

ISSN 2818-9868



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
des finances publiques**

**Le mercredi 30 avril 2025 — Vol. 47 N° 76**

Étude des crédits du Conseil du trésor et des organismes  
relevant du ministre responsable de l'Administration  
gouvernementale (3) : volet Conseil du trésor

**Présidente de l'Assemblée nationale :  
Mme Nathalie Roy**

---

**2025**

## Commission des finances publiques

Le mercredi 30 avril 2025 — Vol. 47 N° 76

### Table des matières

Conseil du trésor	1
Discussion générale	1
Adoption des crédits	36
Documents déposés	36

### Intervenants

M. Jean-François Simard, président

Mme Sonia LeBel  
M. André Albert Morin  
M. Vincent Marissal  
M. Paul St-Pierre Plamondon  
M. Youri Chassin  
Mme Stéphanie Lachance

- \* M. Patrick Dubé, Secrétariat du Conseil du trésor
- \* M. Luc Desbiens, Centre d'acquisitions gouvernementales
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 30 avril 2025 — Vol. 47 N° 76

**Étude des crédits du Conseil du trésor et des organismes  
relevant du ministre responsable de l'Administration  
gouvernementale (3) : volet Conseil du trésor**

*(Quinze heures cinq minutes)*

**Le Président (M. Simard) :** Alors, chers amis, bienvenue à toutes et à tous. Je constate que nous avons quorum. Conséquemment, la Commission des finances publiques est en mesure de pouvoir poursuivre ses travaux.

Et, comme vous le savez, nous sommes aujourd'hui réunis afin de procéder à l'étude du volet Conseil du trésor des crédits budgétaires du portefeuille Conseil du trésor et Administration gouvernementale, cela pour l'exercice financier 2025-2026. Comme vous le savez, une enveloppe de 2 h 30 min a été allouée pour nos travaux.

Mme la secrétaire, bienvenue parmi nous, vous nous manquiez. Y a-t-il des remplacements aujourd'hui?

**La Secrétaire :** Oui, M. le Président. Mme Abou-Khalil (Fabre) est remplacée par Mme Lachance (Bellechasse); M. Poulin (Beauce-Sud), par M. Rivest (Côte-du-Sud); et Mme Zaga Mendez (Verdun), par M. Marissal (Rosemont).

**Conseil du trésor**

**Le Président (M. Simard) :** Alors, bienvenue à nos collègues.

**Discussion générale**

Alors, comme le veut la tradition, nous allons alterner par échange de blocs d'environ 20 minutes. Et nous débutons immédiatement par le représentant de l'opposition officielle. Monsieur, soyez le bienvenu.

**M. Morin :** Alors, merci. Merci, M. le Président. Mme la ministre, bonjour. Bonjour à tous les gens qui vous accompagnent. Collègues de la banquette gouvernementale, collègues de la deuxième opposition, bonjour.

Alors, sans plus tarder, M. le Président, je vais commencer. Quelques questions, d'abord, en ce qui a trait au gel d'embauche et à la taille de l'État. Je comprends que la CAQ avait fait une promesse électorale de réduire le nombre de fonctionnaires, plusieurs milliers... de milliers de postes. Je comprends également, Mme la ministre, que le nombre de postes a augmenté, particulièrement le nombre de cadres, plus que le nombre de gens sur le terrain. Et vous avez décrété un gel d'embauche en... 1er novembre 2024, si mon souvenir est bon.

Alors, que se passe-t-il avec ce gel d'embauche? Quels sont les suivis? Est-ce que vous avez diminué la taille de l'État, tel que ça avait été promis? J'aimerais d'abord vous entendre là-dessus, puis après j'aurai d'autres questions.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci. Mme la ministre.

**Mme LeBel :** Oui, bien, merci. Je vais peut-être, premièrement... si vous me permettez de prendre quelques secondes sur, quand même, 2 h 30 min pour prendre la peine de vous... de remercier les équipes qui sont derrière moi, qui vont nous accompagner dans cette étude de crédits là. Et pour les fins du bénéfice de mes collègues de l'opposition, j'ai avec moi, naturellement, le Secrétariat au Conseil du trésor avec ses différentes... ses différents sous-secrétariats, c'est-à-dire les marchés publics, la performance, la section négociation, budgétaire et... il m'en manque une...

**Une voix : ...**

**Mme LeBel :** ...ressources humaines. Désolée. Merci. Et j'ai deux organismes qui ont des liens, c'est-à-dire le CAG et l'Autorité des marchés publics. Donc, si vous avez des questions, il y aura possibilité de se référer à ces gens-là pour plus de détails. Et je veux remercier, naturellement, mes collègues de la banquette ministérielle. Je le fais au début, parce que vous savez, des fois, à la fin, les choses se précipitent, et je me rends compte, malheureusement, que j'ai omis de remercier tout le monde. Donc, merci, et merci de m'avoir permis de prendre quelques secondes pour le faire.

Ceci étant dit, commençons tout d'abord par l'année 2024-2025. Il y a un objectif d'atteinte, un objectif d'augmentation des effectifs de l'État qui avait été fixé en 2024-2025. Si je me souviens bien du chiffre, et je vais demander qu'on me le confirme, mais je vais vous lancer pour l'instant 1,4 % d'augmentation globale, ça comprend la fonction publique et hors fonction publique.

Je vais également me permettre de préciser que, d'entrée de jeu, dans votre question, il y avait la question sur les 5 000 postes d'attrition qui étaient, je dois le préciser, des postes de nature administrative et qui faisaient partie de la promesse du précédent gouvernement, duquel je faisais partie, 18... 2018, donc, 2022. Et, si vous regardez la stratégie 2023-2024 qui a été déposée par mon gouvernement et par moi, j'étais au Trésor à l'époque, dans l'ancien gouvernement, à la page 18, il est démontré que la promesse de réduire de 5 000 postes administratifs, et non pas dans l'absolu, mais administratifs, a été remplie, et a généré, et génère encore des économies d'autour de 380 millions de dollars par année récurrents.

Donc, je veux juste clore le dossier des 5 000 postes administratifs, là, il a été complété dans la précédente administration. On dit-tu une administration pour nous? Je vais le dire.

• (15 h 10) •

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** ...hein, gouvernement, dans le précédent gouvernement. Maintenant, une fois que ça, c'est dit, pour 2024-2025, ce n'est pas un gel d'embauche, mais un gel de recrutement. C'est une nuance, vous allez me dire, mais... Non, c'est le... C'est ça, hein?

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** C'est ça que j'ai dit, un gel de recrutement, pardon. Ce qui veut dire que c'était un gel... une interdiction, je vais le dire dans mes mots, d'aller recruter à l'extérieur de la fonction publique, mais les ministères pouvaient embaucher, on se comprend, et il y avait moult exceptions, entre autres pour les postes qui sont des services directs à la population, puis je vais vous parler de façon extrêmement évidente, c'est-à-dire les enseignants, les infirmières, du personnel médical. Il y a une liste, qui est beaucoup plus longue que ça, d'exceptions. Et il y avait également, de façon évidente, les embauches à la Sûreté du Québec, et des choses comme ça, donc on a permis quand même.

Donc, la différence, c'est entre le gel d'embauche... je ne veux pas vous reprendre, mais c'est important parce que, dans la nouvelle stratégie, on parle aussi du gel d'embauche, donc, et l'idée était de s'assurer... parce que, malheureusement, le Conseil du trésor n'autorise pas toutes les embauches et doit faire un certain contrôle, c'était d'avoir un certain contrôle sur les embauches ou le recrutement, disons-le comme ça, c'est-à-dire ne pas augmenter.

Je ferme et je vais attendre que vous complétiez, peut-être, pour avoir... vous donner plus d'informations, s'il m'en manque.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Alors, je comprends que gel de recrutement, c'est donc... ça empêche les ministères de recruter à l'extérieur. Gel d'embauche, c'est autre chose, il n'y en a pas, si je vous ai bien compris, parce que ça permet, par exemple, au ministère de renouveler des contrats à l'intérieur même de l'appareil. Alors, c'est la distinction que vous faites, très bien.

**Mme LeBel :** Oui. C'est une nuance qui est importante pour le fonctionnement des ministères. Et, malgré ce que je viens de vous dire, il y avait une exception pour, entre autres... il y avait plusieurs exceptions, mais je vais nommer les plus évidentes : les enseignants et les infirmières. Donc, dans le cas des enseignants et des infirmières, ils pouvaient recruter à l'extérieur, il n'y avait pas de gel du tout, dans leur cas.

**M. Morin :** Je comprends qu'on a obtenu... des organismes qui avaient demandé une exception, vous venez de le souligner, certains organismes pouvaient demander des exceptions. On a vu, dans les exceptions, il y avait le ministère de la Justice, Sûreté du Québec, vous l'avez souligné, Directeur des poursuites criminelles et pénales. Est-ce que l'aide juridique a obtenu également une exception?

**Mme LeBel :** Vous allez me permettre de faire la vérification, là, parce que je...

**Des voix :** ...

**Mme LeBel :** Justice avait des exceptions qui pouvaient comprendre l'embauche d'avocats dans certains secteurs, c'est ça?

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** Oui, tout le fonctionnement du système de justice avait une exception. Je connaissais la... à haut niveau, là, mais je voulais avoir le détail de votre réponse, là.

**M. Morin :** Je comprends. Maintenant, l'aide juridique, vous l'incluez sous le chapeau du ministère de la Justice?

**Mme LeBel :** Dans cet exercice-là, laissez-moi faire la vérification.

**M. Morin :** Très bien. Excellent.

**Mme LeBel :** Mais dès que j'ai la réponse, je vais vous la transmettre.

**M. Morin :** Parfait. Je comprends qu'au départ, quand on a reçu la réponse, Santé Québec n'y était pas. Est-ce que Santé Québec a fait une demande d'exception?

**Mme LeBel :** Santé Québec y est, dans le sens... pour son personnel donnant des services directs à la population, parce que les infirmières et tout le personnel soignant fait partie de Santé Québec. Donc, Santé Québec, non, n'y est pas pour ce qui est du personnel administratif, cadre ou qui ne donne pas de service direct à la population. Mais, comme toute entité qui l'a fait... il y a des entités qui l'ont fait à la pièce, quand une entité nous démontrait qu'elle ne pouvait pas... qu'elle avait un besoin démontré, là, je ne veux pas... je ne peux pas donner d'exemple, parce que je ne veux pas qualifier, là, mais si le besoin est démontré et que l'incapacité de le faire par... à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, il y a eu des exceptions.

Et, à mon souvenir, et je vais demander de vérifier, mais quand c'est sorti, là, au moment où c'était sorti, il n'y avait pas eu de demande au Trésor et il n'y a toujours pas eu de demande d'exception au Trésor faite par Santé Québec.

**M. Morin :** D'accord. Donc, ils sont quand même capables de recruter, Santé Québec?

**Mme LeBel :** Ils sont capables d'embaucher, mais ils ne peuvent pas recruter à l'extérieur, à moins de demander une exception, et il n'en tient qu'à eux de la demander, et ça n'a pas été fait.

**M. Morin :** D'accord, donc, pour embaucher...

**Mme LeBel :** Mais ils peuvent embaucher.

**M. Morin :** ...donc, ils doivent aller chercher, à ce moment-là, des employés dans les autres ministères.

**Mme LeBel :** Bien, dans les effectifs dits gouvernementaux, c'est très large, là. Ça fait qu'on n'ira pas limiter, mais je vous dirais, dans les effectifs dits gouvernementaux, selon la Loi sur la fonction publique, etc., là.

**M. Morin :** Parfait. Est-ce que vous avez une idée si vous allez éventuellement lever le gel de recrutement?

**Mme LeBel :** Ce n'est pas l'intention. Je voudrais peut-être qu'on me donne la page, mais, à la stratégie 2025-2026, vous allez voir qu'il y a une stratégie qui est mise de l'avant pour contrôler encore la croissance de l'État. Puis, si vous me permettez, je ne sais pas si ça va faire partie d'une question, mais j'aimerais expliquer la croissance depuis 2018, mais on y reviendra, parce que, dans votre introduction, vous avez quand même fait une allusion au fait qu'on avait engagé beaucoup de cadres. Il faut faire attention aux catégories. Il y a une catégorie qui donne l'impression, et je veux juste la nommer, là, c'est une catégorie qui parle de personnel... personnel de bureau, techniciens et assimilés, une grosse catégorie. Mais là-dedans, là, il y a beaucoup de choses, puis ce n'est pas du personnel administratif nécessairement, mais j'aurai peut-être l'occasion d'en parler.

Mais dans la... pour revenir à votre question de façon plus précise, dans la Stratégie de gestion des dépenses, on a mis deux objectifs d'augmentation des ETC, et je vais les séparer en fonction publique et hors fonction publique. Dans la fonction publique, 0 % d'augmentation prévue pour cette année. Donc, ce qu'on dit à la fonction publique, c'est... on pense que dans les 18... pas dans les 18, mais depuis 2018, on a pourvu la fonction publique en ETC suffisants qui donnent des services à la population, mais que maintenant on est rendu à l'optimisation, tant au niveau budgétaire qu'au niveau des ETC.

Alors, c'est sûr que pour surveiller la croissance et autant qu'on est capable au Trésor, parce que souvent les embauches sont faites et on apprend des choses après, donc, il y a un gel de... on maintient le gel de recrutement. Et pour les gens... pas les gens, ce n'est pas des personnes, là, mais quand je vais dire «gens», je vais parler d'entités, d'accord, pour les gens ou les entités qui sont en dépassement par rapport à l'objectif de 2024, ils ont pour l'instant un gel d'embauche jusqu'à... à moins qu'ils démontrent que ce soit... et ils ont toujours la capacité de venir voir le Trésor pour demander une exception.

Pour hors fonction publique, qui sont nos deux grands réseaux, la cible de 2025, pour la prochaine année, c'est de dire que vous devriez être capable de fonctionner avec une augmentation de 1,6 % qui est prévue, mais on va toujours s'assurer que les services à la population sont remplis. Donc, c'est possible que, pour le hors fonction publique, on ait des exceptions, mais on va suivre également pour le hors fonction publique, mais les mêmes exceptions qui étaient en 2024 s'appliquent. Donc, il y a un gel de recrutement, mais pas pour les services essentiels à la population, que je vais limiter sur ce vocable-là, mais qui comportent beaucoup d'éléments.

**Le Président (M. Simard) :** ...

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Donc, dans un... j'attire votre attention, Mme la ministre, dans un article de Philippe Mercure dans *La Presse*, en... bon, ça remonte en mars 2024, mais, quand vous avez fait référence au personnel de bureau et techniciens, il y avait effectivement une augmentation de 11,9 %, mais le personnel professionnel, lui, augmente de 16,6 %, ce qui permettait au journaliste d'écrire que le nombre de cadres avait augmenté de 14,8 %; les employés de bureau, 11,9 %; alors que les enseignants, enseignantes, 5,9 %; et les infirmières, 7,6 %.

Donc, comment expliquez-vous cette plus... ce plus grand pourcentage d'augmentation au niveau du personnel professionnel ou des cadres par rapport aux employés qui donnent des services directement à la population?

**Mme LeBel :** Est-ce que je peux vous... Je vais commencer par répondre à une question précédente sur l'aide juridique. L'aide juridique avait la possibilité d'engager, on va le dire comme ça, là, était... était exemptée, disons-le comme...

**M. Morin** : Donc, ils pouvaient faire du recrutement.

**Mme LeBel** : Ils pouvaient engager comme avant.

**M. Morin** : O.K. Bien, c'est parce que j'essaie de comprendre, vous avez fait des distinctions entre recrutement puis embauche.

**Mme LeBel** : Bien, c'est parce que, comme ils sont exemptés, ils retombent...

**M. Morin** : Ils sont exemptés. O.K.

**Mme LeBel** : ...ils retombent à la case départ de ce qu'ils pouvaient faire avant qu'il y ait un gel quelconque.

**M. Morin** : Parfait. O.K.

**Mme LeBel** : O.K., on va le prendre plus simplement, parce que ça peut être mêlant, embauche et recrutement, là. Exemptés, donc peuvent engager, O.K.? Je reviens... Pouvez-vous me pointer un tableau auquel vous faites référence ou...

**M. Morin** : Bien, c'était dans l'article du journaliste, M. Mercure.

**Mme LeBel** : Oui, bien, c'est ça, excusez-moi, c'est plus difficile.

**M. Morin** : Le tableau... bien, le tableau, c'est ça, tout simplement. Ça nous dit...

• (15 h 20) •

**Mme LeBel** : O.K. Bien, c'est un tableau, probablement, compilé par le journaliste, ce qui ne veut pas dire qu'il est inexact, ce n'est pas ça je veux dire, mais c'est plus difficile, vous comprendrez, de faire la corrélation avec nos chiffres.

Donc, moi, je peux vous ramener au tableau qui est Dénombrement redressé des effectifs des organismes publics, là, qui est à la page... de la stratégie, que je n'ai pas devant moi parce que j'ai comme un extrait, bien, ce personnel d'encadrement là est toutes catégories, là. Ça, c'est hors fonction publique et fonction publique, et il y a du personnel d'encadrement. Là, je pense que vous parlez de la... Et, si je vous ramène à ce tableau-là, on parle de 33 000 sur 624 000, là. Donc, les pourcentages... C'est parce que ce que je ne sais pas, c'est quel... qu'est-ce que considère, dans son tableau... Puis je ne dis pas que le journaliste n'a pas fait un travail exhaustif, mais je ne sais pas qu'est-ce qu'il considère comme étant du personnel d'encadrement dans son tableau, donc c'est très difficile pour moi de répondre sur la base de cet article-là. C'est pour ça que je vous ramène au tableau.

Personnel d'encadrement, là, qui a été embauché, disons, en 2024, c'est 33 000 sur une consommation d'effectifs de 624 000. Puis je veux revenir à la base, ce n'est pas nécessairement des embauches. Quand on regarde les... puis c'est important qu'on parle le même langage, quand on regarde les effectifs dans les documents budgétaires, c'est ce qu'on appelle des équivalents temps complet. Là-dedans, là, il peut y avoir du travail en heures supplémentaires, il peut y avoir des gens... Il y a des gens, à titre d'exemple, je... penser à la dernière convention collective, en 2023, qu'on a fait passer d'horaires de 37,5 à 40 heures, mais il n'y a pas plus de personnes. C'est ça que je veux qu'on comprenne, là, des ETC, ce n'est pas plus de monde, c'est des heures travaillées. Mais la proportion, elle est dans ce tableau-là.

**Le Président (M. Simard)** : Très bien. M. le député.

**M. Morin** : ...M. le Président. En ce qui a trait à votre gel, et évidemment vous ne voulez pas que ça continue à croître, quel est l'accompagnement que le Conseil du trésor fait dans l'optimisation des effectifs auprès des ministères?

**Mme LeBel** : Bien, la façon pour le Trésor... parce que j'aimerais beaucoup vivre selon la réputation qu'a le Trésor, c'est-à-dire qu'il est omnipotent, omniprésent, on peut tout faire, on peut tout bloquer. Ce n'est pas le cas. Le Trésor a quand même un rôle de vigie et de pouvoir être capable d'avoir un œil sur les budgets. Mais on doit comprendre que les ministères et organismes ont quand même une certaine autonomie dans l'exécution de leur budget, parce que, s'ils n'avaient pas cette autonomie-là, on n'aurait pas de déficit dans différents secteurs ou de dépassement potentiel de budget dans différents secteurs.

Ceci étant dit, la façon dont nous, on se... et je vais revenir à ma page de ma stratégie sur les effectifs, la façon dont nous, on s'apprête à vouloir assurer le fait qu'on respecte les cibles qui sont fixées par le gouvernement, parce que c'est la stratégie déposée par le gouvernement, je vous rappelle, 0 % chez les... pas les fonctionnaires, mais la fonction publique, qui est très large, hein, c'est les palais de justice également... j'en faisais partie, de cette fonction publique là, vous aussi, mais au fédéral, donc la fonction publique et le hors fonction publique, qui sont les réseaux, 1,6 %, comment on le fait, bien, on va le faire, justement, de la façon suivante, c'est-à-dire par le gel de recrutement.

Pour ceux qui ont respecté leurs objectifs d'embauche, parce que tout ça aussi est plus granulaire... c'est un terme que j'ai appris depuis que je suis au gouvernement, «granulaire», plus détaillé, je vais le dire comme je le disais avant, plus détaillé, bien, il y a des gens qui respectent les effectifs, il y a même des gens qui consomment moins que ce qu'on leur avait accordé, mais il y a des gens qui consomment plus que ce qu'on leur avait accordé. Donc, pour ceux

qui ont respecté leur cible en 2024-2025, c'est un gel de recrutement avec la possibilité de venir demander des exceptions, c'est-à-dire, vous avez le droit de combler vos postes jusqu'à preuve du contraire, mais en recrutant à l'interne, interne étant très large, là, ce n'est pas juste à l'interne de vos propres bureaux, on parle d'interne généralisé, mais, si vous avez un trouble, venez nous voir, puis on va peut-être vous accorder une exception. Mais pour ceux qui dépassaient, c'est un gel d'embauche.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. M. le député.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. J'attire votre attention sur un autre article qui a été publié dans le journal, le 28 mars. Celui-là, c'est à peu près à l'époque du budget, c'est dans *La Presse* également. On parle de l'efficacité gouvernementale et on cite le ministre des Finances, votre collègue, qui serait ouvert à l'équivalent de ce qu'il a appelé un DOGE américain, mais avec une approche différente. Est-ce que vous avez...

