nous permettre de déployer plus facilement... je ne dis pas avec totale facilité, parce qu'il y a quand même des contraintes dans les réseaux qui vont dicter un peu qu'est-ce qu'il est possible de faire, mais qui va nous permettre d'allouer avec un petit peu plus de flexibilité les ressources à la bonne place, et surtout, je dirais, en s'assurant de préserver les ressources critiques.

Alors, peut-être que ma première question serait celle-là, parce que vous y avez fait allusion, il ne faudrait pas que, dans cet exercice-là, l'État ne voie pas à pourvoir... Dans l'expertise critique dont il a besoin pour assurer ses fonctions, il ne faudrait pas qu'il la perde; il faudrait même aussi qu'il puisse continuer de la recruter. Alors, ma première question — parce qu'on a notre vision de ça aussi, là — j'aimerais vous entendre sur les secteurs ou les sphères dans lesquelles vous pensez que l'État a besoin de construire davantage son expertise puis les secteurs dans lesquels, finalement, il y aurait moins d'enjeux pour l'État et puis finalement on... À quel endroit, selon vous, vous pensez qu'on devrait porter une attention particulière dans le recrutement puis à quel endroit, au contraire, on pourrait, à travers notamment l'attrition, diminuer les effectifs?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Dorval.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Merci, M. le Président. On n'a pas la prétention d'avoir la connaissance de l'ensemble. Mais, d'entrée de jeu, je dirais qu'il y a des endroits, soit des catégories d'emploi ou soit des secteurs, où on a eu certains éléments d'information qui nous permettent de comprendre qu'on a des enjeux en termes de recrutement, et ainsi de suite.

Prenons l'exemple des emplois à haute valeur technologique, toutes les questions d'informatique, les questions aussi de génie. À l'intérieur du gouvernement, on sait très bien que — et, quand je dis «le gouvernement», on parle, là, de l'ensemble du réseau — l'État, le secteur public a besoin d'avoir des personnes clés pour mieux planifier, mieux contrôler, mieux évaluer, dans le fond, l'ensemble des activités, que ce soient des activités confiées à des firmes externes ou des activités à l'interne. Également, dans les postes comme l'informatique, par exemple, ça demeure une problématique à un moment donné, dans certains endroits, d'aller recruter des gens de talent lorsqu'on est en concurrence avec le secteur privé, et, comme c'est une expertise qui est, je dirais, moins abondante, bien, il y a une problématique pour attirer là. Il y a des fonctions, je viens d'en nommer quelques-unes, mais évidemment il y en a un certain nombre que vous êtes plus à même que moi d'évaluer.

Dans certains domaines... Je vais vous donner l'exemple qu'aujourd'hui, dans bien des cas, dans... ministères, et je pense entre autres au ministère des Ressources naturelles, un des enjeux, hein, que le gouvernement a mis comme

l'un de ses piliers de développement et ainsi de suite, lorsque les organisations ont besoin de faire avancer un dossier, d'aller chercher des approbations, d'aller voir des évaluations, il y a un besoin de ressources additionnelles pour faire en sorte que les dossiers soient administrés de façon plus rapide et que l'expertise... Parce que, si je prends le domaine des hydrocarbures, par exemple, au Québec, il y en a déjà eu avec SOQUIP, etc. On l'a perdue, cette expertise-là. C'est bien sûr que le gouvernement, lorsqu'il reçoit les dossiers, s'il n'a pas l'expertise pour être en mesure d'évaluer ça, bien, à ce moment-là, le gouvernement perd une fonction stratégique importante. Je ne peux pas faire le tour de tous les domaines, mais je viens de vous donner quelques idées.

Cela dit, vous avez fait quelques commentaires. Je vais me permettre de dire des petites choses sur le panier de services. Nous avons, avant la dernière élection, mentionné publiquement à tous les partis qu'un des problèmes — puis vous l'avez identifié — c'était la question d'efficacité. Mais on a identifié aussi la générosité des programmes, parce que la majorité des programmes sont plus généreux au Québec que les comparables, alors que le revenu qu'on a en termes de production, en termes de croissance, PIB, etc., est moins élevé. Alors, on ne peut pas arriver à payer toujours des choses plus généreuses avec moins de revenus. Donc, il y a aussi une question de générosité, donc de ramener un peu la générosité, mais aussi une question de priorités. Ça fait 35 ans que je côtoie les gens du secteur public. Il y a plein d'initiatives qui sont faites, qui sont préparées, qui sont développées au sein de l'appareil. Mais, M. le ministre — et ça n'est pas nécessairement à vous que j'attribue cette question-là — pour des raisons politiques, les différents gouvernements qui se sont succédé n'ont pas toujours pris en compte les questions d'efficacité dans le choix final, parce que ça faisait politiquement plus difficile à supporter dans tel comté, dans tel comté. Essentiellement, vous avez une révision de programmes, vous allez regarder ça, puis ce n'est pas facile qu'après ça, quand vous arrivez dans les caucus, quels que soient les partis pour dire : Bon, tel bureau, il faudrait le fermer... C'est un emploi, deux emplois de moins dans la région. Mais la réponse à la question, ce n'est pas seulement l'emploi, c'est : Est-ce qu'il y a un besoin spécifique pour ça?