**Mme LeBel :** ...pardon?

**M. Morin :** Un DOGE américain.

**Mme LeBel :** O.K. C'est-tu le directeur du budget, ça?

**M. Morin :** Non. Ça, c'est l'espèce de nouveau truc américain pour contrôler et augmenter l'efficacité gouvernementale. Alors, voilà. Donc, est-ce que vous en avez discuté avec le ministre des Finances? Est-ce que vous avez l'intention de mettre en place ce type d'organisation là? Quel est votre positionnement là-dessus?

**Mme LeBel :** Bien, je pense que ma réaction dévoile ma réponse, c'est-à-dire que je n'ai pas discuté de mettre une structure particulière en place avec le ministre des Finances. Je pense qu'il est très clair, dans la stratégie budgétaire de l'année que nous sommes en train de vivre, là, 2025-2026, au niveau du budget, que de mettre en place de nouvelles structures ne fait pas partie de notre... de nos objectifs. Au contraire, je pense que le Conseil du trésor, avec Finances, a les outils nécessaires pour s'assurer de la saine exécution du budget. C'est pour ça qu'on a pris des mesures comme le gel de recrutement et le gel d'embauche, qui sont des mesures pour nous d'être capables de faire un suivi. On va faire un suivi mensuel du budget.

Vous serez étonné de savoir que jusqu'à la fin de l'année 2024, il était difficile, voire impossible, d'aller chercher les budgets mensuels des différents établissements de santé et de l'éducation. On a travaillé très fort, en 2024, et maintenant on est capables d'avoir une lecture mensuelle, ce qui va nous aider à suivre, de façon beaucoup plus efficace et disciplinée, le budget.

Donc, non, je n'en ai pas discuté. Donc, je ne commenterai pas si c'est une bonne ou une mauvaise idée. Ça ne fait pas partie, à très court terme, des cartons, mais je vous dirais que tout ce qui viendrait faire en sorte qu'on a une meilleure capacité de suivre le budget, tout en n'alourdissant pas l'État, va être le bienvenu comme option.

**M. Morin :** Et est-ce que vous avez dans vos cartons ou vous réfléchissez à une politique pour améliorer l'efficacité de l'État?

**Mme LeBel :** Absolument. Dans la stratégie... je l'aime beaucoup, ma stratégie, hein? Donc, c'est ce que moi, je dépose au budget, ça fait que je vais m'y référer. Oui, il y a beaucoup de choses en place. Il y a la révision des programmes qui est en continu. Il y avait la révision... on le faisait déjà dans le premier budget, on faisait... on a fait l'examen budgétaire. Là, on fait la révision des programmes qui couvrent un périmètre beaucoup plus grand, c'est-à-dire l'ensemble des dépenses avec les fonds consolidés. On continue cette révision des programmes là et maintenant on va aller vers l'optimisation, la mutualisation des services.

On veut mettre à profit des organismes transversaux comme le CAG, qui pourra nous en parler, le MCN, à titre d'exemple, ou la SQI, entre autres avec la rationalisation des édifices gouvernementaux, des baux gouvernementaux. On est train... mon collègue, plutôt, parce que c'est lui qui est responsable des Infrastructures et de la SQI, de faire un plan, de mettre de l'avant un plan pour s'assurer de tranquillement quitter nos occupations locatives pour venir pleinement occuper les buildings pour lesquels le gouvernement est propriétaire. Ça ne peut pas se faire en en se criant ciseau, mais c'est une... il y a un plan, il y a des économies d'associées à ça. C'est pareil pour le MCN, pour l'acquisition, donc il y a... le CAG participe, et c'est là depuis 2020, participe à la rationalisation des acquisitions, mais aura... a aussi d'autres objectifs, donc, et on va continuer. Je vais parler de la mutualisation des services et je vais juste dire la chose... la facturation interne du gouvernement qui prend beaucoup de monde, qui coûte beaucoup d'argent et que je pense qu'il faut commencer à se questionner sur la pertinence de tout ça.

**M. Morin :** Très bien. Oui, absolument.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. M. le député de l'Acadie. Il vous reste une minute, cher collègue.

**M. Morin :** Oui. Alors, merci. Donc, rapidement, quand je vous parlais, tout à l'heure, de l'augmentation... du pourcentage de cadres qui augmentait, c'est un ratio, selon l'article du journaliste... ça, c'était en 2024. Est-ce qu'en 2025 vous avez des données pour nous? Est-ce que ça a continué à augmenter ou si vous avez gelé le tout?

**Mme LeBel :** J'ai manqué le début de votre question, j'en suis vraiment désolée.

**M. Morin :** Je faisais référence au tableau... et à laquelle je faisais référence...

**Mme LeBel :** Du journaliste, au départ, oui.

**M. Morin :** ...du journaliste, donc le nombre de cadres qui avait augmenté. Je disais que c'était en 2024. Est-ce que la progression a continué ou si, selon vos statistiques, ça a plafonné?

**Mme LeBel :** Bien, je n'ai pas encore de statistiques parce que l'année vient de commencer, mais nous maintenons le gel de recrutement. Et, pour ceux qui ont dépassé leur objectif d'embauche en 2024, qui comprenait les cadres, bien, ils sont dans un gel d'embauche et ils devront revenir à l'objectif de 2024 par attrition. Donc, je n'ai pas de chiffre pour vous décliner qui et quoi, mais on continue la mesure, parce que, pour la fonction publique, c'est 0 % d'augmentation, et ça inclut, naturellement, les cadres de la fonction publique.

**M. Morin :** Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Il vous restait quelques secondes qui vous seront redonnées dans le prochain bloc.

Ceci étant dit, avant de poursuivre, j'étais tellement heureux de vous retrouver à 15 heures que j'en ai oublié de vous demander un léger consentement afin de poursuivre nos travaux quelques minutes après l'heure initialement prévue. J'ai un consentement?

**Des voix :** Consentement.

**Le Président (M. Simard) :** Merci de ce consentement. M. le député de Rosemont, heureux de vous retrouver parmi nous. Vous nous manquiez beaucoup. À vous la parole pour une période d'environ 15 minutes.

**M. Marissal :** Bien sûr, c'est réciproque.

**Le Président (M. Simard) :** C'est l'éditorial de la présidence.

**M. Marissal :** C'est réciproque d'ailleurs. Là, 15 minutes, puis après, l'autre bloc, hein, c'est ça?

**Le Président (M. Simard) :** Oui. Vous en avez un second dans à peu près 15 minutes aussi.

**M. Marissal :** O.K. Parfait. Alors, allons-y. Merci. Oui, bonjour. Bonjour, Mme la ministre. Bonjour à votre équipe. Je suis de retour parmi vous, dans votre giron. Allons-y rondement.

Récemment, il y a une situation étonnante qui a été portée à notre attention, c'est qu'il y a des institutions publiques qui ne font pas partie des grandes tables de négo, qui ont déjà réglé et à qui on avait promis des clauses remorques. Bien, promis, je présume que c'était même signé, là, j'imagine, ce n'est pas sur une entente tacite, là, c'est signé. Ces gens s'attendaient, donc, si d'aventure les négociations aux grandes tables aboutissaient à des ententes plus généreuses, qu'ils allaient eux-mêmes et elles-mêmes toucher leur part du gâteau puisqu'on s'était entendus à des clauses remorques.

Or, il semblerait que ce n'est pas le cas puisque, quand ces syndicats ont demandé à leur employeur ou aux institutions de récupérer leur dû, on leur a dit que le Conseil du trésor ne le permettait pas. On parle notamment du Grand Théâtre, le Musée national des beaux-arts, Centre communautaire juridique de Montréal, et il y en a vraisemblablement d'autres, là, qui ne sont pas... tout le monde n'est pas à la grande table, évidemment, là, ou aux grandes tables. Qu'est-ce qu'il en est de ça? Est-ce que c'est bel et bien la situation? Et, si tel est le cas, qu'est-ce qu'on fait avec ça?

• (15 h 30) •

**Le Président (M. Simard) :** Merci. Mme la ministre.

**Mme LeBel :** Je veux juste être claire pour qu'on puisse le clipper, c'est inexact. Donc, une fois que j'ai dit ça, je vais vous expliquer.

Les clauses remorques, il y en a, effectivement, des clauses remorques. Je ne peux pas... bon, je ne pourrais pas, par coeur, vous dire si la liste de tout ce que vous avez cité a une clause remorque, mais je vais prendre pour acquis que pour tous ceux qui ont une clause remorque, elle est sur les paramètres gouvernementaux, donc le fameux 17,4 %. Mais ce 17,4 % là, la clause remorque emporte la remorque et le contenu de la remorque. Et les paramètres gouvernementaux qui ont été signés avec le Front commun sont des paramètres gouvernementaux qui sont reliés à des... comment qu'on... c'est quoi, le mot?

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** Des «contreparties». Aïe! Je butais sur un mot comme «contrepartie»... qui est relié à des contreparties. Donc, il est très clair, dans les conventions collectives qui ont été signées avec les... avec tout le monde, avec le Front commun, que le 17,4 % est relié à la remise de contreparties par les syndicats.

Donc, la remorque, elle existe, mais le problème qu'on a, c'est que ces gens-là ne veulent pas donner des contreparties, mais, quand tu signes une clause remorque, tu signes ce qui vient avec, puis tu as voulu signer une clause remorque, c'est correct, mais tu as le droit au 17,4 % en autant qu'il y a des contreparties, parce que le Front commun les a obtenus avec des contreparties.

Quelles étaient ces contreparties-là? Elles vont varier d'un organisme à l'autre. On se comprend, là, elles vont varier d'un organisme à l'autre. À titre d'exemple, dans le cas de l'éducation et de la santé, c'étaient des contreparties différentes, mais je vais les résumer sous le vocable de souplesse, O.K., souplesse. Donc, moi, je dis : Elles... les clauses remorques existent. Là où le bât blesse, c'est qu'ils ne veulent pas des contreparties. Alors, si vous ne voulez pas des contreparties, bien, quant à moi, on repart à la case départ, et il n'y a plus de clause remorque.

Donc, on ne peut pas avoir le beurre, l'argent du beurre, puis on ne peut pas, quand on choisit quelque chose, sélectionner : Bien, moi, je vais prendre le 17,4 %, gang, mais moi, ça ne me tente pas de donner des contreparties, parce que qu'est-ce que vous pensez qui va arriver? Je vous le donne en mille, là, demain matin, j'accepte que quelqu'un ait une clause remorque sans contrepartie, la première personne qui va venir... non, les quatre premières personnes qui vont venir cogner à ma porte, c'est les grands syndicats du Front commun pour dire : Vous nous avez floués, nous, on a été obligés de donner des contreparties. Alors, je ne ferai pas ça. Je vais être équitable pour tout le monde.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. M. le député de Rosemont.

**M. Marissal :** Oui, mais là vous me faites un pitch, en mauvais français. Votre lancée, elle est essentiellement celle d'une patronne puisque vous êtes la patronne de la fonction publique au Québec et...

**Mme LeBel :** ...une clause.

**Le Président (M. Simard) :** La parole appartient au député de Rosemont. Veuillez poursuivre.

**M. Marissal :** Et vous, vous me dites, ex cathedra : Ils ne veulent rien me donner. Moi, je ne suis pas à la table de négo, ce n'est pas moi qui ai signé ces papiers-là. En tout respect, la version que vous me donnez, elle vaut celle qui m'est donnée par les syndicats. C'est ça que je veux comprendre. C'est ça que... Il y a une question d'interprétation ici. Je comprends que les gens qui travaillent à la Grande Bibliothèque, ce n'est pas les mêmes gens, puis ils n'ont pas les mêmes conditions de travail. On ne leur demande pas la même chose qu'une infirmière, par exemple, je comprends. J'imagine qu'il n'y a pas de TSO à la Grande Bibliothèque de Montréal, là, j'espère, j'imagine.

Alors, où est-ce que vous tracez la ligne pour nous dire ici, ex cathedra, que ces gens-là ne veulent pas, autrement dit, faire leur contrepartie? Moi, je suis obligé de vous croire sur mesure. J'ai besoin de plus que ça, Mme la présidente du Conseil du trésor, parce que ces gens-là, eux, ils disent : Nous autres, on avait signé ça, puis le gouvernement ne respecte pas sa partie du deal.

**Mme LeBel :** Je vais rectifier. Je ne dis pas qu'ils ne veulent pas en donner de contrepartie. Ce que je dis, puis là je vais quand même... Je vais quand même rationaliser, là. Il y a plus de 50 % des entités, je vais dire «entités» pour le vocable général, qui avaient une clause remorque, avec qui on a bien réglé, là, qu'il n'y en a pas eu, d'enjeu. Donc, il faut remettre les choses en perspective. Ce que je dis, c'est qu'ils... c'est que la plupart, pas tous, mais quelques-uns, nous disent : Bien, moi, je veux juste... c'est juste 17,4 %, puis je ne veux pas donner de contrepartie.

Moi, ce que je dis, c'est : On va s'asseoir, on va discuter. La clause remorque, elle est valable, le 17,4 %, vous l'avez, mais il doit venir avec des contreparties. Et, vous avez extrêmement raison, on ne fera pas le détail de chacun des joueurs, mais la contrepartie va varier, là, puis d'un joueur à l'autre, on se comprend, mais je voulais juste qu'on soit très clairs. Ce n'est pas vrai que le gouvernement ou le Trésor dit non. Le Trésor dit oui en autant que des contreparties soient présentes. Et je réitère qu'on l'a fait avec 50 % des joueurs concernés puis on a eu... c'est réglé, là, c'est fait, puis on a eu des contreparties à la satisfaction de tous.

**M. Marissal :** Oui, Mme la ministre, je n'ai aucun mal à comprendre qu'on ne va pas demander la même chose à un préposé muséal du MNBAQ qu'on va demander à une prof du primaire. Ça, ça va, mais où est-ce que ça a été déterminé, quelle serait la contrepartie?

**Mme LeBel :** Elle se discute. Elle doit se discuter.

**M. Marissal :** A posteriori?

**Mme LeBel :** Oui, certains, bien oui, parce que je ne peux pas leur imposer la contrepartie des autres parce que ce n'est pas... La contrepartie n'est pas «one size fits all». Excusez mon anglicisme, là, mais ce n'est pas du... On se comprend, mais le principe de la contrepartie, plusieurs... plusieurs se sont assis et ont dit : O.K., trouvons la contrepartie. Certains, pas tous, certains nous disent : Non, non, non, on ne veut même pas discuter de contrepartie.

Donc là, ce que je veux dire, c'est que la clause remorque existe. Le principal emporte l'accessoire, emporte tout, donc emporte la notion de contrepartie. Et tous ceux avec qui on s'est assis pour trouver la contrepartie, on n'a pas eu de misère à l'identifier, puis l'idée n'est pas d'étouffer personne, mais c'est d'avoir une équité à travers tout le monde, parce que moi, le jour où je vais donner 17,4 % sans avoir identifié une contrepartie crédible, je vais me faire

ramasser par le Front commun puis je ne... Puis là ce n'est pas parce que j'ai peur de me faire ramasser, c'est parce que moi, je pense que je dois, comme présidente du Conseil du trésor, être équitable, et la clause remorque contient une contrepartie.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. M. le député de Rosemont.

**M. Marissal :** Il y a quelqu'un qui travaille, je ne sais pas, moi, au Grand Théâtre de Québec, là, qui a eu 13 % d'augmentation, je dis ça, là, c'est un chiffre fictif juste pour qu'on se comprenne...

**Mme LeBel :** ...m'avez inquiétée, là. C'est un chiffre que je ne reconnaissais pas.

**M. Marissal :** Non, non, non. Puisqu'il doit y avoir un rattrapage, on présume que c'est en bas de 17,4 %. On se comprend jusque-là, là?

**Mme LeBel :** Non, on ne se comprend pas. Les paramètres sont de 17,4 % s'il y a une contrepartie. Sinon, ce qui avait été mis sur la table pour le Front commun, sans contrepartie, c'était 12,6 %, je pense... 12,7 %.

**M. Marissal :** ...du Grand Théâtre, là, qui veut avoir la même chose, là, que les participants de la grande table, là...

**Mme LeBel :** ...qui veut les mêmes paramètres, oui.

**M. Marissal :** ...qui veut les mêmes paramètres...

**Mme LeBel :** Bien, c'est important parce que les syndicats m'écoutent, hein? Ça fait que je fais attention à mes mots à moi, là.

**M. Marissal :** Oui, mais c'est correct. On va essayer de démêler tout ça parce qu'il y a visiblement un imbroglio. Puis, encore là, moi, je le répète, je ne suis pas à la table de négo. Ça fait que j'entends...

**Mme LeBel :** ...sur une entité, là, parce que c'est difficile pour moi...

**M. Marissal :** Bien, je prends les exemples que j'ai. Si vous les avez tous, les endroits où ça bloque, je suis preneur.

**Mme LeBel :** Je ne le dirai pas ici, non. Je vais laisser les tables de discussion... les tables de négociation se discuter, mais sur le principe général...

**M. Marissal :** Bien, c'est public, ça.

**Le Président (M. Simard) :** Chers collègues, nos discussions vont très bien, mais n'oubliez pas qu'on s'adresse à la présidence.

**Mme LeBel :** Vous avez raison. On aime échanger.

**M. Marissal :** Oui, c'est parce que vous êtes là puis...

**Le Président (M. Simard) :** Bien, que voulez-vous, ainsi en veut la géographie de la salle.

**Mme LeBel :** Mais vous nous connaissez, on aime échanger.

**Le Président (M. Simard) :** Mais, ceci étant dit, la réponse appartient à la ministre. Veuillez poursuivre.

**Mme LeBel :** Non, je ne le détaillerai pas, parce que c'est comme quand je dis : Les négos vont se faire à la table... Mais continuez avec votre exemple de 13 % pour que je puisse y répondre, mais faites-le dans une...

**M. Marissal :** Mon point est que, s'il y a quelqu'un qui veut aller chercher ce qui a été négocié aux grandes tables, là, donc, on présume qu'il est en dessous. S'il avait eu 22 %, il ne négocierait pas, là. On s'entend qu'il veut aller récupérer ce qui a été donné aux grandes tables?

**Mme LeBel :** Bien, c'est parce qu'à partir du moment où il a une clause remorque, ça veut dire qu'il a fermé... cette entité-là a fermé sa convention collective sur le sectoriel en disant : Moi, je vais prendre ce que le Front commun va avoir sur les paramètres. Donc, les paramètres sont l'enveloppe sectorielle déjà signée... Bien, pas les paramètres, la convention, c'est l'enveloppe sectorielle déjà signée. Puis je ne sais pas que... c'est combien qu'il y a dans... Chacun a ses enveloppes sectorielles. Ça, ce n'est pas important. Bien, c'est important, mais, je veux dire, je ne peux pas... ce n'est pas tout le monde... la même chose. Bien, c'est équivalent en dollars, mais souvent c'est des mesures

différentes, là, on va se comprendre. Mais la personne qui dit : Bien, maintenant, là, je veux avoir mes paramètres de 17,4 %, bien, la réponse est oui, mais il faut qu'on fasse un bout supplémentaire pour s'asseoir et identifier les contreparties.

**M. Marissal :** Donc, pour chacune de ces entités, il y aura renégo ou on rediscute.

**Mme LeBel :** Discussion sur les contreparties, oui.

**M. Marissal :** Là, vous vouliez être clippée tout à l'heure, là, une autre occasion d'être clippée, vous nous dites : S'il n'y a pas de contrepartie, il y aura... il n'y a pas de règlement.

• (15 h 40) •

**Mme LeBel :** S'il n'y a pas de contrepartie, je considère qu'il rejette la clause remorque. Donc, je ne pense pas qu'on... que c'est souhaitable, là, mais théoriquement, la clause remorque ne tient plus. Donc, on doit négocier les paramètres, mais je veux réitérer qu'avec 50 % des gens qui... pas des gens dans... des personnes, là, mais des entités, on va se comprendre, qui ont signé une clause remorque sur les paramètres du Front commun, dans 50 % des cas, on les a identifiées, les contreparties, puis on a réglé. C'est terminé, là, ils l'ont, leur 17.4 %.

**M. Marissal :** Oui, évidemment, tant mieux si on a réglé...

**Mme LeBel :** Ce que je veux dire, c'est que c'est faisable, là.

**M. Marissal :** O.K. Le temps file plus vite que je pensais, là. Ça arrive souvent en bonne compagnie. Je vais changer de sujet, l'approvisionnement local. On change complètement de sujet, complètement.