Donc, le panier de services, même en santé, même dans certains domaines, doit être revu aussi parce qu'à la fin les organisations qui font face à de la rationalisation dans le secteur privé ne se posent pas seulement la question... Ils se posent la question, comme vous le faites : Comment on peut faire davantage avec les ressources qu'on a à notre disposition?, ce qu'on appelle l'efficacité, même l'efficience, mais, en même temps, les directions doivent prendre des choix en disant : Il y a tels aspects, tels aspects dans notre panier de services, dans nos interventions qui ne sont plus nécessaires.

Sinon, on va effectivement porter énormément de poids sur les effectifs qui seront moins nombreux pour faire toujours davantage de tâches. Alors, la question ici — et, là-dessus, il faut être transparents et honnêtes — je ne pense pas qu'on puisse arriver à réduire vraiment, je dirais, à contrôler les dépenses sans se poser la question sur des services qui ne sont pas nécessairement essentiels, sur la hauteur ou la valeur des produits, mais, vous l'avez dit, c'est le but du projet de loi, sur la façon de livrer aussi.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le ministre.

**M. Coiteux :** M. Dorval, bien, je pense que c'est exactement ça, c'est que... C'est à ça que je faisais allusion sur la... parce qu'en même temps, bon, on est autour de la table et puis on peut échanger, puis les Québécois, à travers la discussion qu'on a aujourd'hui, peuvent aussi entendre ce message-là. Le panier de services, on peut le regarder dans son étendue, c'est-à-dire on fait des choses, il y a peut-être des choses qu'on devrait ne plus faire, et là, dans le panier, c'est le caractère horizontal, là, qu'on réduit un petit peu. Il y a peut-être des choses qui aujourd'hui ne sont plus justifiées, et puis effectivement on peut faire les choses différemment.

Mais très souvent, puis vous avez, selon moi, tout à fait raison, les mêmes services on peut continuer de les livrer et atteindre des résultats qui sont tout à fait acceptables d'un point de vue économique, social ou d'un point de vue des missions de l'État sans qu'on dépense autant. Donc, on change les paramètres, et ce que vous appelez la générosité, ça peut rester très généreux, mais un peu plus conforme, tout en étant généreux, à notre capacité de payer. Donc, c'est la hauteur du panier plutôt que la largeur du panier. Et puis il y a des choses qu'on livre et qu'on peut livrer de façon plus efficace. Alors, on livre les mêmes services, on n'affecte pas l'horizontal, on n'affecte même pas le vertical, mais on affecte notre efficience, donc les coûts inhérents à la livraison du service.

Alors, vous avez raison, on doit jouer sur les trois tableaux, on doit jouer sur les trois tableaux en révision des programmes, et je dirais que, dans cette intention aussi de mettre au moins, là, pendant la période de contrôle, un frein à la croissance des effectifs, il y a aussi, bien entendu, la possibilité pour tout le monde sur le terrain de dire : Bien alors, plutôt que d'aller de façon habituelle, c'est-à-dire on va engager 10 personnes de plus, 50 personnes de plus ou 1 000 personnes de plus, selon les réalités, pour livrer les services tels qu'on les a toujours faits, est-ce qu'on ne pourrait pas réfléchir à la faire de manière plus efficace, d'une manière différente, compte tenu du fait qu'on n'aura pas la possibilité de faire croître les effectifs? Donc, c'est une occasion unique, c'est une occasion unique de faire preuve d'innovation dans la livraison des services dans nos grands réseaux, dans le secteur public en général. C'est pour ça qu'on le voit, nous, comme l'un des leviers de la modernisation de l'État québécois, et c'est en ce sens-là.

J'ai encore un petit peu de temps?