On a eu des discussions, notamment avec ma collègue de Verdun, qui vous a questionnée, notamment, en Chambre là-dessus. Vous savez où on loge. Je pense qu'on ne loge pas à des adresses si différentes que ça. Cela dit, c'est juste qu'on n'a peut-être pas la même compréhension des chiffres, là. Quand vous donnez les chiffres globaux d'approvisionnement local, on arrive à 85 %, et vous savez très bien que c'est parce qu'on met là-dedans la construction, qui est immensément québécois, tant mieux, et les services, qui sont aussi, en immense majorité, québécois. Là où ça se gâte un peu, c'est sur l'approvisionnement en valeur des services... pas des services, mais des produits, là. On est plus à 52 %. Nous, on présume, on pense qu'il faudrait faire plus et mieux, surtout maintenant. Est-ce que c'est l'opinion que vous partagez? Si oui, quel est le plan pour y arriver et en combien de temps?

**Mme LeBel :** Bien, en combien de temps, bien, il y avait une stratégie qui a été déposée en 2022, qui vient... qui a fait un... Puis je vais... Vous avez raison, là, je veux juste vous mettre... Les chiffres que vous avez dits d'entrée de jeu, ils sont exacts. D'ailleurs, je ne les ai jamais cachés et jamais fait d'amalgame. J'ai toujours dit que le secteur des services et de la construction était bien québécois, dans le sens où il y a un... bon, il y a un faible pourcentage.

Et, quand on a déposé la stratégie des marchés publics, et pour laquelle on a eu aussi un projet de loi qui venait modifier la loi sur les contrats publics pour nous donner plus d'espace, pour utiliser l'espace sous les seuils et... sous les seuils de la loi, sous les seuils des appels d'offres et sous les seuils des accords internationaux, malgré ce qui se passe avec le voisin du Sud, on a encore des partenaires internationaux ailleurs qu'on veut quand même respecter, que c'est important de respecter, on avait toujours dit que c'était sur la question d'acquisition de biens qu'il fallait travailler.

Je vous rappellerai qu'en 2022, quand on a déposé la stratégie, on était à 38 %. Deux ans plus tard, deux ans et demi plus tard, on est à 52 %. La stratégie fonctionne. Elle fonctionne, elle nous fait augmenter. Maintenant, on veut aller encore plus loin. Il y a quand même une limite, hein? Il y a des biens qui ne sont pas disponibles au Québec. Il y a des biens... Le CAG pourrait en faire la démonstration, dans l'équipement médical, c'est plus difficile et ça fait partie d'une grosse proportion des biens qu'on acquiert au Québec, là. Donc, c'est sûr qu'il y a un impact sur le pourcentage, le pourcentage réaliste qu'on peut obtenir dans... sans développer cette filière-là parce que...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien, merci.

**Mme LeBel :** Donc, j'espère que ça répond à votre question, mais on veut continuer... Je vous... Parfait.

**Le Président (M. Simard) :** Oui, très bien. Il vous reste une minute, cher collègue, à peine, 50 secondes.

**M. Marissal :** Ah oui? D'accord. Bien, je vais poser ma question autrement, parce que je comprends qu'on ne produit pas tout ici puis qu'on a des ententes. Est-ce que vous avez une équipe dédiée qui travaille sur comment acheter moins aux États-Unis?

**Mme LeBel :** Ah! absolument.

**M. Marissal :** Ça donne quoi? Vous faites quoi avec ça?

**Mme LeBel :** Bien, absolument. C'est sûr que c'est beaucoup plus récent, là, cette équipe dédiée là, parce qu'on va se comprendre que, jusqu'à tout récemment... Dans l'univers économique, c'est très récent, ce qui se passe. Il y avait des accords avec les États-Unis, et ce n'était pas mal vu, puis c'était nécessaire sur certaines acquisitions de biens.

Donc, oui, on y travaille. On travaille avec le ministère de l'Économie pour être capables de pouvoir augmenter les filières, accompagner les entreprises pour faire des virages. Donc, la réponse courte, c'est oui.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien, merci. Je cède maintenant la parole au député de l'Acadie, qui dispose d'environ 23 minutes.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Mme la ministre, je continue avec mes questions relativement au personnel cadre et je vous réfère à la demande de renseignements généraux pour l'étude des crédits 2025-2026, le n° 13i. On retrouve votre ministère, le Conseil du trésor. Vous aviez 89 cadres en 2024. Je comprends maintenant que vous en avez 96. C'est ce qui apparaît au tableau. Donc, c'est un ajout de sept. Au niveau des professionnels, vous en aviez 548 en 2024, vous en avez 591 maintenant, c'est un ajout de 43. Alors, comment pouvez-vous expliquer ces ajouts alors que vous tentez de rationaliser l'ensemble de la fonction publique?

**Mme LeBel :** Là, vous êtes... Je m'excuse, c'est parce que j'essaie de retracer la feuille que vous m'avez... Vous l'avez mentionné, quelqu'un va me la sortir, là, mais...

**M. Morin :** C'est demande de renseignements généraux, n° 13i.

**Mme LeBel :** Mais vous êtes dans le personnel du Secrétariat du Conseil du trésor et ce que vous nous dites...

**M. Morin :** Secrétariat du Conseil du trésor, exactement.

**Mme LeBel :** O.K., parfait. Et peut-être que vous allez me permettre de solliciter l'aide du secrétaire du Conseil du trésor pour des choses plus particulières, parce que non seulement le Trésor n'est pas dans l'embauche particulière des ministères, mais je ne suis pas dans l'embauche particulière du secrétariat, même si j'ai une vigie comme ministre responsable de ça. Je suis d'accord avec vous. Donc, vous dites qu'il y a 43...

**M. Morin :** ...que je dis, c'est qu'en 2024, dans le total «cadres», vous en aviez 89, là, il y en a 96. Alors, moi, j'en calcule sept de plus. Au niveau de votre catégorie de professionnels, vous en aviez 548 en 2024, vous en avez 591, 43 de plus. Alors, j'aimerais savoir comment vous pouvez expliquer ces ajouts.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, Mme la présidente du Conseil du trésor.

**Mme LeBel :** Est-ce que vous me permettez de passer la parole au secrétaire?

**M. Morin :** Je consens, M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** Donc, il y a consentement de part et d'autre de la table. Alors, monsieur, soyez le bienvenu parmi nous. Pourriez-vous d'abord vous présenter, s'il vous plaît?

**M. Dubé (Patrick) :** Absolument. Merci beaucoup. Patrick Dubé, je suis secrétaire du Conseil du trésor.

**Le Président (M. Simard) :** Nous vous écoutons.

**M. Dubé (Patrick) :** Merci beaucoup. Donc, je voulais juste préciser que le nombre d'effectifs global du Secrétariat du Conseil du trésor ayant évolué, bien, en toute proportion, le nombre de cadres a suivi, puis on est dans la même proportion quant au nombre de cadres.

**Le Président (M. Simard) :** Député d'Acadie, oui.

**M. Morin :** Oui, mais ma question, c'est pourquoi ça augmente. Pourquoi vous en avez plus? Vous en avez plus. Alors, comment...

**M. Dubé (Patrick) :** J'en ai plus parce qu'on a plus d'effectifs au sein de l'organisation. Donc, toutes proportions gardées, les effectifs ayant accru, le nombre de cadres, proportionnellement, a suivi.

**M. Morin :** Vous avez réussi, au Conseil du trésor, à augmenter vos effectifs?

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, en fait, c'est qu'on respecte les cibles d'effectifs qui nous sont consenties. Maintenant, un élément que je porte à votre attention, c'est que le taux d'attraction et le taux de rétention au sein de notre organisation s'est nettement amélioré, de sorte que la capacité à doter les cibles qui nous sont consenties a été facilitée, mais globalement, on respecte les cibles qui nous sont consenties.

**Mme LeBel :** Si je peux expliquer, là, parce que ça, sur cette question-là, je peux... c'est la question sur laquelle je fais un suivi, c'est-à-dire que, dans les budgets, là, il y a des cibles d'effectifs qui sont consenties à chacun

des ministères et organismes. Le Trésor, comme tous les ministères et organismes, voit ses fonctions augmenter. On a eu beaucoup plus de négociations, on a le suivi budgétaire, on a... Bon, il y a beaucoup de choses à faire, mais il y a des cibles de consenties, et le Trésor a respecté sa cible de 2024. Ce sont des cibles qui sont connues, qui sont déposées dans le cadre des budgets, qui faisaient partie de la cible de 1,4, qui était le total du global de l'année passée.

Donc, dans le cas du Trésor, présentement, il est, comme le reste, frappé par un gel de recrutement, c'est-à-dire qu'il ne peut pas aller chercher à l'extérieur, s'il a des postes à combler, ne donne pas de service direct. Il n'y a pas d'infirmière puis d'enseignant au Trésor, je ne vous dirai pas le contraire... donc, est frappé sur le même gel et devra arriver à zéro dans la prochaine année, comme le reste des... comme le reste de la fonction publique.

**M. Morin :** Donc, si je vous suis, quand on va se revoir l'an prochain, là, les chiffres devraient être exactement les mêmes.

**Mme LeBel :** Pour le... Bien, je parle pour le Trésor.

**M. Morin :** Ah! je parle du Trésor, oui, oui, tout à fait.

**Mme LeBel :** Pour le Trésor, oui, si vous... oui.

**M. Morin :** Mais il y a eu une augmentation depuis l'année passée.

**Mme LeBel :** Dans le respect des cibles accordées et dévoilées au dernier budget, en 2024.

**M. Morin :** En regardant votre organigramme, j'ai trouvé qu'il y a une case qui s'appelle le bureau des négociations gouvernementales. Il y a combien d'employés qui travaillent dans ce bureau?

**Mme LeBel :** Aïe! Je vais juste aller vérifier le chiffre exact, mais...

**M. Morin :** Oui, tout à fait.

**Mme LeBel :** 132.

**M. Morin :** Pardon?

**Mme LeBel :** 132, et ça, ce sont les gens...

**M. Morin :** 132?

**Mme LeBel :** Oui, ce sont les gens qui sont dans... avec moi comme... avec la négociatrice en chef, qui s'occupent de tous les organismes, entre autres, que mon collègue vient de nommer, de toutes les tables de négociation qui existent, qui sont extrêmement nombreuses, des 200 conventions locales.

Donc, ce sont les gens qui sont là pour soutenir le Conseil du trésor, et Santé, et Éducation dans toutes les négociations dont vous entendez parler, que ce soit les négociations des organismes dont on vient de parler avec le collègue, qui sont là pour soutenir, pour aider à la rédaction des conventions collectives quand les ententes... préparer les dépôts gouvernementaux. Donc, c'est... ce sont les experts-conseils du gouvernement. C'est un peu le contentieux de négociation du gouvernement.

• (15 h 50) •

**M. Morin :** Donc, je comprends que ce sont... La majorité sont des professionnels?

**Mme LeBel :** La grande majorité. Il y a du personnel de soutien également là-dedans, là, mais la grande majorité, ce sont des gens qui sont dédiés aux négociations et qui... Comme je vous disais, là, on pourrait revoir l'organigramme, l'univers de la négociation, que j'espère être capable de... dont j'espère être capable d'alléger la lourdeur avec le projet de loi que je viens de déposer, projet de loi n° 100, infopub, donc, mais, vous savez, il y a 36 tables de négociation à la Santé, 20 tables de négociation à l'Éducation. Il y a 57 organismes et 200 conventions collectives qui sont concernés, et ça, ça ne compte pas les... toutes les conventions locales qui sont avec des négociations locales, sur lesquelles on doit garder une vigie, et tous les organismes qui ne sont pas dans cet univers-là, mais qu'on... entre autres, les médecins, les deux fédérations de médecins, où le Trésor est impliqué avec Santé, là. Le ministère sectoriel est toujours porteur du dossier, mais Trésor est là pour aider à la négociation. Donc, ces gens-là sont dédiés à tout ça, là.

**Le Président (M. Simard) :** O.K., très bien. M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. La classification de ces postes-là, est-ce que ce sont des postes de cadres ou des professionnels?

**Mme LeBel :** Il y a de tout.

**M. Morin** : Il y a de tout?

**Mme LeBel** : Il y a de tout. Je n'ai pas le détail.

**M. Morin** : Non? Éventuellement, vous pourriez nous fournir ces informations-là? Combien vous avez...

**Mme LeBel** : Je pourrais... On pourrait vous fournir le détail. Je ne l'ai pas pour l'instant.

**M. Morin** : Non, je comprends. Combien vous avez de cadres?

**Mme LeBel** : Il y a de tout.

**M. Morin** : Très bien, excellent. Je comprends que cette équipe-là, ce bureau-là, vous l'avez très bien dit, s'occupe des négociations, et ils sont... Ils travaillent tout le temps, ils sont en négociation constante?

**Mme LeBel** : Bien, je vous dirais que moi, je suis là depuis 2020, puis il n'y a pas une journée où je n'ai pas négocié depuis 2020, là. Donc, oui, oui, puis je vais vous expliquer pourquoi. C'est que les négociations...

**M. Morin** : Brièvement, s'il vous plaît.

**Mme LeBel** : Oui. On connaît le Front commun, qui finit à une date puis qui commence à une autre date, mais il y a tous les 57 organismes où les négociations se terminent à des dates différentes, avec des conventions collectives différentes. Vous savez, dernièrement, on a même signé huit ans, je pense — c'est-tu huit ans? — pour les constables spéciaux. En tout cas, bref, oui, il y a... et il y a les rondes, les interrondes, qu'on appelle, dans les conventions locales. Oui, il y a du travail pour occuper tout le monde pendant beaucoup de jours.

**Le Président (M. Simard)** : Merci. M. le député de l'Acadie.

**M. Morin** : Merci, M. le Président. Et je comprends que ce bureau-là relève, si ma compréhension est bonne, de votre organigramme, du secrétaire, donc, de M. Dubé et de vous.

**Mme LeBel** : ...juste le début de la phrase.

**M. Morin** : Oui. Alors, je comprends que ce bureau-là relève, au niveau hiérarchique, du secrétaire, M. Dubé et de vous?

**Mme LeBel** : Relève particulièrement de moi avec un lien Trésor... là, il y a des choses qui vont changer dans le projet de loi, mais avec un lien Trésor pour le budgétaire, mais, pour sa direction, relève de moi. Donc, il est plus... Il est plus sous la présidente ou le président du Conseil du trésor pour les questions d'orientations, de façons de faire et où est-ce qu'on va, mais, pour les questions budgétaires, il y a une patte Conseil du trésor, Finances, là. Donc, il est... Je vous dirais qu'il est hybride. Ce n'est peut-être pas la meilleure réponse que je peux vous donner, mais il est hybride.

**M. Morin** : Je vous remercie. Merci, M. le Président. Maintenant, autre thème, M. le Président, toute la question de la valorisation du travail des fonctionnaires. Lors du budget 2024-2025, le gouvernement a mentionné qu'il reverrait la classification de certains emplois professionnels afin de devenir un employeur de choix dans un marché de plus en plus concurrentiel. Vous en êtes rendus où avec cet exercice?

**Mme LeBel** : ...donner des chiffres très précis, mais on a... L'exercice est débuté, là. On a fait la classification. On a revu la classification de beaucoup d'emplois. Il y avait des critères de classification qui ne correspondaient pas...

**M. Morin** : Est-ce que votre objectif, c'est de revoir la classification de tous les types d'emplois dans la fonction publique? Est-ce que vous êtes à la recherche d'une... ce que j'appellerais une norme générale ou universelle de classification?

**Mme LeBel** : Bien, il y a plusieurs... Je ne dirais pas une norme universelle et générale, mais il y avait des enjeux, là, qui ont été soulevés par les différents ministères et organismes correspondant à la classification des emplois. Donc, on veut revoir un peu la façon de classer les emplois, c'est exact. On s'est donné un horizon de cinq ans pour tout revoir, ce qui ne veut pas dire qu'une classification qui va être revue va donner un résultat à la hausse, O.K., parce qu'il y a des... Il y a des emplois qui peuvent être, malgré tout, bien classés, puis il y a des emplois pour lesquels, dans le cadre des négos, même si ce n'est pas une négociation, mais je dirais plus à l'occasion des négos, plutôt que dans le cadre des négos, parce que ça ne se négocie pas, une classification, ce sont des critères qui sont objectifs... plusieurs emplois ont déjà été revus.

Ça fait qu'on a commencé. Là, j'ai une liste d'emplois pour lesquels la classification a déjà été revue. Des fois, elle donne un résultat, donc, on reclasse l'emploi à une classification qu'on pourrait qualifier de supérieure, là, mais là

c'est un terme très générique pour un sujet qui a 1 000 nuances, on se comprend, puis d'autres où le résultat demeure... bien, on a revu, puis le résultat demeure le même, donc, puis on se donne cinq ans comme horizon.

**M. Morin** : ...jusqu'à maintenant, en termes de pourcentage, sur le cinq ans, vous êtes rendue à quoi? Vous avez fait 10 %, 20 %, 30 % du travail approximativement?

**Mme LeBel** : Je n'ai pas de pourcentage, j'ai une liste de gens. Je pourrai regarder, mais c'est très long, là. Il y en a, des catégories d'emplois au gouvernement, là.

**M. Morin** : Bien sûr. Donc, est-ce que vous voulez... C'est pour ça que je faisais référence à ma question précédente. Il y a une espèce de norme générale de classification. Est-ce que vous voulez rationaliser les normes et les types d'emplois par la même occasion ou ce n'est pas un objectif que vous recherchez?

**Mme LeBel** : Non, il y a déjà une norme qui existe pour l'ensemble des cadres, on se... bien, pas des cadres, mais des...

**M. Morin** : Je parle des employés en général.

**Mme LeBel** : Oui, oui. Moi, je ne voulais pas dire le mot «cadre» dans le sens «cadre», mais dans le sens «employé de la fonction publique». Il y a une norme qui existe déjà. Ce qu'on fait, c'est qu'on actualise cette norme-là. C'est sûr qu'il faut que tous ces emplois-là... doivent se comparer les uns aux autres, hein, et c'est toujours un échafaudage. Quand tu es dans la même classification, on te monte dans... Bon, il y a comme des... pas des vases communicants, mais c'est des choses qui jouent en même temps, qui bougent en même temps.

Donc, c'est sûr que la façon d'évaluer la classification d'un emploi, même pour des emplois différents, va demeurer la même pour tout le monde, parce qu'on ne peut pas avoir des méthodes différentes, des façons différentes. Ça va générer comme le chaos, là, on se comprend, mais on est en train d'actualiser la méthode, et pour tout le monde. C'est une méthode qui est équitable et semblable pour tout le monde, c'est la même, mais on va faire repasser tous les emplois à travers ce filtre-là, et c'est sur le... C'est cet horizon de cinq ans là qu'on se donne pour refaire repasser tous les emplois à travers ce filtre-là, en mentionnant que, certains emplois, on l'a fait dans le... à l'occasion des négos également. Donc, il y a des choses qui sont faites. Quel est le pourcentage? Je ne peux pas vous le dire. Il y en a des...

**M. Morin** : M. le Président, quel est...

**Mme LeBel** : Ah! bien, j'en ai un, 33 % des effectifs sont déjà faits. Mon Dieu!

**M. Morin** : Bon, parfait, je vous remercie. Merci, M. le Président.

**Mme LeBel** : Je tiens à féliciter le Secrétariat du Conseil du trésor, qui, avec ses 800 employés, est très efficace.

**Le Président (M. Simard)** : M. le député de l'Acadie.

**M. Morin** : Ceci étant, quel est le budget que vous avez mis de côté pour cet exercice-là? Parce qu'effectivement, vous l'avez dit, une reclassification n'implique pas nécessairement une reclassification à la hausse, mais ça peut arriver. Donc, alors, comment vous avez budgété ça?

**Mme LeBel** : ...va demeurer confidentiel, mais il y a des... Il y a des provisions de prévues, mais ce ne sera pas toute la même année, donc, parce que cinq ans, c'est cinq ans, hein, donc, et c'est ça.

**M. Morin** : D'accord, autre question, M. le Président, toujours dans le même thème. Vous avez probablement, j'espère, entendu parler de l'étude récente menée par des chercheurs de l'Université Laval auprès de 4 000 membres du plus grand syndicat de la fonction publique et parapublique québécoise. L'étude révèle que plus de la moitié d'entre eux, 58 %, éprouve une détresse psychologique élevée ou très élevée. Et, quand on regarde l'étude, donc, effectivement, détresse psychologique, épuisement professionnel, désengagement, fatigue modérée, c'est 64 %, fréquence de l'exposition aux facteurs psychosociaux en environnement de travail, exigences émotionnelles, psychologiques.

Donc, quels sont les mécanismes que vous avez mis en place? Parce que, je vous dirai, quand on regarde l'étude et qu'on la lit, que, quand on lit que plus de la moitié des membres de la fonction publique ont une détresse psychologique d'élevée à très élevée, c'est inquiétant compte tenu du travail important qu'ils ont à rendre dans les services à la population québécoise. Donc, qu'est-ce que vous avez mis en place pour essayer de corriger les résultats de l'étude?

**Mme LeBel** : Je veux juste être sûre qu'on parle de la même étude parce qu'il y en a peut-être une qui m'a échappé. Ça fait que c'est celle qui date, là, de mai 2022, pour juste être certaine qu'on parle la même étude?