• (17 h 20) •

**Le Président (M. Bernier) :** Oui, oui, allez-y.

**M. Coiteux :** J'aurais une autre question. J'aurais une autre question pour vous, et ça a trait aux contrats de services parce que j'ai senti qu'il y avait, à la fois... oui, vous étiez favorable, en tout cas c'est ce que j'ai compris, hein, vous aviez l'air d'être favorables à l'idée qu'on ne puisse pas, disons, demain matin, perdre un employé salarié puis le

remplacer le lendemain matin par quelqu'un qui va avoir un contrat de services personnel, qui fait exactement la même tâche que le salarié. Ça, je pense que vous avez compris le principe, là, du projet de loi, c'est d'éviter qu'il y ait comme une espèce de voie d'évitement et qu'on se retrouve après coup, si on n'avait pas inclus cette disposition-là... Oui, il n'y a pas d'effectifs salariés qui ont crû dans telle organisation, mais, par contre, il y a une explosion des contrats de services avec une personne à la fois pour faire exactement la même chose. Évidemment, en termes d'efficacité, on n'aurait probablement pas gagné grand-chose, hein, bon. C'est ça qu'on cherche à éviter. On ne veut pas interdire qu'une entité publique, un organisme public, lorsque ça a du sens... Puis il y en a, des cas actuellement, je ne parle pas d'aller en expansion à la prochaine année sur ce terrain-là, mais il y a des contrats de services qui existent qui sont tout à fait naturels. Ça existe, et puis des fois c'est tout à fait approprié. Donc, il n'y a pas l'objectif d'empêcher de faire les choses qui ont du sens. L'objectif ici, c'est d'éviter une voie de contournement pendant la période de contrôle. Alors, ma question, ça serait : Comment vous voyez ça? Comment ça peut être balisé de votre point de vue, ça, que les contrats de services tout à fait légitimes dans la continuité des opérations actuelles puissent se maintenir de façon correcte mais qu'en même temps on puisse éviter la voie de contournement pour qu'il n'y ait pas cette espèce de porte tournante : je sors d'un côté puis je rentre de l'autre côté, puis finalement on n'a rien gagné.

**Le Président (M. Bernier) :** Il vous reste 3 min 30 s.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** M. le Président, c'est vraiment une intéressante question. Puis d'ailleurs on est, Mme Laflamme et moi, sur le conseil d'administration d'une organisation du domaine public, et justement on est dans ces discussions-là présentement, dans une organisation où une quantité importante de services informatiques sont donnés à l'externe et on a fait... En fait, il y a eu, au niveau de la direction de l'organisation, un examen attentif de la nature des activités. On s'est aperçus qu'une partie de ces activités-là était récurrente, et elle était nécessaire, et à long terme, sans être nécessairement stratégique tout le temps, mais il n'y avait pas de raison pour laquelle ces activités-là seraient faites en contrat de services dans ce cas-ci, il n'y avait pas nécessairement une valeur ajoutée.

En fait, quand on fait l'examen plus pointu, il y a même des économies à la faire faire à l'interne par des employés de l'État. Alors donc, ce que vous dites est tout à fait exact. Ce qu'on disait, c'est qu'il ne faudrait pas que le projet de loi... Parce que, vous savez, vous êtes président, M. le ministre... M. le député est président du Conseil du trésor, et, en haut, on n'a pas tous les détails. Et, à notre avis, ce qui est important, c'est que le signal qui est lancé dans le projet de loi, ce n'est quand même pas de dire : Ah! c'est mauvais de faire de l'impartition, d'externaliser certains services parce que, parfois, il y a, au niveau des services externes soit des activités complémentaires à valeur ajoutée, mais on retrouve aussi souvent — c'est ce qui est la recherche de votre projet de loi — des gains d'efficacité. Parce que, parfois dans le secteur privé, ce n'est pas toujours moins cher, le salaire peut être plus élevé, etc., ce n'est pas toujours moins cher, mais on peut peut-être faire réaliser des gains d'efficacité parce que, dans le secteur privé, la mentalité et l'orientation — excusez-moi l'anglicisme — c'est comme une shop, à un moment donné, il faut réaliser.

Je vous donne juste des exemples dans le domaine de la santé. Moi, je crois sincèrement que, dans les activités qui requièrent, par exemple, de l'hospitalisation, le secteur public n'a pas de comparable dans le secteur privé. Il est plus efficace. Par contre, dans ce qui concerne des activités aux jours sans hospitalisation, etc., l'activité n'est peut-être pas moins chère dans le privé, mais l'efficacité du rendu du service peut faire des gains d'efficacité au système si on choisit des bonnes activités qui peuvent être confiées en partenariat. C'est la même chose dans le domaine communautaire. Il y a des organisations dans le domaine, par exemple, de l'employabilité, notamment des personnes handicapées, des organisations qui sont plus efficaces que l'État pour amener les handicapés, par exemple, sur le marché du travail à moindre coût. Donc, il ne faudrait pas penser que, parce que l'activité se fait puis qu'elle n'est pas comptabilisée dans le total des effectifs, on se dise : Bien, on ne le fera pas, parce qu'il y a des gains d'efficacité probablement à aller chercher là-dedans.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Nous allons passer maintenant du côté de l'opposition officielle. M. député de Sanguinet.