**M. Morin** : Non.

**Mme LeBel :** Il y en a une qui est sortie de façon plus récente?

**M. Morin :** C'est un portrait de la santé psychologique et de l'environnement psychosocial de travail des membres du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec, étude, Mme Kirouac, M. Coulombe, faite par l'Université Laval.

• (16 heures) •

**Mme LeBel :** Oui, mais c'est une étude qui aurait été menée en mai 2022. Je veux juste qu'on comprenne parce qu'on a quand même fait des choses depuis mai 2022. C'est important de le dire. C'est une étude qu'on prend très au sérieux, mais qui était, là, dans la foulée du confinement et de la pandémie. Donc, il y a un facteur qui a joué là-dedans, mais on a pris cette étude-là très au sérieux.

On a mis en place plusieurs politiques, là, pour faire face... pour s'assurer du bien-être des employés de la fonction publique, et je parle de la fonction publique, là... qui sont... bon, au sens large. Donc, une politique... on a mis en place une politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflits, de harcèlement psychologique, sexuel au travail. Il y a de l'accompagnement qui est fait, parce que le télétravail est très apprécié des gens de la fonction publique, mais il y a aussi une question, dans certains cas, d'isolement, hein, qui peut être... qui peut faire... qui peut donner lieu à d'autres enjeux.

Donc, on a bonifié le programme d'aide et on est très sensibles, là, à ça. Puis, dans cette étude-là, il faut bien dire qu'il y a 70 % des participants qui ont quand même indiqué qu'ils avaient un niveau de bien-être psychologique au travail. Donc, je pense qu'on fait les choses correctement, mais on répond à ça puis on met en place des politiques et des mesures pour faire en sorte que cette étude-là soit, disons... O.K.

**Le Président (M. Simard) :** M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Donc, d'une façon plus précise, quel est l'accompagnement que le secrétariat offre aux différents ministères? Et est-ce que vous avez identifié des ministères qui étaient plus à risque que d'autres?

**Mme LeBel :** Je ne pense pas que l'étude pouvait... bien, en tout cas, de l'étude ne découlait pas ça. Là, on parlait de 4 000 participants, je pense, et ce n'était pas nécessairement... Bon, c'étaient tous des membres du Syndicat de la fonction publique, donc... et parapublique du Québec, donc c'est quand même assez large. Et je ne pensais pas que l'étude était capable de cibler des ministères en particulier. Donc, découlant de l'étude, non, mais on a mis... on a une stratégie de gestion des ressources humaines qui est une stratégie pour que tous les ministères et organismes concernés par cette loi... par la Loi sur la fonction publique, entre autres, doivent... doivent appliquer, et là-dedans, bien, il y a des ressources d'accompagnement, des politiques de gestion du stress, de mettre l'employé au coeur... l'expérience employé, d'avoir, donc, des programmes d'aide gouvernementale. Donc, oui, tous les ministères sont liés par cette politique-là.

**Le Président (M. Simard) :** M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Merci. Merci, M. le Président.

**Mme LeBel :** J'ai été très haut niveau, là, mais...

**M. Morin :** Une fois l'étude publiée, est-ce que vous avez rencontré le syndicat pour en discuter? Est-ce que ça vous a alarmée?

**Mme LeBel :** Je n'ai pas rencontré personnellement le syndicat. Je sais qu'il y a... bien, alarmée... préoccupée, oui, parce que ce qu'on veut, c'est le bien-être. Mais je reviens... de dire que c'était dans la foulée du confinement. Beaucoup de gens ont souffert du confinement, du... j'allais dire du... je cherchais le mot français, là, du «turnover», du... du passage rapide de «je suis au bureau cinq jours» à «je suis chez moi 24 heures sur 24, avec les enfants, avec tout ce qui vient là-dedans».

Donc, il y avait une portion de ça qu'il fallait prendre en compte. C'est sûr que le secrétariat a rencontré les parties prenantes. Moi, je n'ai pas rencontré le syndicat, suite à l'étude. Les parties prenantes ont été rencontrées, les syndicats qui représentent les employés. Ça ne fait pas partie de la négo, les politiques de gestion des ressources humaines, mais ce sont des choses qui sont discutées dans les comités paritaires entre l'employeur et l'employé. Donc, je dirai que oui, ces discussions-là ont eu lieu.

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

**M. Morin :** Parfait, oui. Maintenant, vous y avez fait référence, Mme la ministre, vous avez une politique-cadre en matière de télétravail?

**Mme LeBel :** Oui.

**M. Morin :** Vous aviez des objectifs, dans votre politique. Est-ce que, selon vous, vos objectifs ont été atteints?

**Mme LeBel :** Quels étaient les objectifs auxquels vous faites référence?

**M. Morin :** Bien, évidemment, question d'évaluation, productivité, c'est écrit dans votre politique, donc notamment ceux-là.

**Mme LeBel :** Bien, l'objectif qu'on avait, c'était plutôt de dire : Après deux ans d'implantation de la Politique de télétravail, nous allons en faire une évaluation. Le premier bilan de la politique a été fait, et ça révèle, grosso modo, un bilan positif. Si on parle principalement de la productivité, pire scénario, ça a eu un effet neutre, meilleur scénario, il y a eu une augmentation de la productivité, donc les employés se considèrent beaucoup plus productifs. Beaucoup d'employeurs considèrent également que c'est plus productif. Bon, il y a des bémols sur certains gestionnaires qui ont... qui doivent trouver une meilleure façon de faire la transition entre ce que j'appelle la gestion à vue, tu sais, je vois mon employé, donc je peux mieux le... et une gestion de la productivité à distance. Mais, grosso modo, ce qui ressort, c'est... Je vais parler juste de la productivité, parce que, pour le reste, la mobilisation est là, le bien-être, les gens l'apprécient, c'est un effet, à tout le moins, neutre sur la productivité.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Alors, en termes, par exemple, d'évaluation des employés, est-ce que vous avez développé des outils particuliers ou des critères particuliers, compte tenu que plusieurs employés sont en télétravail? Et quels sont-ils?

**Mme LeBel :** Bien, on est en accompagnement avec les différents gestionnaires. Naturellement, les gestionnaires, il y en a qui n'ont aucun enjeu pour le faire, il y en a d'autres pour lesquels c'est plus complexe. Donc, on est en accompagnement, mais ça appartient à chaque gestionnaire de développer sa façon de mieux encadrer ses employés. Le Conseil du trésor ne va pas aller dire... Tu sais, à un moment donné, ça prend de l'imputabilité, là, on se comprend?

**M. Morin :** ...M. le Président, mais vous devez quand même donner des critères ou vous devez avoir une politique-cadre.

**Mme LeBel :** Il y a de la formation qui se donne. Ces gens-là peuvent aller à l'école... à l'ENAP suivre de la formation. Donc, tous les gestionnaires qui ont besoin de soutien pour mieux, je vais dire, gérer vont avoir l'accompagnement, la formation. Naturellement, ce qu'on demande, c'est que les gestionnaires soient à même de gérer leurs employés, là, donc ça fait partie de ça. Mais il y a du soutien, il y a de la formation, il y a de l'accompagnement, tout ça est là.

**M. Morin :** Parfait. Je vous remercie, M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** Vous avez terminé?

**M. Morin :** Oui.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Alors, sur ce, je cède la parole au député de Camille-Laurin, qui dispose d'environ 10 minutes.

**M. St-Pierre Plamondon :** Merci beaucoup. Bonjour, Mme la ministre. Je ferais référence à quelques reprises au cahier de crédits du Conseil du trésor, donc, l'annexe 3, *Pour un Québec fort : stratégie de gestion des dépenses*, plus spécifiquement le tableau Dénombrement redressé des effectifs des organismes publics, annexe 3. Ça ressemble à ça.

**Mme LeBel :** ...de le récupérer, mais je sais à quel tableau vous faites référence.

**M. St-Pierre Plamondon :** Parfait. Donc, pendant ce temps-là, je vais... vu que j'ai 10 minutes, je vais parler un peu.

**Mme LeBel :** ...retrace le tableau. Est-ce qu'il y a une page sur votre tableau?

**Une voix :** ...

**M. St-Pierre Plamondon :** B-77.

**Mme LeBel :** B-77. Parfait. Merci. Vous pouvez continuer à parler, là.

**M. St-Pierre Plamondon :** Donc, vous aurez compris que je m'en vais sur le sujet quand même très intéressant de la taille de l'État. La taille de l'État au Québec a augmenté de 22 %, depuis l'arrivée au pouvoir de la CAQ en 2018, alors que la population, elle, a augmenté de 8 % durant la même période. En clair, donc, la taille de l'État a augmenté trois fois plus vite que la taille de la population. C'est du jamais-vu, mais c'est aussi le contraire de ce que vous avez promis de faire.

Mais le plus intéressant, c'est que c'est aussi près de 50 % de personnes qui ne donnent pas de services, donc qui sont des employés de bureau et de cadres. Au total, on voit que les employés de bureau sont en augmentation de 40 %, pendant que les enseignants et les infirmières, c'est une augmentation entre 8 % et 12 %... 10 %. Et ça devient encore plus intéressant, si on regarde ce qui se passe en ce moment, cette année. Donc, si vous allez dans ce tableau-là et vous regardez personnel de bureau, techniciens et assimilés, on augmente de 14 000 personnes... personnel de bureau pour l'année en cours.

Ma question, elle est simple. Depuis votre arrivée au pouvoir... parce qu'en prenant les mêmes annexes depuis 2018, là, pour les commis de bureau, les employés de bureau, c'est 45 389 nouveaux employés de bureau, depuis que la CAQ est au pouvoir. Ma question, c'est : Est-ce que vous pouvez reconnaître qu'on a perdu le contrôle sur la croissance de la bureaucratie au Québec?

**Mme LeBel :** Réponse simple : non. Réponse plus élaborée : Il y a deux prémisses erronées, malheureusement, ou inexactes. Je m'excuse, je ne veux pas... parce qu'on discute, donc, je pense que l'important, c'est la prémisse de base de votre question. Ensuite, je pourrai y répondre de façon plus adéquate.

Première prémisse de base, la CAQ n'a jamais promis de réduire la taille de l'État de 5 000. La CAQ a promis de réduire les postes administratifs de 5 000. Cette promesse-là était en 2018-2022, cette promesse-là a été remplie. Je vais vous retrouver la page de la stratégie 2023-2024 où on parle d'attrition et on parle d'économies de 381 millions par année récurrents, à terme. Et, dans la stratégie de 2023-2024 qui a été déposée, nous avons confirmé que nous avons réduit de 5 000 postes administratifs, parce qu'il y a tout... C'est parce que c'est nuancé, l'État, puis il faut faire les nuances appropriées. Donc, la promesse de la CAQ de réduire la taille de l'État de 5 000 postes administratifs, elle est cochée, c'est rempli.

Maintenant, revenons à votre page que vous me mentionnez tantôt, c'est important, là, la page B-77, où vous faites référence au personnel de bureau, techniciens et assimilés — je veux juste être sûre que c'est à ça que vous avez fait référence — où présentement, en 2024-2025, on parle de 238 000 puis, en 2024... 2023, je veux juste être sûre qu'on est sur la même page, là... puis 2023-2024, 224 000. J'arrondis, là.

**M. St-Pierre Plamondon :** À peu près.

**Mme LeBel :** Bon, j'arrondis, on se comprend, j'arrondis. Parfait. Vous partez de la prémisse de base que ces gens-là sont des gens qui ne rendent pas de services à la population. C'est inexact. Dans ces gens-là, il y a beaucoup de gens... il y a des inhalothérapeutes, des techniciens en travail social, des technologues en imagerie médicale, il y a des technologues en radio-oncologie, des technologues en imagerie médicale du domaine de la médecine nucléaire, des techniciens en éducation spécialisée, des techniciens de travail social, des techniciens en écriture braille, des techniciens en service de garde en milieu scolaire. Ça, c'est un nombre qui comprend l'ensemble des gens qui tombent sous cette catégorie-là.

C'est une catégorie qui est, en grande majorité, sinon... pas en totalité, mais en grande majorité... puis, je vous dirais, je ne me souviens plus du chiffre, mais il me semble que c'est à plus de... 98 % des gens de cette catégorie-là sont des gens qui sont en dehors de la fonction publique, donc en santé et en éducation, et la grande majorité de ces gens-là, ce sont des techniciens et des gens qui donnent des services et pas juste des services à la population, qui donnent des permis...

• (16 h 10) •

**Le Président (M. Simard) :** Oui, merci. Mme la ministre, merci beaucoup. Mme la ministre...

**Mme LeBel :** Donc, ils donnent des services à la population.

**Le Président (M. Simard) :** Mme la ministre, merci beaucoup. M. le député de Camille-Laurin.

**M. St-Pierre Plamondon :** Je vous entends. Donc, si je résume votre pensée pour qu'on... justement, ne pas être inexact, vous, vous dites : On a coché notre objectif de réduire par 5 000 employés administratifs et, au même moment, dans la catégorie Personnel de bureau, techniciens, on a 43 000 personnes de plus... 45 000, et dans la catégorie Personnel d'encadrement, la première catégorie, ça, c'est une augmentation de 33 % également.

Est-ce que vous comprenez le point de vue? Est-ce que vous comprenez le point de vue de la population qui vous écoute puis qui se dit : Vous avez enlevé 5 000 à un endroit, mais ajouté 45 000 et d'autres dizaines de milliers à d'autres endroits, puis que le total, c'est 113 892 employés de plus dans la fonction publique? Je comprends que vous avez peut-être retiré 5 000, mais c'est parce que, si vous ajoutez des dizaines de milliers ailleurs, comment pouvons-nous conclure que vous avez respecté votre engagement?

**Mme LeBel :** Parce que l'engagement de la CAQ était de réduire de 5 000 postes administratifs, mais les postes auxquels vous faites référence, qu'on a ajoutés, ce sont des postes qui donnent des services à la population.

**M. St-Pierre Plamondon :** Donc, vous dites que les deux catégories que je viens de nommer, c'est-à-dire Personnel d'encadrement et Personnel de bureau, ce sont des gens qui rendent des services à la population?

**Mme LeBel :** La première catégorie, auxquels on faisait référence, c'est celle... la catégorie de Personnel de bureau, techniciens assimilés, la grande majorité, sinon la quasi-totalité de ces gens-là rendent des services divers à

la population, que ce soient divers techniciens ou bien des gens qui accordent des permis, hein, en environnement, les certificats...

**M. St-Pierre Plamondon :** Mais ce n'est pas la définition de «bureaucratie», ça?

**Mme LeBel :** Bien, je m'excuse, mais, quand je veux un permis, ça me prend quelqu'un pour l'émettre, là.

**M. St-Pierre Plamondon :** Pour vous, c'est un service à la population, donc ce n'est pas de la bureaucratie?

**Mme LeBel :** Bien, c'est parce qu'à un moment donné vous allez me dire qu'il n'y a plus de permis de conduire, que je ne peux plus donner de certificats de décès, que je... C'est parce qu'à un moment donné il va falloir voir, si on veut dénuer l'État de tout... je vais dire, avec un c minuscule, de tout contrôle, là, mais ça, c'est une autre histoire.

Par contre, vous avez... pour le personnel d'encadrement, le chiffre de 33 000, là-dedans, il y a 91 % de ce personnel d'encadrement là qui est dans les réseaux. Et ça comprend des directions d'école et, entre autres, des gens qu'on a ajoutés pour faire du soutien aux infirmières, parce que, vous vous souviendrez, pendant la...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. M. le député de Camille-Laurin.

**Mme LeBel :** ...

**M. St-Pierre Plamondon :** Ah non! Non, non, je ne dis pas ça. Je dis que la taille de l'État croît trois fois plus vite que la taille de la population, mais je pense qu'on a fait le tour de ce point-là.

Un point très rapide, l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont. Ce matin, le ministre de la Santé a indiqué en Chambre que, pour financer le projet de rénovation HMR, il allait demander à Santé Québec de piger dans les budgets en santé, pour plus de 3 milliards, pour financer le projet d'infrastructure. Est-ce que je comprends qu'on va piger dans le budget de fonctionnement pour financer des infrastructures et, si oui, êtes-vous d'accord avec ça?

**Mme LeBel :** Bon, premièrement, je ne commenterai pas ce que le ministre de la Santé a dit, il l'expliquera dans ses propres budgets...

**M. St-Pierre Plamondon :** ...

**Mme LeBel :** Il l'expliquera dans ses propres budgets.

**M. St-Pierre Plamondon :** C'est vous qui êtes au Trésor. Je vous pose la question à vous, là.

**Mme LeBel :** Bien, la réponse que je vous donne...

**Le Président (M. Simard) :** ...à la présidence, s'il vous plaît. Alors, veuillez poursuivre, M. le député de Camille-Laurin.

**M. St-Pierre Plamondon :** C'est une question qui est dirigée clairement à la ministre et c'est sa responsabilité, là. On parle d'infrastructures et de budget de fonctionnement.

**Mme LeBel :** Bon, premièrement, les infrastructures sont sous la responsabilité de mon collègue. Et maintenant, ceci étant dit, je ne commenterai pas ce que le ministre de la Santé a dit, il l'expliquera dans ses propres crédits. Et, si un jour il se présente au Trésor avec une solution, nous l'évaluerons, à ce moment-là, et je ne sais pas quelle sera cette solution-là. Et ne prenez pas ce que je viens de dire comme étant : le Trésor est d'accord ou n'est pas d'accord. Je vous dis juste que je ne commenterai pas. Et je vais revenir sur la croissance...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Oui, M. le député de Camille-Laurin.

**M. St-Pierre Plamondon :** Je comprends tout à fait votre réponse. Vous me dites... votre collègue ministre vient de dire qu'il va piger 3 milliards dans le budget de fonctionnement pour HMR, et votre réponse, c'est : Moi, je ne peux pas commenter.

**Mme LeBel :** ...ce n'est pas ça qu'il a dit, et, à la minute qui reste, je n'ai pas le loisir de vous l'expliquer. Ce qu'il a dit, c'est qu'il était en train de regarder une solution pour HMR. C'est ce qu'il a dit. Maintenant, voyons la solution...

**M. St-Pierre Plamondon :** Bon, est-ce que vous, vous êtes d'accord avec cette solution-là, oui ou non?

**Mme LeBel :** Mais je ne sais pas c'est quoi, sa solution. Il a dit : Je suis en train de regarder une solution.

**M. St-Pierre Plamondon :** Donc, vous ne vous êtes pas parlé?

**Le Président (M. Simard) :** ...à la présidence. Alors...

**Mme LeBel :** Publiquement, là, cette solution sera évaluée en temps et lieu et elle vous sera présentée en temps et lieu. La seule chose que mon collègue a dite, c'est qu'il évaluait une solution, et on verra quelle sera sa solution.

**Le Président (M. Simard) :** Il reste 15 secondes au député de Camille-Laurin. M. le député. 15 secondes... 18.

**M. St-Pierre Plamondon :** O.K. Je voulais vous parler du Centre d'acquisitions gouvernementales. On a eu un engagement de la CAQ qui voulait considérer l'achat régional parce que ça a des conséquences sur l'achat local. Avez-vous une ouverture et est-ce qu'il y a quelque chose qui se passe dans en ce sens-là?

**Mme LeBel :** On le fait déjà, et la stratégie qu'on a mise en place en 2022 fonctionne dans cette direction-là. Il y a beaucoup...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Je vous remercie, Mme la ministre. Merci beaucoup. Sur ce, je cède maintenant la parole à nouveau au député de l'Acadie, qui dispose d'environ 23 minutes.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Mme la ministre, on va continuer avec le télétravail. Quels sont vos...

**Mme LeBel :** ...

**M. Morin :** Oui, on va continuer avec le télétravail. Donc, quels sont vos indicateurs de performance et comment mesurez-vous la productivité quand les employés sont en télétravail? Et comment vous déterminez le nombre de journées en télétravail qu'un employé peut faire? Je comprends que c'est assez variable. Est-ce qu'il y a un nombre de journées où l'employé est obligé d'être au bureau?

**Mme LeBel :** Présentement, il y a des paramètres, dans la politique de télétravail, qui demandent d'être deux jours au bureau, trois jours à la maison. Ça, c'est la politique générale. Il y a un tas... comme dans toute politique, il y a des exceptions. Il y a certains emplois où les gens sont cinq jours par semaine au bureau et il y a certains emplois... je vais vous donner l'emploi le plus évident, fonction ou emploi qui est le plus évident, qui me vient en tête, c'est les services d'appels, les centres d'appels qui sont cinq jours en télétravail. On se comprend. Donc, il y a la règle pour l'ensemble de la fonction publique et il y a les exceptions en fonction du type d'emploi. Donc, ce n'est pas naturellement la règle... la politique de télétravail, ça demeure selon les besoins du service, on se comprend. Donc, je m'excuse, là, je me suis perdue dans ma réponse. Toutes mes excuses, là.

**M. Morin :** Moi, je voulais savoir...

**Mme LeBel :** Je m'en allais quelque part, mais...

**M. Morin :** Alors, on va essayer de vous aider à retracer le chemin. Donc, je voulais savoir combien les employés faisaient de jours. Est-ce que vous avez une politique-cadre? Est-ce que c'est l'employé qui décide? Est-ce que c'est l'employeur? Et quels sont vos indicateurs de performance pour être capables d'évaluer les employés qui sont en télétravail?