**M. Therrien :** Merci, M. le Président. Je souhaite la bienvenue à Mme Laflamme, à M. Dorval et à M. Lamy. Merci d'être ici avec nous. Très intéressant. Écoutez, d'entrée de jeu, vous êtes arrivé avec le propos suivant : c'est un élément d'un ensemble, le projet de loi n° 15. Et ce que j'ai compris : parmi l'ensemble dont vous parliez, il y avait des mesures fiscales et des mesures d'évaluation du panier de services. Et moi, ce que j'aimerais, c'est m'expliquer à ce moment-là, parce que, là, je pense que... Pour les deux autres, vous m'avez convaincu. Tu sais, par rapport aux mesures fiscales, Mme Laflamme est arrivée, là, avec des éléments intéressants par rapport à la réduction de services... ou, en tout cas, à la réévaluation du panier de services. Vous avez discuté avec le ministre, puis je pense qu'on a bien compris. Moi, je veux juste qu'on insiste maintenant sur l'importance du projet de loi n° 3 dans l'amélioration de l'efficacité du gouvernement. Pouvez-vous juste me dire...

**Une voix :** Projet de loi n° 3?

**M. Therrien :** J'ai-tu dit 3?

**Une voix :** Oui.

**M. Therrien :** Ah! je suis désolé, parce que...

**Le Président (M. Bernier) :** ...à vos occupations.

**M. Therrien :** Ah! c'est parce que je suis très sur le projet de loi n° 3. Bien vite, je vais vous appeler...

**Le Président (M. Bernier) :** C'est dû à vos occupations.

**M. Therrien :** Je suis désolé.

**Une voix :** ...

**Le Président (M. Bernier) :** On est rendus...

**M. Therrien :** Bon, O.K. Donc, on est rendus à 15. Donc je veux juste que vous... en une minute ou deux, là...

**Le Président (M. Bernier) :** Moi, je vous pardonne, parce que je sais que vous êtes très occupé.

**Une voix :** Moi, je ne m'en étais pas rendu compte.

**M. Therrien :** Je suis vraiment désolé. Juste à vous entendre là-dessus parce que je suis sûr que vous allez être intéressant sur cet aspect-là.

**Le Président (M. Bernier) :** M. Dorval.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** M. le Président, dans une organisation, il y a différents types de stratégie. Aujourd'hui plus que jamais, les stratégies qui concernent le capital humain, les ressources humaines, sont essentielles pour la réussite d'une organisation, c'est essentiel. Ça devient, pour plusieurs employeurs de toute nature, très important dans la réalisation de la mission, ce qui n'était pas toujours le cas autrefois, en passant. Alors, on n'en a pas... toujours occupé de cette question-là.

Aujourd'hui, si vous regardez n'importe quelle grande organisation — j'espère que je réponds bien à votre question — la connaissance de l'état général des effectifs, des ressources humaines, de l'efficacité, de la productivité — productivité n'étant pas toujours, hein, le nombre d'heures travaillées mais davantage la valeur qu'on produit par heure travaillée — tant qu'on ne se pose pas ces questions-là, qu'on ne fait pas de l'étalonnage avec d'autres organisations ailleurs pour voir où est-ce qu'on se situe... Exemple, à la CSST, on a demandé à la CSST il y a quelques années de faire un étalonnage avec d'autres organisations dans le même domaine, dans toutes les provinces canadiennes. Surprise très intéressante, le coût administratif à la CSST est parmi les meilleurs. Cependant, le régime est plus coûteux, dans certains cas, surtout sur les questions de chronicité qu'on a plus au Québec qu'ailleurs, donc pour faire un diagnostic puis dire : C'est là qu'on va pointer pour faire des gains d'efficacité. Et c'est pour ça qu'on a développé à la CSST un programme de gestion de la chronicité, parce qu'on avait un portrait global.

Alors, c'est important pour l'État, comme n'importe quelle organisation, au central, d'avoir une bonne compréhension, une bonne connaissance de l'État des effectifs, de la productivité des effectifs, de la mobilité, de l'absentéisme et le présentéisme. Ce sont des éléments extrêmement importants.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député.

**M. Therrien :** Merci. Merci pour l'information. Donc, vous nous dites en gros, si je résume, c'est : Ça nous donne de l'information pour ensuite faire une meilleure gestion des fonds publics. C'est ce que j'ai compris de votre propos. Parfait.