**Mme LeBel :** Merci. Je m'excuse, c'est à cette intersection-là que je me suis perdue, là, sur les indicateurs. Bon, une fois que j'ai dit ça, naturellement, chaque secteur est différent, donc ça appartient au gestionnaire en charge de décider si son secteur est propice à cinq jours-semaine en télétravail ou cinq jours-semaine au bureau et ce qu'il y a entre les deux, c'est-à-dire le 3-2, O.K.? Donc, ça appartient au gestionnaire. On ne peut pas forcer les employés à être en télétravail.

Donc, un employé pourrait dire : Moi, je vais être cinq jours au bureau, même si... mon fonctionnaire. Par contre, il doit s'entendre avec son gestionnaire pour être plus à la maison que ce que la politique-cadre le prévoit. Et même, le gestionnaire pourrait dire : Dans ton cas, pour une raison x, j'ai besoin de toi quatre jours au bureau. Donc, ce n'est pas un droit de l'employé, c'est un droit de gestion, c'est important de le dire. Mais en règle générale, dans la grande majorité des cas, ça se discute et ça... et les gens s'entendent sur la meilleure chose à faire.

L'évaluation de la performance, vous étiez là, elle se fait par chaque gestionnaire, là, je veux dire, et il y a des directions de ressources humaines pour faire ça, là. Donc... et c'est très perceptuel, pour l'instant, pour les gestionnaires qui ont l'impression d'avoir moins de regard mais, en même temps, nous disent, ces gestionnaires-là, qu'ils ne peuvent pas conclure à une baisse de productivité. Donc, il y a comme... il y a un petit peu, je vous dirais, une dichotomie entre : les gestionnaires ne concluent pas une baisse de productivité, les employés concluent à une hausse, les gestionnaires concluent à, au mieux... au pire, un effet neutre, dans quelques cas une légère hausse, mais, en même temps, nous disent, pas tous, on se comprend, là, pas tous... en même temps, certains nous disent : Bien, on a besoin d'outils pour mieux s'assurer de cette productivité-là. Donc, on va accompagner tout le monde dans tout ça.

**M. Morin :** ...ma question : Quels sont les outils que vous allez mettre à la disposition des gestionnaires pour être capables d'évaluer la performance des employés?

**Mme LeBel :** Bon, là, vous allez me permettre de passer la parole à un expert, c'est-à-dire le secrétaire, là. Je ne suis pas dans le quotidien de la fonction publique. Je sais qu'il y a des outils, je sais que le Trésor est en accompagnement, on s'en assure. Mais, si vous permettez, on peut passer la...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. M. Dubé.

**M. Dubé (Patrick) :** Merci beaucoup. Bonjour. Donc, il y a différents leviers, là, qui sont utilisés par les équipes, chez nous, auprès des gestionnaires puis auprès des directions des ressources humaines, à la fois en termes d'accompagnement, à la fois en termes d'outils puis à la fois en termes de gestion du présentiel et du télétravail. Parce que ce qu'on souhaite, c'est éviter que les gens, quand ils viennent au bureau, soient en Teams à temps plein, donc l'équivalent de ce qu'ils auraient fait à domicile.

Donc, ce qu'on souhaite, c'est accompagner de sorte qu'au moment où ils sont au bureau, dans les installations physiques, on puisse maximiser les opportunités à la fois de formation, d'intégration, de sentiment d'appartenance, de développement aussi. Donc, ça amène un tout autre changement sur l'approche face aux équipes, selon qu'elles soient à distance ou qu'elles soient au bureau. Donc, c'est à travers ce nouveau prisme là qu'on fait de la formation, qu'on fait de l'accompagnement ou des outils en matière d'évaluation et d'attentes significatives.

• (16 h 20) •

**M. Morin :** Et comment procédez-vous pour le transfert des connaissances? Habituellement, tu sais, quand les gens travaillent d'une façon plus... bien, dans un bureau, bien, les gens se croisent, il y a des gens souvent plus expérimentés qui vont donner des conseils. Télétravail, ce n'est pas toujours évident. Donc, comment vous vous assurez que ce transfert de connaissances là se fait?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, c'est que j'utiliserais le prisme suivant. C'est que ce qui est souhaité, c'est... quand les gens sont en télétravail, fassent du travail qui est, je dirais, de concentration, donc écrire des analyses puis se concentrer sur des éléments qui fait appel à leur expertise. Puis, quand ils sont au bureau, c'est là où on souhaite maximiser les activités d'équipe, les rencontres d'équipe, la rencontre de la clientèle, la rencontre des partenaires, parce que c'est à travers ces opportunités-là que vient animer l'organisation, ces opportunités de formation, de réseautage, d'intégration au sens de l'équipe puis de sentiment d'appartenance, parce que ça peut aussi être un défi quand on est en télétravail à temps plein. Donc, c'est vraiment toute une nouvelle approche sur la gestion du présentiel au niveau des effectifs.

**M. Morin :** Et ça, vous avez des politiques qui accompagnent l'ensemble des ministères? Parce que, tout à l'heure, quand Mme la ministre disait : Bien, ça dépend des... le gestionnaire a une discrétion, mais évidemment il faut s'assurer aussi que c'est équitable, donc, dans le même... dans le même, je ne sais pas, lieu de travail ou dans la même direction, j'imagine que, s'il y en a deux qui font du une journée-semaine au bureau, puis d'autres, c'est quatre journées, à un moment donné, ça va créer... ça peut créer des tensions. Alors, comment vous accompagnez? Puis est-ce que vous avez des politiques-cadres qui aident des gestionnaires dans ce sens-là?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, c'est que c'est une très bonne question, parce que l'accompagnement qu'on fait a différents niveaux. Tantôt, c'est face aux premiers dirigeants, tantôt c'est face aux directions des ressources humaines, tantôt c'est face aux gestionnaires. Il y a différents niveaux parce qu'il y a des gestionnaires qui gèrent des gestionnaires, d'autres qui gèrent des gens qui sont en service direct à la population, tantôt, c'est administratif. Donc, c'est à géométrie très variable, de sorte que l'accompagnement qu'on exerce, c'est à l'ensemble des parties prenantes dans cette réalité-là. Alors, tantôt, c'est de la formation, tantôt, c'est des guides, des outils, des politiques. Ça prend toutes sortes de formes, mais c'est modulé en fonction des parties prenantes qui sont impliquées dans cette réalité-là de gestion au quotidien des effectifs des organisations.

**M. Morin :** Parfait. M. le Président, autre question. Avec la politique du télétravail, est-ce que vous avez évalué l'impact que ça pouvait avoir sur les centres-villes des différentes villes et régions au Québec?

**Mme LeBel :** La réponse est non, on n'est pas allés là. Par contre, j'ai rencontré des gens qui militent en faveur de faire revenir les employés au centre-ville. Ça comprend... dans les différents centres-villes, ça comprend les employés de l'État et les employés des entreprises privées. Là, je vais toutes choses confondues. J'ai demandé d'avoir le pourcentage d'employés de l'État auprès de ces gens-là, l'impact, et j'attends toujours. On est en dialogue avec ces gens-là, donc on est bien au fait qu'il y a une sensibilité sur la vitalité des centres-villes.

Ceci étant dit, au moment où on se parle, il y a aussi beaucoup plus large pour nous, dans notre périmètre d'évaluation de la politique de télétravail et des suites à y donner, puis on est en train de regarder tout ça et de voir, entre autres, l'attractivité, est-ce que... l'attractivité. Et je vous parlais, le bien-être des employés, c'est quelque chose qui est voulu par les employés de la fonction publique, c'est quelque chose qui est nommé comme étant un objet d'attraction de la fonction publique. On regarde également ce qui s'est passé au fédéral. On n'est pas tributaires de ce qui se passe au fédéral puis on ne fait pas comme le fédéral, mais on peut tirer des leçons de ce qui s'est passé au fédéral et on a vu que ça a été... ça n'a pas été une chose qui a été facile. Donc, nous, on veut quand même le bien-être de nos employés et, dans le milieu d'attractivité, aujourd'hui, là, on doit rendre des services à la population. Ça fait partie des critères que la nouvelle génération, je vais dire, magasine, là, entre guillemets, quand elle se cherche un emploi.

Il y a aussi... je vous ai parlé tantôt, brièvement, de toute la politique économique, et d'économie pour l'État, et d'optimisation pour l'État, qui est rendue là, parce que la SQI est en train de mettre en place... elle est... Quand je dis «est en train de mettre en place», c'est que le déploiement est commencé, mais ça peut être très long, puis je vous l'ai expliqué tantôt, quand on parlait de rationalisation de l'espace, dans la rationalisation de l'espace, les nouveaux bureaux gouvernementaux qui sont aménagés tiennent compte du télétravail. Donc, je pense que c'est 70 %, la... Donc, on prévoit d'avoir des places pour... Mettons, un bureau de 100, ça va être 70. Donc, il y a de la rationalisation, il y a des économies d'espace. On va pouvoir annuler des baux de location, ramener des gens dans nos buildings. Donc, il y a aussi, pour le gouvernement, de l'optimisation derrière tout ça. Donc, dans la politique... dans l'évaluation qu'on est en train de faire, c'est un intrant, mais je veux que vous compreniez que ce n'est pas le seul intrant du gouvernement.

**M. Morin :** Je vous remercie. Bien, justement, ça va me permettre, avec votre dernière réponse, de faire un lien avec le rapport du Vérificateur général du Québec, pour 2024-2025, portant sur les espaces de bureaux gouvernementaux. On y lit que la stratégie de la gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028, qui vise à ce que 35 % de la superficie à vocation administrative soit transformée par des aménagements en milieu de travail axés sur les activités, comme vous l'avez mentionné, Mme la ministre, ça vise évidemment à réduire les coûts de loyer. Sauf que ce qu'on constate, c'est qu'après six ans de travail la SQI n'a réussi à convertir que 7,2 % des espaces de bureaux, ce qui l'éloigne grandement de l'objectif de 35 %. Comment pouvez-vous expliquer cet écart?

**Mme LeBel :** J'aimerais pouvoir en discuter avec vous, mais vous... la SQI, la rationalisation des espaces, c'est mon collègue en Infrastructures qui est maître d'oeuvre dans cette politique-là. Il y a à côté de moi le secrétaire, qui est à la fois secrétaire des budgets et des infrastructures. Si vous voulez qu'on lui passe la parole, il pourra vous donner peut-être plus de détails dans votre... Mais vous comprendrez que, depuis 2022, je ne suis plus responsable de ce secteur-là, donc, et mon collègue Jonatan... le ministre responsable — je ne peux pas le nommer ici, hein? — le ministre responsable des Infrastructures et de la SQI... Je peux vous dire que le plan continue, mais pourquoi, là, on est rendus à ce pourcentage-là...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. M. le député.

**M. Morin :** Cependant, si vous permettez, M. le Président...

**Le Président (M. Simard) :** Bien sûr.

**M. Morin :** Dans les recommandations du Vérificateur général, il y a des recommandations, vous l'avez mentionné, pour la Société québécoise des infrastructures, mais il y a des recommandations pour le Conseil du trésor et le Secrétariat du Conseil du trésor. C'est pour ça que je vous adresse les questions.

Maintenant, «notamment, voir à ce que soit élaboré un plan pluriannuel de transformation des milieux de travail qui tient compte des objectifs gouvernementaux et qui priorise les projets les plus pertinents afin d'appuyer les autorités gouvernementales dans leur prise de décision», vous êtes rendus où dans l'élaboration de votre plan pluriannuel?

**Mme LeBel :** Bien, je vais vous demander la permission de laisser le secrétaire répondre, parce que c'est trop lié avec ce que... la SQI pour que je puisse vous répondre de façon adéquate. Moi, la question qui est sous notre... je parle de moi et je ne parle pas du secrétaire, c'est beaucoup plus le fait qu'il faut revoir la politique de télétravail et voir qu'est-ce qu'on va faire avec. Puis il y a comme une certaine partie du plan qui va découler de ça. Mais, si vous permettez, vous allez avoir une réponse beaucoup plus adéquate si... parce que, sous le secrétaire, les infrastructures et la SQI...

**Le Président (M. Simard) :** ...

**M. Morin :** Voilà. Merci.

**M. Dubé (Patrick) :** Merci beaucoup. Donc, un des éléments qui étaient soulignés dans le rapport, ça faisait... fait référence à la directive qui portait sur les aménagements, qui a été revue. Donc, le 70 % auquel la présidente fait référence a été introduit de même que le nombre de mètres carrés ou de pieds carrés par cubicule ou espace de travail de chacune des personnes. Donc, il y a un volet qui a déjà été fait. D'autre part, il y a un plan d'action sur trois ans, donc un plan de match qui a été adopté, sur trois ans, sur l'optimisation des espaces, qui vise à céder 67 baux différents, donc, d'espace où on est en location puis avec des économies récurrentes, à terme, de l'ordre de 86 millions par année. Et les investissements requis ont été introduits dans le dernier Plan québécois des infrastructures.

**M. Morin :** Il y a une autre recommandation qui dit : «Mettre à jour les documents encadrant la transformation des milieux de travail en fonction de l'évolution des modes d'organisation du travail et des orientations gouvernementales.» Vous en êtes rendus où?

**M. Dubé (Patrick) :** Exact. En fait, c'est que, si la politique-cadre en matière de télétravail venait qu'à évoluer, c'est de s'assurer que la directive sur l'aménagement des espaces soit ajustée en conséquence. C'est ce à quoi ça fait référence.

**M. Morin** : Et donc, là, vous n'êtes pas rendus à une étape où, votre politique sur le télétravail, vous allez la modifier, si on parle d'évolution? Donc...

**M. Dubé (Patrick)** : On vient de faire une évaluation, Mme la présidente l'a évoqué tout à l'heure, avec les constats qu'elle a mentionnés.

**M. Morin** : Très bien. Oui?

**Mme LeBel** : ...là, vous retombez plus dans ce qui m'appartient, entre guillemets.

**M. Morin** : Bien sûr.

**Mme LeBel** : Aujourd'hui, il n'est pas question de la modifier, dans le sens qu'elle va demeurer tant qu'elle ne sera pas modifiée. Donc, le plan demeure le même, donc la directive ne sera pas modifiée. Mais naturellement, si un jour il en venait que, dans le constat et l'analyse qu'on est en train de faire, cette politique devra être modifiée, bien, les ajustements qui en découlent devront être faits dans d'autres secteurs, c'est clair.

• (16 h 30) •

**M. Morin** : Dans le rapport du Vérificateur général, il y avait une recommandation qui visait directement le Secrétariat du Conseil du trésor. On en a parlé un peu, mais... «Analyser si les bénéfices escomptés ont été obtenus, soit l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la capacité d'attraction et de rétention du personnel, la réduction de l'absentéisme ainsi que la réduction des coûts de loyer». Donc, si on commence par la réduction des coûts de loyer, combien vous avez économisé jusqu'à maintenant?

**Le Président (M. Simard)** : Alors, M. Dubé, succinctement, je vous prie.

**M. Dubé (Patrick)** : En fait, c'est préplan, quand on a fait l'évaluation de la politique en matière de télétravail, on avait noté des économies de 120 millions. Maintenant, le plan auquel vous faites référence, c'est le plan qui vise à optimiser les espaces de travail, plan, donc, dont les sommes requises ont été annoncées dans le dernier Plan québécois des infrastructures. Donc, on débute.

Quand on fait référence au plan de match que j'évoquais tout à l'heure, on débute, et l'objectif à terme est donc d'avoir des économies de 86 millions récurrents par année. Et, dans la décision qu'on a rendue, on a demandé à ce qu'il y ait des suivis qui soient faits périodiquement. C'est aux trois mois, aux trimestres, environ, qu'ils sont faits par la SQI sur l'état d'avancement du déploiement du plan. Puis annuellement, on va être en mesure de mesurer les économies ou l'atteinte des économies qui étaient escomptées au départ.

**Mme LeBel** : ...

**M. Dubé (Patrick)** : Oui. C'est en plus du 120 millions.

**Mme LeBel** : Parce que le 120 millions auquel on fait référence, c'est plutôt ce qui est en frais de déplacement, en temps supplémentaire, en frais de... Bon, il y a des choses, naturellement, des économies avec la politique de télétravail.

**Mme LeBel** : Donc, il y a les loyers et la politique elle-même, là.

**Le Président (M. Simard)** : Très bien. M. le député.

**M. Morin** : Merci, M. le Président. Mais là je comprends que vous débutez.

**M. Dubé (Patrick)** : Oui.

**M. Morin** : O.K. Et vous avez un échéancier?

**M. Dubé (Patrick)** : Oui, il y a un échéancier, jusqu'en 2029-2030.

**M. Morin** : Et, à la fin, votre objectif ultime, c'est quoi? Est-ce que c'est de rapatrier tout le monde dans des édifices que vous ne louez pas?

**M. Dubé (Patrick)** : Le plus possible, c'est de rapatrier les effectifs dans les édifices en propriété de la SQI. Donc, c'est pour ça que je faisais référence, tout à l'heure, à 67 baux qui seront cédés, donc, pour rapatrier les effectifs dans les édifices propriétés de la SQI.

**M. Morin** : D'accord. Et évidemment, quand les employés sont rapatriés dans des édifices qui appartiennent au gouvernement, on s'assure qu'ils sont, bien sûr, en bon état, sécuritaires pour les employés. Ça, ça fait partie de votre évaluation et de votre plan également?

**M. Dubé (Patrick) :** Exact. Donc, ça fait partie du plan que je vous évoquais tout à l'heure puis ça explique les investissements auxquels je faisais référence dans le Plan québécois des infrastructures. Parce qu'on s'assure, avant de rapatrier les effectifs, que les aménagements sont adéquats en vertu de la directive à laquelle je faisais référence tout à l'heure, parce qu'on tombe en mode de travail axé sur les activités, MTAA dans notre jargon, avec des espaces non assignés. Donc, il y a tout un volet qui vient en termes d'aménagement avec ça, puis les sommes ont été pourvues dans le dernier PQI.

**M. Morin :** Donc, je comprends que, dans le mode de travail axé sur les activités, là, le MTAA, on ne parle pas nécessairement d'assigner un espace de travail ou un bureau à un employé. Donc, ça va être des espaces qui pourront être, en fait, utilisés par plusieurs employés. Et, de toute façon, je pense que vous calculez les postes en employés temps complet.

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, c'est...

**M. Morin :** Et puis il peut y avoir plusieurs personnes dans un poste d'employé temps complet. Est-ce que je me trompe?

**M. Dubé (Patrick) :** Oui. Bien, en fait, c'est qu'on est à... en espaces partagés, donc, ce n'est pas des espaces assignés, ce n'est pas chacun qui dispose de son propre bureau... comme, en mode télétravail, le présentiel étant deux jours-semaine.

Donc, c'est pour ça, le référentiel auquel la présidente faisait allusion tout à l'heure, aux 70 %. Donc, pour 100 employés, il y a 70 espaces de travail. Donc, ça conditionne nécessairement une gestion, là, au niveau de la présence.

**Le Président (M. Simard) :** M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Parfait. Je vous remercie. Hier, j'étais dans la période des crédits avec le ministère de la Justice et je posais des questions en ce qui a trait à l'état de vétusté des palais de justice. Simplement pour vous dire, dans votre politique, si jamais vous rapatriez des employés là, la catégorie E est à peu près collée sur l'ensemble des palais de justice au Québec. Puis à Laval, au palais de justice, bien, il y a de l'eau qui rentre par les fenêtres. Puis je ne vous parlerai pas de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont.

Alors, comment vous évaluez tout ça? Je comprends que le ministre des Infrastructures a une responsabilité, là, mais éventuellement, votre objectif, c'est de vous assurer que vous allez en terminer, des loyers, puis que ces employés-là vont être rapatriés dans des immeubles qui appartiennent au gouvernement. Différents ministères les louent à la SQL. Donc, est-ce que vous évaluez tout ça? Puis comment vous fonctionnez pour s'assurer que les employés vont avoir des milieux de travail sécuritaires?

**Mme LeBel :** M. le Président, c'est parce que je comprends que c'est difficile parce qu'on a deux ministres pour la fonction au Trésor, mais on est exactement en plein centre des questions qui devraient être posées à mon collègue aux Infrastructures. Et je veux bien qu'on profite de la présence du secrétaire, mais tout ça se fait par... bon, l'évaluation de la vétusté des édifices se fait par les ministères sectoriels concernés. Et naturellement, avec la politique de... on va s'assurer que les employés soient dans des locaux adéquats.

Mais les investissements de la SQL, c'est mon collègue, les locaux, c'est mon collègue, la politique de... c'est mon collègue. Puis comprenez-moi, ce n'est pas parce que je ne veux pas répondre, mais... Je peux laisser le secrétaire continuer.

**Le Président (M. Simard) :** Oui, oui. Très bien. Merci. M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Alors, ma question, ma question, M. le Président, était de m'assurer que... C'est le Conseil du trésor qui est l'employeur de tous ces employés-là, M. le Président. Donc, quand ils vont... Puis je comprends que la politique, c'est de faire en sorte que vous allez rapatrier des employés dans des locaux qui appartiennent au gouvernement. C'était de m'assurer que ces fonctionnaires-là vont être dans des locaux qui sont appropriés et sécuritaires, et ça, je ne pense pas que ça relève, M. le Président, avec respect, du ministre des Infrastructures, mais bien du Conseil du trésor.