Je vais maintenant parler de quelque chose qui m'intéresse beaucoup par rapport aux meilleurs talents. Vous avez dit : Il faut amener les meilleurs talents. Évidemment, l'État est en concurrence avec d'autres employeurs, dont vous êtes les représentants. À ce moment-là, bien, c'est important, dans des fonctions précises, d'avoir des talents extraordinaires pour nous permettre d'avoir une meilleure rentabilité de nos services. Moi, je n'ai pas de problème avec ça du tout.

Je vous parlerais de la Caisse de dépôt et placement, qui est incluse dans le projet de loi n° 15. De toute façon, on aura le temps d'en discuter, là, mais moi, quand j'ai vu que la Caisse de dépôt et placement était incluse là-dedans, je me suis dit un peu ce que vous disiez : Écoutez, la Caisse de dépôt est en concurrence avec d'autres boîtes de placements financiers, est-ce que le fait d'arriver avec un contrôle d'effectif, ou, en tout cas, d'évaluer les effectifs, ça peut amener un frein à la compétitivité de la Caisse de dépôt pour aller chercher des gens qui ont une meilleure... en tout cas, des gens qui sont compétitifs puis, comme vous dites, des meilleurs talents? Est-ce que vous voyez que ça peut être une entrave? Puis éventuellement on pourrait en discuter avec le ministre, de toute façon, on pourrait élaborer plus tard, me dire : Est-ce qu'on ne peut, à ce moment-là, pas tout simplement enlever la Caisse de dépôt et placement de ce projet de loi là? Je veux vous entendre là-dessus.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. Dorval.

• (17 h 30) •

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** M. le Président, il y a des organisations qui ont leur propre conseil d'administration au sein du secteur public, et les conseils d'administration — je ne parlerai pas pour l'histoire — mais de plus en plus

les membres des conseils d'administration ont énormément à coeur la réalisation, l'efficacité, l'accomplissement de la mission au meilleur coût dans chacune des organisations. C'est vrai dans plusieurs organisations, le conseil... La Caisse de dépôt a son conseil d'administration. Il faut laisser une marge de manoeuvre aussi aux conseils d'administration pour être en mesure d'apporter le meilleur résultat. Ce qui n'empêche pas, quand même, l'appareil public d'avoir une bonne connaissance de l'ensemble de ses effectifs.

En termes de talent, une des choses qu'on a faites à travers le temps, on a beaucoup pris des... la rémunération comme étant tellement globale sans aller nécessairement accompagner les décisions en termes de conventions collectives et autres, de règlements, en fonction des besoins, en fonction du marché par catégories — tu sais, on le fait de façon assez paramétrique pour des secteurs assez larges — et on n'a pas tellement intégré non plus des questions de rendement à la performance. Le gouvernement, dans la dernière convention collective, a amené un élément, mais sur lequel les employés de l'État n'ont pas nécessairement beaucoup, beaucoup d'impact, c'est une question reliée à la croissance économique. Mme Laflamme tout à l'heure vous a parlé, par exemple, de gestion des ressources humaines, comment c'est important d'améliorer et, je dirais, d'aller plus profondément dans la gestion des dossiers de ressources humaines, comment on pouvait... Et, si, dans l'appareil étatique...

**Le Président (M. Bernier) :** Juste une petite minute. M. le député veut ajouter à sa question.

**M. Therrien :** Oui, c'est parce que j'ai juste 10 minutes. Vous êtes très intéressants, mais j'aimerais vous orienter vers une direction précise, parce que je sais que vous allez y répondre, mais je n'ai pas beaucoup de temps. Moi, je veux savoir : Entre autres, là, je suis à la Caisse de dépôt et placement, j'ai tant d'employés. Pour x raisons, parce que j'ai des besoins pour avoir plus d'employés, une plus grande masse d'individus qui travaillent chez nous, il faut que j'aille chercher ces gens-là. Mais, si j'ai un contrôle des effectifs qui me dit : Regarde, mettons, je le sais pas, si je ne convaincs pas le ministre, qu'il supporte la Caisse de dépôt, dire : Écoute, ça me prend plus d'effectifs parce que je veux améliorer le rendement de mon portefeuille pour x raisons, j'ai besoin de plus de chercheurs ou d'économistes, est-ce qu'on ne devrait tout simplement pas, pour permettre justement à la Caisse de dépôt d'avoir plus de monde, d'être plus compétitive, l'enlever de ce projet de loi là? Question simple.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. Dorval.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Je ne peux pas parler pour la Caisse de dépôt. Je n'ai pas suffisamment d'information là-dessus, mais je crois sincèrement que les conseils d'administration et les gens qui en font partie ont des responsabilités, doivent les assumer. Ils ont des objectifs qui sont faits par le législateur. C'est à eux autres aussi à livrer à l'intérieur de ça, ce qui n'empêche pas l'État d'avoir l'importance d'avoir une bonne connaissance. Mais vous avez abordé une petite question — puis c'est pour ça que j'y arrivais — tout à l'heure, sur la rémunération et l'incitatif. La Caisse de dépôt est un bon exemple. On ne pourrait pas avoir une rémunération type standard au niveau de la fonction publique à la Caisse de dépôt parce que la philosophie et le fonctionnement... Pour attirer les talents à la Caisse de dépôt, il faut tenir compte des rendements, parce que ça fait partie intégrale de la motivation des gens lorsqu'ils travaillent dans ce secteur-là. Mais ça, ça existe déjà, là. Alors, il y a une question, il y a un moyen d'arriver. Est-ce que la Caisse de dépôt... Je ne peux pas répondre à leur place. Je peux vous dire une question... À la CSST, je peux me poser la question parce qu'on fait une mosus de bonne job au conseil d'administration.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député.