Donc, moi, ce que je veux savoir, c'est : Quand vous élaborez des politiques, est-ce que vous tenez compte de ça? Et quels sont les éléments que vous mettez en place pour vous assurer que vos employés, quand ils seront transférés, vont travailler dans des lieux qui sont sécuritaires?

**Mme LeBel :** Naturellement, M. le Président, on va s'assurer que les employés sont dans des lieux sécuritaires et on ne fera pas n'importe quoi n'importe comment. Et je vais quand même empiéter sur la responsabilité parce que, bien qu'ultimement ce ne soit pas le... bon, pas le Conseil du trésor, il faut faire la différence entre le Conseil du trésor et le Secrétariat du Conseil du trésor, c'est important, mais ultimement, ce soit sous l'égide du Secrétariat du Conseil du trésor, il y a... on va s'assurer de ça, et c'est pour ça qu'il y a des investissements de prévus au PQI, pour s'assurer que les locaux vers lesquels les gens seront transférés, éventuellement, dans un plan de déploiement, il y ait, naturellement, des sommes de prévues.

Donc, naturellement, il y a des investissements de départ pour faire des économies, à la longue, sur ce qu'on va souhaiter... mais si c'est une... On ne fera pas n'importe quoi n'importe comment, puis, de toute façon, on va se

faire... on va se le faire dire rapidement, si c'est le cas. Mais la SQI est chargée de s'en assurer, et il y a une politique pour s'assurer que les lieux sont sécuritaires.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. Cher collègue.

**M. Morin :** Oui. M. le Président?

**Le Président (M. Simard) :** Ah oui! Il vous reste une minute.

**M. Morin :** Il me reste encore une minute?

**Le Président (M. Simard) :** Oui, une minute.

**M. Morin :** Très bien. J'aimerais maintenant aborder un autre thème, la sous-traitance et les contrats externes. Est-ce que vous avez une politique qui gère les règles de l'après-mandat pour les fonctionnaires?

**Mme LeBel :** Il n'y a pas de règle d'après-mandat, je pense, hein, pour les fonctionnaires, mais on va vérifier parce que... Je ne pense pas que, dans... Non, je ne pense pas qu'il y a... J'y vais rapidement, je vais vérifier.

**M. Morin :** Très bien. Oui, j'apprécierais grandement, parce qu'évidemment...

**Mme LeBel :** Bien, est-ce que vous parlez de tous les employés de la fonction publique ou les titulaires d'emplois supérieurs uniquement?

**M. Morin :** Je parle de l'ensemble des employés. Évidemment...

**Mme LeBel :** On va vérifier s'il y en a pour certaines catégories et non, là. Ça... Puis il doit y avoir certains contrats aussi pour les hauts fonctionnaires...

**Le Président (M. Simard) :** Il reste 10 secondes.

**Mme LeBel :** ...certains contrats avec des clauses, mais je n'ai pas tout ça sous la main, là.

**M. Morin :** Parfait. Je vous remercie. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Merci. Alors, je cède la parole...

**Mme LeBel :** ...pour les hauts fonctionnaires, les règles d'après-emploi.

**Le Président (M. Simard) :** Merci beaucoup. Je cède la parole au député de Rosemont, qui dispose de 15 minutes.

**M. Marissal :** Merci. On va essayer de faire vite, j'ai plusieurs sujets à couvrir, là.

Retour rapide, Mme la ministre, sur le premier sujet de tout à l'heure concernant les clauses remorques. Je vais vous lire quelque chose : «Pour la période du 1er septembre 2023 au 31 août 2025, les taux et échelles de traitement en vigueur au 31 août 2023 seront majorés pour la période du 1er septembre 2023 au 31 août 2025, selon les mêmes paramètres d'augmentation que ceux octroyés dans le secteur public et parapublic, avec un minimum de 1 % par année.» Paramètres, là, pour moi, ici, là, ça réfère au salaire. Selon vous, si je vous ai bien compris tout à l'heure, ça réfère aussi à des contreparties normatives.

**Mme LeBel :** C'est parce que, dans cette négociation-ci, les paramètres étaient liés à la livraison d'une contrepartie. Alors, les paramètres, c'est le 17,4 % de la table centrale sur cinq ans. O.K.? La dernière offre gouvernementale sans contrepartie était à 12,7 %. Nous avons négocié avec le Front commun, et on a lié l'augmentation des paramètres à 17,4 % à l'obtention de contreparties. Donc, il est moindre et inclus dans les paramètres.

Le paramètre... La contrepartie fait partie du paramètre. Donc, quand on accepte une clause remorque sur les paramètres, on accepte l'ensemble de la... du paramètre, et il n'est pas... Parce que je serais portée à vous dire que le paramètre sans contrepartie est à 12,7 %, s'ils le veulent.

• (16 h 40) •

**Le Président (M. Simard) :** Cher collègue.

**M. Marissal :** O.K. Bien, je pense qu'on sera d'accord pour ne pas être d'accord...

**Mme LeBel :** Absolument.

**M. Marissal :** ...mais c'est déjà beaucoup plus clair comme ça. Puis, comme vous dites, il y a des gens qui nous écoutent, ça aura peut-être éclairé leur lanterne aussi.

On revient rapidement à ce que... ce dont je vous parlais tout à l'heure, l'achat de biens à l'étranger. On va laisser les services et la construction de côté parce que, ça, ça m'a l'air quand même assez bien. Si on achète 52 % des biens au Québec, il y a donc 48 % des biens qu'on achète hors Québec. Est-ce qu'on connaît le pourcentage de ces biens qu'on achète aux États-Unis et pour combien d'argent? Si on veut se donner des cibles, mettons, de réduction, dans la mesure du possible... Autrement dit, combien le gouvernement du Québec dépense en biens aux...

**Mme LeBel :** Peut-être que, dans les... Il y a plusieurs acquisitions de biens, là. Il y a... Bon, il y a ce qui est fait par les différents ministères et organismes. Je serais portée de vous dire que, dans les différents ministères et organismes, la part qui est aux États-Unis est peut-être plus marginale.

Rapidement, je vous ai parlé du secteur de la... voyons, de l'équipement médical et des technologies médicales, le secteur des TI. Je vous dirais que les trois secteurs qui ont été identifiés comme étant... faisant l'objet de pénalités, là, suite à ce que M. Trump a annoncé, c'était... Je veux juste les retrouver, là, parce que j'avais trois secteurs. J'avais les TI, je pense, les technologies de l'information, mais plus, surtout, l'infonuagique et compagnie, là, j'avais le secteur de l'équipement médical, et il m'en manque un, là, dont je... que je ne connais pas par coeur. Je vous dirais que, d'entrée de jeu, ce sont les trois secteurs...

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** Les services professionnels. Je vous dirais que, d'entrée... mais on n'était pas dans les services, on était dans l'acquisition de biens. Donc, je vous dirais, équipement médical et technologies de l'information, ce sont les deux grands secteurs où, rapidement, comme ça, je vous dirais que c'est là qu'on a un enjeu de présence américaine plus accrue. Peut-être que le responsable du CAG, qui est ici, a des détails, parce que le CAG est quand même beaucoup plus dans les acquisitions qui ne sont pas dans le genre d'acquisitions au Québec, et les statistiques entrent là-dedans, là, dans le différentiel entre 100 % et 54 %, le 46 % qui manque, là. Le CAG n'a pas l'entière responsabilité de ça mais en a une grande partie. Peut-être qu'il peut nous éclairer sur ses acquisitions. Est-ce que ça vous va?

**M. Marissal :** Oui, faire ça rapidement, s'il vous plaît.

**Mme LeBel :** Il pourra se présenter.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, monsieur, pourriez-vous d'abord vous présenter?

**M. Desbiens (Luc) :** Oui, bonjour. Luc Desbiens, président-directeur général du Centre d'acquisitions gouvernementales.

**Le Président (M. Simard) :** Nous vous écoutons.

**M. Desbiens (Luc) :** Évidemment, il y a à peu près 80 % de notre planification des acquisitions gouvernementales 2025-2026 qui est faite pour le réseau de la santé. Et on comprendra que, comme Mme la présidente le mentionne, des accélérateurs linéaires, des appareils mobiles de radiographie, des hémodialyses à domicile, bref, il y a plusieurs exemples. Malheureusement, il n'y a pas de penchant québécois pour ces fournitures et équipements médicaux là. Donc, on a beaucoup de regroupements d'achats qui ne permettent pas de faire de l'achat québécois ou régional, mais, quand c'est possible d'en faire, soyez assuré qu'on prend des mesures puis des stratégies d'approvisionnement pour en faire.

À titre d'exemple, dans le dossier plus alimentaire, on fait des lotissements et on essaie, là, de favoriser, dans la mesure du possible, évidemment, là, des plus petits lots pour permettre à des entreprises locales, ou régionales, ou québécoises de participer aux appels d'offres. Mais le CAG est beaucoup plus sur des gros regroupements d'achats et des équipements spécialisés, des fournitures spécialisées en santé.

**M. Marissal :** Bien, il y a deux choses, là-dedans, c'est que soit on achète aux États-Unis, si on ne peut pas, on achète au Québec, si on ne peut pas, on peut acheter ailleurs. Autrement dit, y a-t-il un plan sciemment conçu pour réduire les achats du gouvernement du Québec au sud de la frontière?

**Mme LeBel :** Bien, oui. Bon, présentement, il y a des contrats en cours, desquels on ne peut pas se départir, mais vous connaissez tout ça. Donc, je ne veux pas prendre du temps pour élaborer là-dessus parce que ce n'est pas l'objectif, mais la réponse, c'est oui. Et une des raisons pour lesquelles, naturellement... le système de pénalité qu'on a mis était pour répondre aux tarifs de M. Trump mais a un double avantage, a l'avantage aussi de venir conditionner le marché québécois et de leur dire : Dans certains... Dans ces secteurs-là, entreprises québécoises, vous avez maintenant une marge de 25 %... de 10 à 25 %, dans la plupart des cas de 25 %, où vous avez une marge de manoeuvre pour devenir concurrentielles face à votre...

Ça fait que, donc, l'idée est non seulement de pénaliser les entreprises américaines, mais, en même temps, d'aider nos entreprises québécoises à avoir un avantage concurrentiel, parce que ce qui est une pénalité pour l'entreprise américaine devient l'avantage pour l'entreprise québécoise, de dire : Bien, si vous développez ces créneaux-là... Mais il est très difficile de le faire dans des créneaux extrêmement spécialisés, on le comprendra, et il va falloir... il faudrait aussi que des entreprises québécoises répondent à l'appel ou aient la capacité.

Dans certains cas, dans l'infonuagique, à titre d'exemple, puis là je ne veux pas répondre MCN parce que c'est dans sa cour, mais je le sais parce qu'on en a parlé publiquement dernièrement, il n'y a pas une capacité québécoise d'accueillir l'ensemble, pour l'instant, mais il y a des entreprises québécoises qui se développent, pour lesquelles... qui ont reçu des contrats. Je pense à Micro Logic, qui a des contrats et qui se positionne, et on est en train de regarder avec le MCN pour inclure dans nos fournisseurs de services... là, je ne me souviens plus c'est quoi, le terme, c'est les courtiers ou...

**Des voix :** ...

**Mme LeBel :** ...des courtiers en infonuagique, d'inclure aussi la notion de souveraineté de nos données, là, souveraineté... bien, en tout cas, bref...

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** Numérique, merci. J'ai comme des blocages sur des mots extrêmement simples du dictionnaire, mais souveraineté numérique. Donc, oui, cette réflexion, elle est là, naturellement, compte tenu de ce qui vient de se passer, mais c'est quand même assez récent dans le paysage.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien.

**Mme LeBel :** Mais tout est mis en place pour pousser l'industrie vers ça et améliorer. Je ne sais pas si ma réponse est assez complète pour vous.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. M. le député de Rosemont.

**M. Marissal :** Pour clore ce chapitre-là, en 2023-2024, on était à 52 % des biens achetés au Québec. C'est quoi, le pourcentage de progression, au cours des prochaines années, que vous visez, 2024-2025, 2025-2026?

**Mme LeBel :** Bien, j'espère qu'on va continuer à progresser, mais j'ai... mais on a atteint... Je pense que c'était 50 %, la stratégie, hein? On a déjà dépassé l'objectif de la stratégie qui était sur cinq ans en moins de deux ans et demi. Donc, on continue à pousser puis on va réévaluer nos objectifs. Mais on va continuer à développer des stratégies puis on fait en sorte aussi de faire... on a des marges préférentielles pour les entreprises québécoises.

Puis n'oubliez pas que, dans la stratégie, je pense que vous étiez là quand on a étudié le projet de loi, on parlait aussi du développement durable des entreprises d'économie sociale. Donc, il y a tout ça aussi qu'on est en train de mettre en place dans notre bel espace d'innovation, avoir des marges préférentielles pour des entreprises d'économie sociale, et tout ça.

Donc, il y a beaucoup d'enjeux, mais je ne peux pas vous garantir quel va être le pourcentage. Mais on va pousser, naturellement, pour aller le plus loin possible.

**M. Marissal :** O.K. Parfait. Pour la petite histoire, ce n'était pas moi, c'était ma collègue de Sherbrooke qui était là.

**Mme LeBel :** Parce qu'on a eu tellement de projets ensemble que je ne sais jamais... je ne me souviens plus c'était lequel.

**M. Marissal :** C'est vrai, on a un historique.

**Mme LeBel :** Mais mes deux souvenirs étaient agréables, donc, c'est l'erreur.

**M. Marissal :** Là, je change de sujet encore une fois. Je change de sujet encore une fois. Après la décote, le premier ministre a écrit ceci : «J'aurais voulu en faire plus, depuis 2018, pour rendre l'État plus efficace. Ça veut dire faire plus et faire mieux avec les moyens qui sont là. C'est un des grands défis qu'on est en train de relever. Je reviens là-dessus à chaque Conseil des ministres depuis quelques mois.»

Il ajoutait aussi, dans une entrevue, je crois que c'était à Radio-Canada : «Il y a trop d'employés administratifs au sein du gouvernement et des réseaux. Ce n'est pas que les employés ne travaillent pas fort, mais il y a beaucoup trop de paperasse, de rapports, de redditions de comptes, de règlements. Il y a trop d'organismes, trop de services administratifs qui pourraient être fusionnés. Il faut faire le ménage, et c'est une de mes priorités.»

Puisque c'est une priorité, que le premier ministre aurait voulu faire plus et mieux, et qu'apparemment il en parle à chaque Conseil des ministres, on va le croire sur parole, ça vous met quand même une certaine pression, vu que vous êtes au Trésor. Qu'est-ce que... Comment, de un, vous avez reçu ça? Puis il y a-tu une commande qui vient avec ça ou c'est une déclaration d'intérêt général?

**Mme LeBel :** Bien, la pression me motive. Sinon, je n'aurais pas fait ce que je fais depuis 20 ans. Donc, on va s'entendre là-dessus. Ceci étant dit, le premier ministre, c'est vrai que c'est une préoccupation depuis le jour 1. D'ailleurs, depuis le jour 1, nous avons des actions dans ce domaine-là.

Je vais vous parler de la révision de programmes qu'on a faite dans le premier mandat. Cette révision de programmes là nous a apporté 2 milliards d'économies à terme dans le premier mandat. Dans le second mandat... le cadre financier, naturellement, 2018-2022. Dans le second mandat, le cadre financier 2022-2026, c'est 4 milliards d'économies dans la révision de programmes. Donc, ça, ça fait partie de l'efficacité gouvernementale de revoir l'efficacité des programmes, de voir si nos programmes répondent bien aux besoins de la population. Parce que tout ça, oui, ce sont pour faire des économies, mais, au final, c'est pour quoi? C'est pour donner des services à la population, on se comprend.

Il y a l'examen des dépenses également qu'on a entrepris dans ce budget-là puis qu'on a déposé dans le premier budget, qui va faire 6 milliards à terme, je veux bien... bien, je vais clore parce qu'on me demande de clore, mais, si vous voulez que je continue, je peux continuer...

• (16 h 50) •

**M. Marissal :** Bien, non, on va continuer sur la même...

**Mme LeBel :** ...avec la permission de mon collègue, qui donne 6 milliards à terme, mais il y a 3 milliards qui appartient à la révision des dépenses gouvernementales, parce qu'il y a un 3 milliards qui sont sur la révision des mesures fiscales. Donc, on inclut aussi de l'optimisation, et tout ça. Et il y a plusieurs chantiers horizontaux dont je vous ai parlé tantôt et ils demeurent maintenant. Tu sais, on a pourvu... puis là je ne veux pas... ce n'est pas une toune, c'est la réalité, on a pourvu les différents ministères à la hauteur d'environ 56 % d'augmentation des budgets dans les... depuis 2018. Là, on est arrivés à un moment, je pense, où il faut qu'on mette l'accélérateur sur l'optimisation et s'assurer que non seulement les effectifs sont utilisés... Je pense qu'ils ont fait le plein d'argent puis le plein de monde, là, parce qu'il y avait des besoins.

Puis je veux juste reprendre ce que le chef de la troisième opposition a dit tantôt, la grosseur de l'État n'est pas en adéquation avec la croissance de la population, c'est en adéquation avec les besoins. Donc, oui, c'est en marche, mais c'est continu. C'est continu.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. Alors, M. le député de Rosemont.

**Mme LeBel :** Je m'excuse, il y a beaucoup de choses à dire sur ce sujet-là.

**M. Marissal :** Oui, mais on ne prendra pas mon temps pour répondre au chef de la troisième opposition. Je comprends que le premier ministre avait cette, apparemment, obsession aux priorités, là, mais il y a un certain Donald Trump qui est arrivé depuis. Et depuis, le premier ministre a eu ces déclarations-là, écrites et à la presse électronique.

Moi, ma question, Mme la ministre, c'est : Est-ce que ça vient avec une commande précise? Parce que je comprends qu'on peut avoir nos obsessions communes et nos lubies, là, mais est-ce que ça vient avec une commande précise, chiffrée? Avez-vous un livrable, autrement dit?

**Mme LeBel :** Bien, je viens d'avoir un livrable, au moment où on se parle, parce que le PM vient d'annoncer qu'il en voulait 2 000 de moins pour cette année. Mais c'est tout à fait faisable parce que, quand j'expliquais tantôt, le gel... Le gel d'embauche et le gel de recrutement, je vous ai dit... je vous ai dit deux choses : je vous ai dit qu'il y avait des cibles en 2024 qui n'ont pas été respectées par certains, de dépassements, et que ces gens-là ne verraient pas... ne se verraient pas accordés d'autres effectifs tant qu'ils ne seraient pas retombés sur leurs cibles de 2024. Et, à l'intérieur de cette attrition-là, l'objectif du PM est tout à fait atteignable, là. Juste à revenir à la cible de 2024, ça va être... c'est pour être atteint.

**M. Marissal :** Là, quand vous dites 2 000 de moins, 2 000 postes de moins?

**Mme LeBel :** ETC.

**M. Marissal :** 2 000 ETC.

**Mme LeBel :** Donc, ça... puis, en plus, ça comprend le temps supplémentaire. Il y a un gel de temps supplémentaire. Donc, n'oubliez pas que, si on limite le temps supplémentaire, on limite les ETC. Donc, on parle de... pas de 2 000 personnes de moins, on parle 2 000 ETC de moins. Et, dans la gestion des effectifs, donc ETC, qui est mise en place par le Trésor, le fait de revenir à l'objectif de 2024, on a l'espace nécessaire pour procéder à ça.

**M. Marissal :** Il me reste une minute, Mme la ministre. Cette commande-là, là, vous dites, vous venez de la recevoir.

**Mme LeBel :** Bien, j'ai le chiffre, mais... savais qu'il voulait ça, là.

**M. Marissal :** Mais est-ce que c'est post-Trump ou c'était, de toute façon... C'est ça, ma question : Avez-vous reçu une commande précise, puisque, là, on est dans le trouble, puis qu'on a été décotés, puis que la situation a changé, ou si c'est juste le plan qui était déjà prévu, ça?

**Mme LeBel :** Bien, le plan qui était déjà prévu fait... qui vient... puis qui est déposé depuis à peine un mois fait partie de discussions qu'on a eues avec le premier ministre, dans... à la fin de l'année 2024, de réduire les effectifs.

Donc, c'est pour ça qu'on procède à un gel d'embauche et un gel de recrutement, là, dépendamment de la catégorie, donc le plan qu'on a mis en place, là.

Là, le premier ministre, il met un chiffre de 2 000, mais ça fait partie du plan qu'on a déjà discuté avec le premier ministre. Puis le plan qu'on a mis en place, là, il ne date pas de huit mois, là...

**Le Président (M. Simard) :** En conclusion.

**Mme LeBel :** ...il date de trois semaines. Donc, c'est le plan pour la prochaine année.

**Le Président (M. Simard) :** 10 secondes.

**M. Marissal :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Alors, sur ce, je cède la parole au député de Saint-Jérôme, qui dispose d'environ deux minutes. Cher collègue.