**M. Therrien :** O.K. Juste... Donc, je sais que vous ne pouvez pas répondre à la... Bien, en tout cas, c'est difficile pour vous puis vous êtes très honnête intellectuellement à dire : Bien écoute... Puis moi-même, si le ministre me posait la question : Est-ce que tu voudrais qu'on l'enlève?, je vous dirais : Bien là, attends, regardons ça ensemble avec plus d'insistance. Mais ce que je comprends, c'est que, si on décidait, mettons, d'enlever ça, vous ne tomberiez pas en bas de votre chaise. Vous dites : Bien, regarde, ça fait partie d'une évaluation qu'on peut faire dans certains domaines très précis comme la Caisse de dépôt, dire : Bien, regarde, on peut-u se dire... Regarde, on va sortir du contrôle de l'effectif certains pans de notre fonction publique qui, dans le fond, auraient plus des freins à son développement que d'encourager son développement.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Ce qui est le plus délicat pour le gouvernement, chaque fois, c'est s'il y a une organisation dans le secteur public qui a des façons de fonctionner, qui peuvent combler des postes, puis d'autres ne l'ont pas. Il y a une pression énorme sur le gouvernement à dire : Pourquoi lui, pas lui? Alors, ça dépend, il y a toujours cette problématique-là. Mais la réalité, c'est que pour des organisations, c'est important dans la gestion, dans l'orientation, la planification stratégique d'avoir une stratégie ressources humaines qui complète l'organisation dans sa mission globale.

**Le Président (M. Bernier) :** Une dernière question, oui?

**M. Therrien :** Oui, oui, une dernière question. Écoutez, merci, hein, pour vos explications... On parle, dans la page 4, de centralisation. D'entrée de jeu, vous dites : Bien oui, il y a une centralisation au projet de loi n° 10, au projet de loi n° 15. Moi, je viendrais... Puis, plus loin, vous dites que le contrôle des effectifs, dans les objectifs que M. Lamy

a mentionnés, il y avait l'efficacité. Alors, moi, je voudrais vous entendre là-dessus, le lien entre centralisation et efficacité. Est-ce que vous voyez une entrave du fait qu'on centralise par rapport à l'efficacité qu'on souhaite avoir ou si, pour vous, vous dites : On ne voit pas de problème là-dedans. Je veux vous entendre là-dessus.

**Le Président (M. Bernier) :** M. Dorval, vous avez une minute.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Il y a bien des chemins qui mènent à Rome, et chaque façon de le faire va dépendre bien plus de la cohérence des décisions qu'on prend en cours de route que d'autres choses. Prenez le système de la santé. J'ai eu l'occasion de participer, dans le milieu des années 80, à une commission d'enquête sur la santé et services sociaux où les conclusions étaient de décentraliser, de créer des instances régionales, d'aller plus loin dans... Aujourd'hui, on se retrouve toujours avec des problématiques similaires à ce qu'il y avait il y a 25 ans. Alors, est-ce que la centralisation pourrait l'apporter? Moi, ce que je dis simplement, c'est que les décisions, les orientations qu'on fait, il faut que l'ensemble aille avec, que la cohérence se fasse avec. Puis, à quelque part, plus on crée des paliers hiérarchiques au niveau régional, au niveau local... Il faut se rappeler qu'au Québec on est juste 8,3 millions de population, le territoire est très vaste, d'où l'importance d'avoir de la présence dans les régions. Mais 8,3 millions, c'est l'équivalent, même pas, de la ville de New York, à 8,5 millions. Alors, on ne peut pas avoir, comme organisation, pour 8,3 millions d'habitants, une structure tentaculaire avec plein d'organisations partout.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Merci, M. Dorval. Vous aurez l'occasion de poursuivre les échanges, mais cette fois-ci avec M. le député de Groulx.

**M. Surprenant :** Merci, M. le Président. Alors, mon collègue, tantôt, parlait de la CDPQ, Caisse de dépôt et placement du Québec, leur attribuer peut-être un privilège d'exception pour demeurer compétitifs au niveau, là, de l'embauche de main-d'œuvre de qualité. Pour ma part, moi, je parlerais plus au niveau de l'informatique. Vous savez, j'en ai fait état plusieurs fois au cours de la dernière semaine au niveau du dossier informatique, là, au Québec. Alors, on serait très en faveur effectivement d'instaurer des mesures pour combler les postes stratégiques et qu'on puisse aller chercher des gens de qualité, et donc peut-être de revoir l'échelle salariale.

Également, vous avez fait état tantôt de peut-être rapatrier certains services, des services qui peuvent être soit permanents ou qui, à tout événement, coûteraient moins cher que d'y aller par impartition. Je pense qu'on ne devrait peut-être pas se limiter, puis peut-être... un autre astérisque au niveau de ce service-là, puis peut-être permettre de l'embauche pour réduire finalement nos dépenses générales dans ce service-là.

Alors, je souligne également Mme Laflamme tantôt qui a parlé au niveau de pistes de solution sans toucher aux services, donc d'aller chercher des sous au niveau, là, de certains éléments au niveau des soins de santé, d'avantages sociaux et autres, et puis... Donc, ça serait peut-être... Je crois qu'on a lancé des ballons, encore une fois, peut-être, on a peut-être fait peur à la population en disant qu'on voulait contrôler l'emploi.

Je pense que votre première conclusion dans votre rapport qui... et je le cite : «Le contrôle des effectifs de l'État doit se faire dans un objectif plus large d'efficacité des ministères et des organismes et non simplement de réduction aveugle du nombre d'effectifs.»

Alors, j'apprécie beaucoup cette conclusion-là. Donc, il ne faut peut-être pas juste dire : On n'embauchera plus, mais revoir finalement le fonctionnement de l'État. Donc, à cet égard-là, je crois qu'on devrait peut-être mettre plus d'emphase sur le contrôle des dépenses que peut-être sur les revenus, qu'on peut moins contrôler. Et donc ma question, finalement, elle serait celle-ci : Est-ce que vous voyez d'autres endroits où on pourrait porter une attention particulière au niveau des dépenses que l'on pourrait peut-être mieux contrôler?

**Le Président (M. Bernier) :** M. Dorval.

**M. Dorval (Yves-Thomas) :** Merci, M. le Président. Mon Dieu! On va remettre à la commission de révision de programmes un mémoire prochainement. On a déjà traité de la fiscalité, ça fait partie de l'ensemble.

En passant, votre collègue de droite, le député qui a été ministre des Finances auparavant, lorsqu'il a rendu public son dernier budget, il y avait aussi des rapports d'experts qui avaient été livrés, notamment sur le secteur de la santé, et c'était très intéressant, parce qu'on a aujourd'hui un exemple où le gouvernement a fait le choix d'aller chercher davantage d'informations sur les effectifs pour prendre les meilleures décisions. Un des rapports d'experts dans le domaine de la santé disait : Il faudrait davantage travailler l'information au niveau de la santé pour être en mesure de prendre les bonnes décisions.

On a un problème au Québec : on a fait beaucoup de choses, on n'a pas toujours évalué les résultats. Je pense que c'est ce qu'on entend. Et la commission de révision de la fiscalité, commission de révision de programmes, c'est ça qu'ils veulent faire, regarder la pertinence, si on leur laisse suffisamment de temps pour le faire, là. Mais, honnêtement, il y a beaucoup de pistes à l'intérieur de ça. Ce qui est important, c'est non seulement de regarder est-ce qu'on a besoin du service, mais est-ce que le service en question donne des résultats. Quand on n'a pas tous les moyens disponibles, il y a une logique dans le domaine des affaires, on appelle ça le 20-80. Quels sont les 20 % d'efforts qui vont nous permettre d'obtenir 80 % de résultats? Et très souvent, malheureusement, dans l'ensemble des services, on travaille aussi 80 % du temps pour aller chercher seulement 20 % de résultats.

Alors, ce qu'on est en train de vous dire, c'est qu'il y a beaucoup d'autres pistes, on va en faire part dans notre mémoire sur la révision de programmes, mais, d'ores et déjà, il y a déjà beaucoup de pistes. Puis, je vous l'ai dit tout

à l'heure, dans la fonction publique, il y a déjà eu beaucoup de pistes. Des fois, ce n'est pas toujours l'efficacité qui prône. Des fois, c'est des pressions politiques pour faire plaisir à certains groupes ou à certaines personnes.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Groulx.