**M. Chassin :** Exact. Deux minutes, ça passe vite, M. le Président. Il me semble qu'il y a... D'abord, bonjour. Merci d'être là. Mais il me semble qu'il y a un enchaînement de différents éléments. Puis j'écoutais, évidemment, les réponses qui m'intéressaient, aux excellentes questions de mon collègue. Peut-être qu'on n'a pas la même vision de la fin, mais effectivement, en termes de livrable, quand moi, je regarde qu'on a, bon, un chiffre de 2 000 ETC, etc., O.K., mais comment on fait pour l'évaluer? Comment on fait pour avoir des chiffres sur lesquels on peut avoir, dans le fond, là... sur lesquels on peut avoir foi?

Parce que même, par exemple, en tout respect pour M. Desbiens, le Centre d'acquisitions gouvernementales, on se fait dire : Oui, peut-être que les économies ne seront pas toutes calculées de la même façon, la Vérificatrice générale qui nous disait ça. Ça fait que, là, on se dit : O.K., peut-être qu'il y a des économies, espérons. Il y a des ETC de moins, mais il y en a aussi plus ailleurs. Puis, dans le secteur public, à la fin, bien, ce n'est jamais une remise en question de ces fonctions. On est toujours en train d'en rajouter.

Est-ce que cette espèce de course vers l'avant pour rajouter toujours des budgets, pour rajouter toujours des organismes de plus, pour rajouter toujours des fonctionnaires, voire des ETC, est-ce que c'est toujours la solution?

**Le Président (M. Simard) :** En 15 secondes.

**Mme LeBel :** Bien, en 15 secondes, les prémisses de la question de mon collègue sont presque entièrement inexactes. Donc, ce que la Vérificatrice générale disait, c'était que les économies étaient sous-estimées. Donc, ce que le CAG évalue comme économies, il y en a plus que ça. Et maintenant, on peut évaluer parce qu'on a des objectifs d'augmentation.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Merci.

**Mme LeBel :** Donc, les prémisses sont inexactes. Je ne peux pas souscrire à sa question.

**Le Président (M. Simard) :** Merci, chère collègue. Merci beaucoup. Et nous poursuivons. Je cède maintenant la parole au député de l'Acadie pour environ 23 minutes.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Alors, continuons avec les contrats externes. Je vous demandais si vous aviez une politique pour les règles d'après-mandat. J'ai compris, à la toute fin, qu'il y aurait... en fait, je ne sais pas si c'est une politique, vous pourrez préciser, mais s'il y a des règles, et vous sembliez, si je vous ai bien compris, dire que c'était pour les hauts fonctionnaires.

**Mme LeBel :** Il n'y a pas, pour les employés réguliers, là... Moi, j'étais une employée de la fonction publique, je n'avais pas de règle d'après-mandat, là, je veux dire, je quittais mon poste. Donc, pour la plupart des employés, je pense qu'il faut le comprendre. C'est assez logique de dire que ce sont les hauts fonctionnaires. Mais je peux peut-être demander au secrétaire de vous expliquer la politique, mais il y en a...

Puis c'est pour ça que, tantôt, j'hésitais, parce que vous parliez de tous les employés, puis là j'essayais de chercher. Mais, hauts fonctionnaires, il y a une règle... il y a des règles d'après-mandat, et je pense qu'on peut peut-être passer la parole, mais il n'y en a pas pour les autres catégories d'employés, là.

**M. Morin :** Parfait. Alors...

**Le Président (M. Simard) :** Je vous en prie.

**M. Morin :** Oui, M. le Président. Donc, quand on parle de hauts fonctionnaires, est-ce qu'on parle des gens qui sont nommés par décret du gouvernement ou qui peuvent être dans la fonction publique, par ailleurs, mais dans des postes élevés dans la hiérarchie?

**Mme LeBel :** Oui. Je parlerais de ce qui est sous l'égide du Secrétariat des emplois supérieurs et nommé par le Conseil des ministres.

**M. Morin :** Donc, nommé par le Conseil des ministres. O.K. Parfait.

Maintenant, il y a quand même des postes de professionnels, au sein de la fonction publique québécoise, où les gens gagnent quand même d'excellents salaires, là. Donc, pour ces fonctionnaires-là, il n'y a pas de... il n'y a pas aucune règle d'après-mandat?

**Mme LeBel :** Il n'y a pas de règle d'après-mandat. Différents professionnels sont liés par leurs propres codes de déontologie, on se comprendra.

**M. Morin :** Bien sûr.

**Mme LeBel :** Il y a sûrement certains niveaux de professionnels qui ont des serments à respecter. Mais, de façon globale, j'essaie de voir, je... il n'y a rien qui me vient en tête, honnêtement, là. On est en train de chercher, mais, de façon globale, non, il n'y a pas de règle d'après-mandat, à part ce qui pourrait régir chacun des individus de façon individuelle, dépendamment du poste qu'ils occupent, là.

**M. Morin :** Est-ce que c'est une politique que vous seriez prêts à considérer?

**Mme LeBel :** Bien, il va falloir voir la pertinence, parce qu'à un moment donné il ne faut pas... La mobilité des gens, ça se brime, mais ça prend des bonnes raisons, là. Donc, pour être capable de dire à un fonctionnaire... parce que, là, on ne parle pas d'un haut fonctionnaire, là, qui... puis, en principe, on ne parle pas d'un haut... on ne parle pas de personnels qui ont accès à des secrets, là, on se comprend. Puis ces gens-là qui ont accès à des secrets, souvent, c'est des professionnels. Je vais vous parler de mon ancienne vie, vous partagez la même. Moi, je ne parle pas des dossiers que j'ai faits à la couronne, là, et ce n'est pas en fonction d'une règle d'après-mandat, c'est en fonction de mon propre code de déontologie de l'époque. Donc...

Mais non, pour l'instant, ça ne fait pas partie d'une réflexion. Et, à moins que je me trompe, je n'ai pas d'indicateurs qui me demandent, à ce moment-ci, ou me disent, à ce moment-ci, que c'est pertinent de le faire. Donc, si vous avez un cas de figure, c'est sûr qu'on va l'analyser, là, mais...

**M. Morin :** Bien, en fait, j'ai quelques exemples, parce qu'il y a des exemples qui ont été publiés dans des journaux. Je pense notamment à un article de Gabriel Côté, le 4 avril 2025. Dans ce cas-ci, M. le Président, il s'agissait d'un haut fonctionnaire, mais on parle ici que le gouvernement a accordé un contrat de 80 000 \$ à Marc Lacroix, un professeur à l'école nationale qui était auparavant sous-ministre, et c'est pour l'aider... pour aider, finalement, les hauts fonctionnaires à se familiariser avec leur nouvel environnement. Donc là, vous avez quelqu'un qui a reçu un gros salaire, qui a peut-être une pension, je ne le sais pas, mais qui se voit octroyer un contrat de 80 000 \$ par l'État pour accompagner des hauts fonctionnaires à se familiariser avec leur nouvel environnement. J'ai de la difficulté à saisir qu'au sein de votre appareil gouvernemental il n'y a pas quelqu'un au secrétariat qui serait capable d'accompagner les nouveaux hauts fonctionnaires dans leur mandat.

• (17 heures) •

**Mme LeBel :** Vous allez me permettre de prendre un pas de recul puis de rectifier ma réponse précédente, parce que moi, pour moi, une règle d'après-mandat, puis c'est peut-être une question de langage, pour moi, une règle d'après-mandat, là, c'est d'empêcher quelqu'un de travailler... c'est un peu comme une règle de non-concurrence, O.K., d'empêcher certaines personnes qui arrivent... comme les hauts fonctionnaires, c'est normal qu'on ne peut pas les... ils ne peuvent pas aller dans... nécessairement aller faire... travailler contre le gouvernement dans les premières années, ils ont des liens.

Ce que vous dites par... ce n'est pas une règle d'après-mandat, c'est plutôt : Est-ce qu'on prend en... puis là c'est de savoir... Bon, la pertinence du contrat, c'est une chose, puis la pertinence de la personne qui occupe le contrat, c'est deux choses différentes.

Donc, il y a, oui, des règles par rapport aux fonds de pension. Il y a des gens qui sont réengagés dans la fonction publique qui se voient verser, je vais dire rapidement, 50 % du fonds de pension plus leur salaire... leur nouveau salaire, parce qu'ils occupent quand même un poste, donc... Bon, ça dépend des fonds de pension, ça dépend des choses, mais, pour moi, une règle d'après-mandat, ce n'était pas ça du tout, là. Ça fait que je veux juste qu'on se comprenne.

Donc, quand je répondais qu'il y en avait pour les fonctionnaires, on parle plutôt la capacité d'occuper un poste par rapport à ce qu'ils faisaient au gouvernement puis par rapport, après ça, à avoir dealé avec le gouvernement, disons-le comme ça, mais...

**M. Morin :** Alors, j'ai un autre exemple, si vous permettez.

**Mme LeBel :** C'était plus dans les règles d'éthique, pour moi, des règles de...

**Le Président (M. Simard) :** M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Je comprends votre réponse, mais, M. le Président, j'ai un autre...

**Mme LeBel :** O.K. Merci de m'avoir permis de rectifier.

**M. Morin :** ...j'ai un autre exemple — je vous en prie — qui a été dénoncé par le SPGQ. Il y avait un article, d'ailleurs, dans *Le Devoir* à ce sujet-là. Le président du SPGQ rapporte également le cas d'une personne employée au ministère de l'Environnement qui a été recrutée en sous-traitance, donc, on parlait d'une personne employée recrutée en sous-traitance, à la fin de son contrat interne non renouvelable. On nous dit : On avait cette ressource, mais on l'embauche peu après en externe, en payant plus, parce qu'on ne peut pas se priver de son expertise. Et ma question est donc : Qu'est-ce que vous pensez que ça peut faire sur le moral des employés dans un ministère comme ça, dans un cas comme celui-là?

**Mme LeBel :** Bien, vous parlerez au ministère de l'Environnement, puis qui pourra expliquer pourquoi il a fait cette ressource-là. Moi, je ne connais pas ce dossier-là particulier.

**M. Morin :** ...

**Mme LeBel :** Bien non, mais je m'excuse, M. le Président, et ce n'est pas... et mon collègue me connaît, je ne peux pas répondre d'un cas particulier, je ne le connais pas. Maintenant, il y a des raisons pour le faire, il y a des besoins pour le faire, et, si elles sont justifiées, bien, c'est probablement parce que des employés à l'interne ne pouvaient pas le faire pour x raisons, mais je ne connais pas le cas, donc, je ne peux pas le commenter.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Ma question, M. le Président, elle est simple. C'est sûr que le Conseil du trésor ne va pas s'immiscer dans la gestion interne de tous les ministères. Ça, je le comprends très bien, mais le Conseil du trésor a une responsabilité parce que c'est l'employeur dans la fonction publique. Donc, quand on lit des cas comme ça... puis moi, ce que je comprends de cet article-là, je le prends pour avéré, c'est que la personne a eu un contrat en interne du même ministère parce que son expertise est unique.

Alors, ma question, je pense qu'elle est légitime, M. le Président. Quel sera l'impact sur, évidemment, les autres qui sont restés travailler, qui vont faire moins? Il me semble que ce n'est pas optimal, d'où ma question de tout à l'heure. Est-ce que vous pensez que ce ne serait pas pertinent d'avoir une politique globale pour gérer ce type de cas là?

**Mme LeBel :** Bien, dans votre question, vous aviez votre réponse. Son expertise est unique. Donc, ça doit être pour cette raison-là que nous ne l'avons réembauché, et, si c'est justifié, bien, c'est justifié, mais je ne le sais pas. Maintenant, il y a effectivement ce que vous appelez des règles d'après mandat, mais ce n'est pas le cas, là, des règles par rapport à la rémunération globale, et souvent il y a une... et je ne veux penser que c'est ce cas-là, parce que je ne le connais pas, le cas particulier, mais il y a quelqu'un qui prend sa retraite, qui revient travailler dans un appareil gouvernemental, des fois, ce n'est pas toujours le même ministère, mais l'appareil gouvernemental, bien, va avoir... va être amputé... sa pension va être amputée d'un certain montant puis il va avoir sa rémunération.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien, merci.

**Mme LeBel :** Donc, il y a des cas de figure différents, dépendamment des secteurs.

**Le Président (M. Simard) :** Merci beaucoup.

**M. Morin :** Là-dessus, M. le Président, permettez-moi de référer à nouveau aux syndicats qui, évidemment, luttent contre ces défis reliés à la sous-traitance auprès... dans différents comités, puis ce qu'on nous dit, c'est que la situation n'a pas changé après des années. Tout ce qu'on a, c'est le gel. Enfin, ici, on parlait d'un gel d'embauche, et, selon le syndicat, ça n'a pas un bon impact pour, évidemment, le moral des employés au sein de votre organisation, Mme la ministre. Maintenant, permettez-moi de passer, M. le Président, à un autre bloc...

**Le Président (M. Simard) :** ...14 minutes, cher collègue.

**M. Morin :** ...merci, M. le Président, en lien avec le Centre d'acquisitions gouvernementales cette fois-ci. Et j'aimerais attirer votre attention sur le rapport de la Vérificatrice ou du Vérificateur général de novembre 2024 parce qu'il y a un chapitre dans le rapport, entre autres, qui traite du Centre d'acquisitions gouvernementales, et j'ai quelques questions à ce sujet-là. Notamment, la Vérificatrice, dans son rapport, à la page 13, indique que la valeur totale des acquisitions regroupées est passée de 5,8 milliards de dollars à 4,3 milliards entre 2022-2023 et 2023-2024, une diminution de 26 %. Est-ce qu'on peut m'expliquer pourquoi?

**Mme LeBel :** Bien, vous allez me permettre peut-être de revenir 30 secondes, là sur le rapport de la VG. Effectivement, j'ai eu l'occasion d'aborder tantôt, dans une question d'un collègue, là... Il y avait quatre grands constats du rapport qui concernaient le Centre d'acquisitions gouvernementales. Donc, plusieurs regroupements d'achats ne sont pas réalisés comme prévu, c'est celui auquel vous faites référence... une évaluation non adéquate des économies générées.

Je parlais de sous-estimation des économies tantôt. L'utilisation des modes d'attribution, entre autres, c'est l'information dont dispose le CAG... Dans l'amélioration de la planification des acquisitions regroupées... peut-être, avec votre permission, passer la parole au président-directeur général du CAG. J'ai des éléments de réponse, naturellement, mais qui sont très à haut niveau. Bien, comme on a le bénéfice de sa présence, je pense que ce serait approprié qu'il réponde directement, si vous voulez.

**M. Morin** : Je vais consentir, M. le Président.

**Le Président (M. Simard)** : Consentement? Alors, monsieur.

**M. Desbiens (Luc)** : ...d'achats sont cycliques. Les contrats sont sur plusieurs années, ce qui fait en sorte que les montants associés aux regroupements d'achats qu'on fait ne sont pas toujours en constante augmentation. Je vais vous donner l'exemple de la main-d'oeuvre indépendante, où est-ce qu'il y a plusieurs contrats qui vont se terminer dans les prochains mois, qui sont déjà terminés dans certaines situations. Donc, la consommation, sur les contrats de main-d'oeuvre indépendante, sera réduite de façon importante. C'est des contrats d'à peu près 900 millions. Donc, il y a effectivement une variation, puis on y va en fonction du besoin de la clientèle, notre clientèle étant les réseaux et les ministères et organismes. Donc, ça vous donne une idée de la fluctuation des montants, là, qu'on investit au niveau des besoins des clients.

**M. Morin** : Bien, j'ai une autre question, M. le Président. Dans le rapport de la Vérificatrice générale, à la page 15, il y a un exemple relativement au matériel de succion. Ce sont des équipements... C'est de l'équipement médical qui sert notamment à aspirer des sécrétions dans une situation d'urgence ou d'une intervention médicale. C'est dans le rapport. On dit qu'il y avait un contrat initial lié à ce dossier qui arrivait à échéance en février 2021. Le CAG l'a prolongé d'un an pour un type de produit et a octroyé deux contrats de gré à gré jusqu'en mars 2023 pour un autre type de produit. Le renouvellement du contrat visant les deux types de produit, d'une valeur de 15 millions, n'a été réalisé qu'en mars 2024, si bien qu'un bris contractuel de plusieurs mois a affecté les clients. Je rappelle, on parle de matériel de succion, de l'équipement médical qui vise à aspirer des sécrétions lors d'une situation d'urgence. Les données inscrites dans le SEAO indiquent qu'au moins deux organismes ont été obligés de conclure des contrats de gré à gré par eux-mêmes au cours de la période concernée. Comment pouvez-vous expliquer ça?

**M. Desbiens (Luc)** : Bien, vous comprendrez que je suis en poste depuis quatre mois. Donc, je ne connais pas cet élément particulier là, mais, oui, ça arrive, dans certaines situations, où est-ce que le CAG n'est pas capable de faire un achat regroupé. Et puis malheureusement les établissements n'ont pas la possibilité de faire des bris de service. Donc, ils font des contrats de gré à gré individuellement quand cette situation-là arrive, mais, oui, ça peut... ça peut arriver.

**M. Morin** : Est-ce que vous savez si, dans ce cas-là... parce qu'effectivement, compte tenu du type d'appareil médical, il ne peut pas y avoir de bris de service, là...

**M. Desbiens (Luc)** : Il n'y a pas de bris de service, évidemment.

**M. Morin** : On s'entend. Est-ce que vous savez si ça a coûté plus cher à l'État?

**M. Desbiens (Luc)** : Malheureusement, je n'ai pas cette donnée-là, mais je pourrais vous la trouver.

**M. Morin** : Est-ce que vous pourriez regarder ce dossier-là plus particulièrement et fournir après les renseignements à la commission?

**M. Desbiens (Luc)** : Oui, évidemment.

**M. Morin** : Merci. Merci, M. le Président. Autre élément, évidemment, le Vérificateur général souligne les difficultés du CAG à répondre aux besoins des organismes publics en temps opportun, et ça engendre des insatisfactions. On dit que la principale préoccupation est de ne pas obtenir de réponse adéquate à leurs besoins. Est-ce que vous êtes au courant de ça et qu'est-ce que vous avez fait ou qu'est-ce que vous allez faire pour corriger la situation?

**M. Desbiens (Luc)** : Bien, c'est sûr qu'on a quatre ans de vie, quatre ans et demi à peu près de vie, le CAG, incluant deux années de pandémie. Donc, évidemment, il y a eu des choses qui ont été plus difficiles au début de la création. Je pense qu'on a atteint un certain régime, un certain niveau de maturité. Maintenant, notre plan des acquisitions gouvernementales est bien aligné avec nos ressources, et notre capacité, et avec les besoins des clients. Ça fait que je pense qu'on est en... On est sur la bonne voie, et notre plan des acquisitions gouvernementales de 2025-2026 comprend à peu près 98 regroupements. On va sûrement... En tout cas, on est très confiants d'avoir... de respecter notre cible de 80 %, et moi, j'ai la cible, à l'interne, d'atteindre cet indicateur-là de façon importante.

• (17 h 10) •

**M. Morin** : Dans le rapport de la Vérificatrice générale, et j'attire votre attention à la page 25, on indique également qu'il y a une absence de veille stratégique pour mieux adapter les stratégies d'acquisition au contexte du

marché. Donc, vous n'avez pas de veille stratégique. Les appels d'intérêt sont le principal moyen qu'il utilise pour sonder le marché et lancer des appels d'offres. Ces appels d'intérêt visent à explorer un nouveau marché. Comment se fait-il que vous n'avez pas de veille stratégique? Est-ce que vous allez modifier vos pratiques?

**M. Desbiens (Luc) :** C'est déjà fait. Il y a déjà eu la création, avant que j'arrive en poste, d'une direction de l'innovation et de la vigie. Donc, ils font du travail avec d'autres partenaires gouvernementaux, comme le MEIE, comme Investissement Québec, etc., pour développer la flore, là, d'entreprises québécoises pour répondre à nos appels d'offres. Donc, ça, c'est assurément un élément, là, important, là, qui a été mis en place récemment.

Et, dans un deuxième temps, nos avis d'intérêt fonctionnent toujours. On le fait de façon systématique pour connaître le marché, et surtout connaître le marché qui peut arriver au niveau québécois ou au niveau régional, pour être en mesure parfois d'adopter nos... adapter nos stratégies d'approvisionnement pour favoriser les achats régionaux et locaux. Donc, avis d'intérêt toujours en fonction sur, principalement, l'ensemble de nos dossiers, et, en plus, notre direction de la vigie et de l'innovation qui a été mise en place et qui travaille à faire des vitrines également.

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

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Autre constat, toujours dans le rapport de la Vérificatrice générale, on dit que les données du CAG relatives aux acquisitions regroupées sont incomplètes et présentent des problèmes de fiabilité, ce qui ne permet pas au centre de planifier et de suivre adéquatement les acquisitions, d'ajuster le tir, lorsque nécessaire, pour rendre compte de leur performance. Est-ce que vous avez corrigé cette situation-là?