**M. Surprenant :** Je vais laisser la parole à mon collègue.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Beauce-Nord.

• (17 h 40) •

**M. Spénard :** Merci, M. le Président. Tantôt, vous parliez... Vous avez fini, dans vos conclusions... vous finissez par une affaire qui touche certains dossiers de ressources humaines, notamment en matière de santé et sécurité au travail, assurance invalidité, etc. Et vous dites... C'est Mme Laflamme, que je salue d'ailleurs, qui disait : Le gouvernement, 500 millions en cotisations à la CSST. Et vous dites que vous, vous avez baissé 0,25 \$ du 100 \$, 0,25 \$ la cotisation. Mais le 0,25 \$ que vous avez obtenu, c'est quoi en termes de pourcentage de votre cotisation, ça?

**Mme Laflamme (Carmel) :** Bien, la...

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Laflamme.

**Mme Laflamme (Carmel) :** Pardon. La cotisation à la CSST était de 2,19 \$ au départ. On est à 1,94 \$ actuellement. Vous me permettez de me tromper d'un sou ou deux.

**Une voix :** ...

**Mme Laflamme (Carmel) :** M. Marceau, ça le fait rire. Alors, c'est par 100 \$ de masse salariale assurable. Donc, le 0,25 \$, c'est une réduction sur quatre ans pour l'ensemble des employeurs du Québec, ce qu'on appelle le taux moyen.

**M. Spénard :** ...à peu près 22 %, 23 %, là.

**Mme Laflamme (Carmel) :** Bien, c'est 0,25 \$... Quand je l'ai... C'est 0,25 \$. Oui, 22 %, 23 %.

**M. Spénard :** 22 %, 23 %. O.K.

**Mme Laflamme (Carmel) :** Et on a ramené la capitalisation, qui était à 68 %, à 99 %.

**M. Spénard :** O.K.

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député.

**M. Spénard :** Puis pouvez-vous me dire une raison pourquoi qu'en tant qu'employeur le gouvernement ne peut pas faire la même chose? Est-ce qu'il y a une raison particulière? Parce que j'ai...

**Le Président (M. Bernier) :** Mme Laflamme.

**Mme Laflamme (Carmel) :** J'ai combien de temps?

**Le Président (M. Bernier) :** Vous avez une minute. Vous avez une minute, Mme Laflamme.

**Mme Laflamme (Carmel) :** D'accord. Alors, je vais vous parler...

**Le Président (M. Bernier) :** Parler de la CSST dans une minute, c'est difficile. Moi, je peux en témoigner.

**Mme Laflamme (Carmel) :** Oui. Mais je vais vous parler... Je viens du réseau de la santé. J'ai été 10 ans au ministère et je m'occupais de l'équipe qui devait voir à une meilleure gestion de la santé et sécurité. Lorsque j'ai été dans cette équipe-là, j'avais le mandat, notamment, de réduire le taux d'absence en assurance salaire et en CSST, et à l'époque, entre 1995 et 2005... Allez voir les chiffres. Regardez comment les chiffres ont fondu dans le réseau de la santé parce qu'on s'est occupé... C'était une priorité du gouvernement, c'était une priorité du ministre, et on s'est occupé de donner les outils aux établissements, d'avoir des équipes qui géraient efficacement autant l'assurance salaire que la CSST. En assurance salaire, en trois ans, on est allé chercher l'équivalent de 1 500 postes à temps complet où les gens n'étaient pas à l'extérieur en maladie, mais étaient en milieu de travail. Alors, ça, c'est plusieurs millions.

**Le Président (M. Bernier) :** Je vous permets une dernière question, 10 secondes.

**M. Spénard :** De 2005 à 2014, c'est rendu où, ça?

**Mme Laflamme (Carmel)** : C'est reparti à la hausse pour beaucoup. On a perdu de l'expertise au niveau des gens qui faisaient ça. Et je vous dirai que l'orientation, les priorités des gestionnaires ou des dirigeants ont été peut-être tournées vers d'autres éléments, malheureusement. On a perdu de vue...

**Le Président (M. Bernier)** : Merci, Mme Laflamme, M. Dorval, M. Lamy. Merci de votre participation à cette commission parlementaire.

Donc, le temps étant écoulé, nos invités sont maintenant tous présentés pour aujourd'hui, je lève la séance, et la commission ajourne ses travaux à demain, 9 h 30.

*(Fin de la séance à 17 h 43)*