**M. Desbiens (Luc) :** Nous avons un projet pour développer un nouveau système de mission qu'on appelle le système de gestion des acquisitions gouvernementales. Donc, comme je disais, l'organisation est quand même assez récente, et puis l'énergie a été faite au niveau de la réponse aux clients, au niveau de leurs produits, et nous sommes toujours avec les mêmes systèmes en place.

**M. Morin :** Donc, à ce niveau-là, il n'y a pas d'amélioration.

**M. Desbiens (Luc) :** Pas à court terme, en tout cas, mais on travaille là-dessus.

**M. Morin :** Puis c'est quoi, votre échéancier?

**M. Desbiens (Luc) :** Bien, moi, je suis arrivé ça fait quatre mois. Donc, on est en train de regarder le déploiement de notre système de gestion des approvisionnements gouvernemental et d'évaluer si on y va vers un projet global ou si on le morcelle en étapes avec des livrables, on pourrait dire, intermédiaires, avec l'échéancier. On est en train de travailler là-dessus. On espère, d'ici l'automne, d'avoir un plan de match, un nouveau plan de match, sur notre système de gestion des acquisitions gouvernementales.

**M. Morin :** Bien, autre chose, toujours dans le même rapport, la Vérificatrice générale constate qu'il y a une absence de suivi quant au respect de l'obligation de faire affaire avec le CAG et — à la page 29 — selon l'article 10 de sa loi constitutive, le CAG doit aviser le Secrétariat du Conseil du trésor, le SCT, et le ministre responsable, si un organisme public refuse ou omet de recourir à ses services lorsque c'est obligatoire en vertu d'un arrêté ministériel. Or, la Vérificatrice générale a identifié des organismes publics ayant l'obligation de recourir au CAG qui ne l'avaient pas fait. Êtes-vous au courant de cet élément-là et qu'est-ce que vous avez fait pour le corriger?

**Le Président (M. Simard) :** Alors, Mme la ministre.

**Mme LeBel :** Bien oui, il y a un suivi qui va être fait parce que... puis il faut faire... Il y a des regroupements qui sont faits par le Conseil du trésor puis il y a des regroupements qui sont faits par les ministres sectoriels également. Je pense, en éducation, il y a des achats regroupés qui découlent de l'éducation puis il y a des achats regroupés qui découlent du ministre de la Santé, je pense, des arrêtés ministériels. Donc, je ne suis pas à même de vous donner exactement quel organisme puis quand, là, mais il y a un suivi qui va être fait sur cette chose-là parce qu'il y a... Puis il va falloir comprendre aussi... L'idée derrière tout ça, ce n'est pas d'être tout de suite dans le bâton, mais c'est de discuter avec les organismes qui ont omis de le faire pour comprendre, et il y a peut-être un peu l'élément que vous avez mentionné tantôt, sur le service à la clientèle, là. Donc, il y a un travail de gestion qui est mis en place.

**M. Morin :** Si vous permettez...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. S'il vous plaît, oui, bien sûr, M. le député de l'Acadie.

**Mme LeBel :** Bien oui, on fait un suivi, la réponse courte.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Oui, M. le député de l'Acadie.

**M. Morin :** Si vous permettez, M. le Président, c'est que les contrats en question ont cumulé une valeur de 147 millions concernant des services en technologie de l'information, qui sont pourtant sous arrêté ministériel. La documentation associée aux dossiers d'acquisition analysés contenait parfois des demandes de dérogation, dont certaines avaient été approuvées par le CAG, alors que d'autres non, alors qu'elles doivent être toutes approuvées. Dans tous ces cas, en date de juin 2024, le CAG n'avait transmis aucune information au Secrétariat du Conseil du trésor et au ministre responsable quant au non-respect de l'obligation. Comment pouvez-vous expliquer ça?

**Le Président (M. Simard) :** Mme la présidente du Conseil du trésor.

**Mme LeBel :** Bien, concernant cette recommandation ou ce constat de la VG, là, il y a un plan d'action qui a été préparé pour la VG, qui tient compte de cet élément-là. Donc, on avance, mais je vous dirais que, d'entrée de jeu, la première chose à faire, c'est d'aller vérifier pourquoi ces gens-là n'ont pas fait... bien, ces gens-là ou ces organismes-là n'ont pas fait affaire au CAG dans ces circonstances-là. Est-ce que c'est... Quels sont les différents enjeux? Mais nous avons déposé, avec le CAG, un plan d'action pour répondre aux recommandations de la VG. Ce plan d'action là a été approuvé par la Vérificatrice générale, et est en cours de déploiement, et ça tient compte de cette notion-là.

**M. Morin :** Je vous remercie. Je notais aussi que, dans votre rapport annuel de gestion 2023-2024, quand on le lit, tout semble parfait. Quelques cibles ne sont pas atteintes. Quand on lit le rapport de la VG, il y a des lacunes importantes. Donc, en fait, vous pourrez y voir pour votre prochain rapport annuel de gestion. Maintenant, j'ai une question également toujours en termes de contrats. Est-ce que... Bon, là, il y a le regroupement des contrats. Est-ce que vous avez une politique qui empêche le fractionnement des contrats pour éviter, évidemment, de respecter certaines normes contractuelles?

**Mme LeBel :** O.K. On ne peut pas... Bien, l'Autorité des marchés publics, qui aurait eu sûrement beaucoup de choses à vous dire là-dessus, va... est là pour surveiller. Et il faut faire la différence entre le fractionnement des contrats pour passer sous les seuils, qui est une stratégie d'évitement des règles... de la loi et des règles, et l'allotissement des contrats pour être capable de faire soumissionner des gens en région et de permettre à des entreprises plus régionales d'avoir la capacité de soumissionner, mais les règles, ce sont l'Autorité des marchés publics qui vont faire en sorte qu'ils sont conformes.

**Le Président (M. Simard) :** Il vous reste une minute, cher collègue.

**Mme LeBel :** Bien, le fractionnement comme une stratégie d'évitement n'est pas permis.

**Le Président (M. Simard) :** Mme la ministre, s'il vous plaît. Oui, merci beaucoup, oui.

**M. Morin :** J'ai un exemple concret, M. le Président. Il ne me reste pas beaucoup de temps. Dans les crédits, hier, du ministère de la Justice, dans les renseignements généraux, j'avais constaté un nombre très important de contrats de gré à gré avec le Café Vienne. Il y en a pour des pages. Ce n'est pas des montants très importants, 1 200 \$, 1 300 \$, 1 900 \$, 2 000 \$, sauf que, quand on fait le total, ça fait 83 000 \$. Quand j'ai posé la question, on m'a dit : Ah! bien, ça, c'était pour nourrir des jurés. Bien, évidemment, c'est sûr qu'on veut que les jurés soient nourris, bien sûr.

Ils ne peuvent pas faire un appel d'offres pour un contrat global? Ils ne sont pas capables de planifier à l'avance? Et, autre question, c'est un petit peu étonnant que ce soit le ministère de la Justice et le Procureur général qui paient les repas des jurés. Ça ne devrait pas être le Conseil du trésor ou un organisme totalement indépendant?

**Mme LeBel :** Bien, je m'excuse, mais ça fait partie du budget du ministère de la Justice. Je pourrais... Vous savez, je pourrais centraliser les budgets de tout le monde puis... mais ce n'est pas ça...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien.

**M. Morin :** Non, je ne parle pas de tout le monde. Je vous parle d'un cas particulier.

**Mme LeBel :** Non, ça fait partie des dépenses. Ça fait partie des dépenses au ministère de la Justice, puis je pense que ça, c'est adéquat.

**Le Président (M. Simard) :** Malheureusement, nos échanges pour ce bloc viennent de se terminer.

**M. Morin :** Merci, M. le Président. Merci, Mme la ministre.

**Mme LeBel :** Est-ce que je peux prendre du temps gouvernemental pour répondre?

**Le Président (M. Simard) :** Écoutez, d'abord, je vais céder la parole à la députée de Bellechasse. Peut-être, une minute?

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** Et ce sera 30 secondes.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, absolument, puisque vous avez sa bénédiction, allez-y, Mme la Présidente.

**Mme LeBel :** Merci. Ce sera... J'imagine que la question a été posée au ministre de la Justice, et je peux vous assurer que l'Autorité des marchés publics fait une vigie sur tous les contrats, et, s'il y a des... j'allais dire, des... comment je dirais ça, des irrégularités, l'Autorité des marchés publics est le chien de garde. Et d'ailleurs, on a augmenté les pouvoirs de l'autorité depuis 2020... 2022, pour qu'elle puisse faire son travail, donc, mais oui, ça appartient au ministère de la Justice de nourrir les jurés, puis vous comprendrez qu'ils sont dans divers palais de justice dans différentes régions.

Ça fait que peut-être qu'il y a un enjeu sur la globalité. Ce sera à mon collègue d'y répondre. Merci beaucoup, Mme la députée, parce que je voulais quand même clore le chapitre de façon adéquate.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, Mme la députée de Bellechasse, à vous la parole.

**Mme Lachance :** Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** Et vous disposez d'environ 16 minutes pour votre temps gouvernemental.

• (17 h 20) •

**Mme Lachance :** Merci beaucoup. D'abord, salutations à tous qui êtes ici, et très nombreux, derrière la ministre, à collaborer aujourd'hui.

C'est sans grande surprise que je vais aborder, Mme la ministre, le sujet entourant le rôle du Secrétariat du Conseil du trésor dans l'amélioration des services aux citoyens. Depuis 2018, des grandes sommes, des grands montants ont été investis pour améliorer les services publics, pour améliorer les services à notre population, à la population. Les Québécois et les Québécoises sont en droit de recevoir des services de qualité et ils le réclament. Donc, on a investi des grandes, grandes sommes pour pouvoir y arriver. Puis maintenant, bien, il est souhaité que, dans sa prestation, l'État puisse facilement, efficacement rendre ces services-là, parfois même, dans certains cas, accompagner les citoyens dans la démarche, dans l'interaction avec l'État.

C'est des processus, puis j'ai eu déjà des discussions avec certains membres de votre équipe, de par mon rôle d'adjointe parlementaire, qui sont attendus... et, pour certains, on parle d'un processus qui doit être plus rapide, mais aussi plus agile, plus souple, parce qu'on doit se mettre dans la peau du citoyen pour pouvoir analyser cette prestation-là. Le secrétariat, évidemment, a un rôle de pilier dans cette démarche-là en soutenant l'ensemble des ministères dans le développement puis dans l'implantation de pratiques d'amélioration continue, de pratiques qui vont permettre d'optimiser les processus. Donc, ça fait déjà partie de votre mandat d'améliorer l'expérience client, et on sait qu'il y a déjà eu des actions qui ont été posées, plusieurs gestes qui ont été posés déjà pour améliorer les services, puis, dans la stratégie, c'est parce qu'on... quand on lit la stratégie des dépenses 2025-2026, on constate que le travail se poursuit.

Donc, pour que les services soient plus efficaces, que les services soient plus satisfaisants pour les citoyens et, en fait, l'ensemble des diverses clientèles, Mme la Présidente, j'aimerais vraiment qu'on puisse en discuter. Puis là ce n'est pas... Je vais vous tendre la parole parce que je voudrais avoir des exemples, parce que, là, on est en poursuite de quelque chose, mais je pense que c'est important de pouvoir réitérer puis exprimer ce qui a déjà été fait. Est-ce que vous êtes en mesure de nous donner des exemples concrets, des actions qui ont été réalisées maintenant?

**Mme LeBel :** Oui. Vous allez me permettre peut-être de le situer dans un contexte puis de faire la promotion de la stratégie, parce que la stratégie de la gestion des dépenses de l'État, de gestion de dépenses de 2025-2026, a toute une section sur la performance de l'État à laquelle vous faites référence, donc, page A.25 et suivantes, et, dans cette stratégie-là, on revoit... on voit effectivement les grands morceaux de ce qu'on doit faire. Et, dans le cadre de votre rôle, vous participez beaucoup, particulièrement, là, sur la déclaration de services aux citoyens, qui est fort importante.

Donc, il y a beaucoup de choses dans cette démarche-là. Au contraire de la révision de programmes et l'examen des dépenses, qui sont axés uniquement sur les... bien, pas uniquement, mais principalement sur les économies et l'optimisation des budgets, la section performance de l'État est beaucoup plus axée sur la satisfaction du citoyen ou du client, donc, parce que les ministères ont des clientèles. On va se le dire comme ça. Les citoyens du Québec sont les clients du gouvernement, et le gouvernement est redevable dans ses missions de fournir les services.

J'y vois plus... Dans ma définition de citoyens, permettez-moi de parler des municipalités, des groupes communautaires, du citoyen lui-même et, de façon plus reculée, des entreprises, mais, malgré que mon collègue qui est délégué... ministre de l'Économie s'occupe de la section de l'allègement réglementaire pour les entreprises, donc, il n'est pas inclus dans la section performance de l'État, mais il faut quand même le garder dans notre horizon. Il fait partie des soucis que nous avons. Donc, il y a plusieurs omnibus qui ont été présentés par mon collègue dans ce sens-là, qui génèrent non seulement des allègements, là, au niveau de la paperasse, mais aussi des réductions de coût pour les entreprises.

Donc, bien que la section performance de l'État ne soit pas axée sur les économies, il va y avoir nécessairement des économies, ne serait-ce que pour le citoyen, pour les organismes. Un des premiers auxquels je voudrais faire référence comme exemple, c'est que... Vous savez, au Québec, il y a plus de 5 300 organismes communautaires qui sont soutenus financièrement par le gouvernement, et, un premier allègement qu'on a fait, qui a été d'ailleurs accueilli positivement

par l'ensemble des régions et les organismes communautaires qui sont concernés, c'était une demande... et j'ai travaillé avec ma collègue aux affaires... Comment...

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** Services sociaux? Solidarité sociale. Je savais que c'étaient deux «s». Je cherchais les deux «s». Pour les gens qui nous écoutent, c'est deux «s». Alors, solidarité sociale, parce que ça la concerne en grande partie, c'est-à-dire, c'était de monter le seuil d'audits, de la réalisation d'audits financiers pour les organismes communautaires. C'était à la fois un fardeau monétaire parce qu'il fallait... Il faut qu'ils paient des gens, des comptables agréés, des gens qui sont chargés de faire les audits, pour... et, en plus, ça mobilisait une ressource. Donc, cette ressource-là n'était pas déchargée pour donner des services aux citoyens.

Donc, on a fait ce premier allègement là. Donc, on a haussé le seuil d'audits, je ne me souviens plus du chiffre, il me semble, c'est à 500 000 \$, pour les subventions qu'ils reçoivent. Donc, ils ont moins... Et donc ça a été...

**Mme Lachance :** ...de vous couper, la reddition de comptes débute à partir de 500 000 \$. La reddition est allégée.

**Mme LeBel :** Plutôt que 250 000 \$. Elle est allégée.

**Mme Lachance :** Ah! O.K. Donc...

**Mme LeBel :** Et ça dégage des fonds pour eux et ça dégage des ressources pour eux. Donc, c'est un allègement qui a été beaucoup apprécié.

Il y a a... Je vais vous parler du certificat de décès parce que... Moi, en tout cas, je ne sais pas, vous, mais j'en entends parler dans mon comté, du certificat de décès qui était... et, quand on vit un deuil, et c'est, en plus... puis on est l'exécuteur testamentaire ou qu'on doit s'occuper de la succession d'un parent ou d'un proche, l'élément clé pour enclencher beaucoup de démarches, c'est l'obtention du certificat de décès.

Ma collègue à l'Emploi, qui est responsable de cette section-là, en collaboration avec le gouvernement, on a travaillé... elle a annoncé que... et là j'oublie le délai, mais, je pense, c'est 30 jours... que les délais étaient ramenés, pour l'obtention du certificat de décès, à... je pense, c'est moins de 30 jours, mais veuillez prendre sous bémol le nombre de jours, mais c'était important et ça a été... hein?

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** 20 jours? C'est encore mieux. C'est encore mieux. J'aime mieux me tromper à la hausse qu'à la baisse, donc, 20 jours, alors que ça pouvait prendre quelques mois. Je l'ai vécu, moi, il y a deux ans, puis ça avait pris du temps avant d'avoir même le certificat de décès de mon père, plus de six mois. Donc, c'est difficile déjà, donc, 20 jours maintenant, une garantie de 20 jours, ça, c'est un allègement pour le citoyen qui vit un deuil.

Il y a eu... Vous vous souviendrez que le premier ministre, en compagnie du ministre de l'Agriculture, a annoncé, en juin l'an dernier, ce que j'appelle un package pour... avec l'UPA. Vous vous souvenez, tout le monde se souvient des démonstrations de l'UPA et de nos agriculteurs. Moi, j'ai un comté particulièrement agricole, beaucoup d'agriculteurs qui nous parlaient du fardeau administratif, du fardeau monétaire, de ce fardeau administratif là. Je ne pourrai pas toutes vous les nommer, mais il y a quand même 14... je pense, c'est 14, mais, en tout cas, il y a une dizaine de mesures qui ont été mises en place, pour 36 millions d'impact, et qui a été accueilli favorablement par les agriculteurs et l'UPA, et ce sont toutes des mesures d'allègement également.

Donc, ceci, ce sont quelques exemples. Je vous laisse peut-être continuer, mais...

**Mme Lachance :** Oui, parce que le temps file.

**Mme LeBel :** Oui, je m'excuse. On en a fait tellement que je pourrais en parler pendant 16 minutes.

**Mme Lachance :** Bien, je trouvais ça intéressant qu'on puisse en parler, mais il faut qu'il y ait une suite, hein? Puis là c'est là un peu que je veux vous conduire. Je veux vous conduire à savoir... On a des belles réalisations, et malheureusement on n'en parle pas assez souvent, mais on l'entend dans nos circonscriptions. Je vous rassure tout de suite, moi, je l'entends. J'ai même entendu : huit jours pour un certificat de décès. Donc, huit jours c'est très rapide.

**Mme LeBel :** Oui. La garantie est de 20, mais, si c'est plus vite, c'est mieux.

**Mme Lachance :** Très, très rapide, oui, mais, Mme la ministre, pour donner suite à ça, dans le plan 2025-2026, quelles sont les suites qui seront données?

**Mme LeBel :** Bien, on fait un suivi dans le plan 2025-2026. On continue d'alléger les démarches administratives. On va travailler sur l'établissement de normes pour les services aux citoyens. Vous le savez, vous êtes la mieux placée pour en parler. Je pourrais vous laisser le faire, mais c'est à géométrie variable, alors que la clé des ministères qui sont donneurs de services à la population, c'est d'avoir une façon de mesurer leurs services à la population et la satisfaction de la population, parce que ce qui se mesure, on peut y travailler.

Présentement, il y a même des endroits où on est incapables de mesurer, donc, c'est difficile d'améliorer. Ça en fait partie. Je pourrais vous dire qu'on travaille aussi sur la régionalisation de nos programmes gouvernementaux. C'est un gros morceau, ça, de ne pas avoir des programmes gouvernementaux qui sont, encore une fois, je m'excuse de l'anglicisme, «one size fits all», c'est-à-dire qui fait... qui ne sont pas...

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** ...mur à mur, merci, c'est ce que je cherchais tantôt, qui ne sont pas... à la réalité des régions, et ça va faire partie, parce qu'on veut favoriser nos régions... C'est important de comprendre que les régions ont des réalités différentes. Donc, on veut avoir des programmes gouvernementaux qui ne sont pas faits sur la plus grande masse, c'est-à-dire, souvent, malheureusement, pour les grands centres. Et moi, j'ai des petites municipalités, des petites régions, et on doit penser à adopter... adapter, pas adopter, mais adapter nos programmes gouvernementaux, et ça va faire partie des phases subséquentes de notre plan d'allègement réglementaire, entre autres.

**Mme Lachance :** Merci, Mme la ministre. En fait, je voulais l'entendre plus que le...

**Mme LeBel :** Ah! c'est ça? Parfait.

• (17 h 30) •

**Mme Lachance :** Plus que le dire, je voulais l'entendre, parce que c'est dans votre mandat, puis on l'oublie souvent, hein, cette partie-là du mandat du Secrétariat du Conseil du trésor.

Là, vous avez abordé, entre autres, votre circonscription très agricole, tout comme la mienne, d'ailleurs, mais, dans un aspect un peu plus large, on a eu, au fil des derniers mois, beaucoup de fil à retordre avec nos voisins, en fait, avec l'élection du président Trump. Le 1er février, un premier décret a été signé pour la mise en place de tarifs. En fait, si vous voulez que je vous dise où je veux vous amener, là, je peux le... je peux vous l'identifier. Je veux vous amener sur la stratégie gouvernementale de la mise en marché publique, O.K.?

Donc, avec le président Trump, on a vu ce que ça a eu comme impact, premier décret en février, pour finalement, en mars et en avril, arriver avec, aujourd'hui, des tarifs de 25 % sur les produits canadiens, à l'exception du secteur énergétique, de 10 %, puis c'est des dispositions qui n'ont pas été mises en place, puis, finalement, on est arrivés avec des tarifs douaniers de 25 % sur l'acier et l'aluminium, mais, tout ça, c'est une menace qui touche plusieurs secteurs et c'est quand même insécurisant pour nos entreprises. Puis, on le voit, j'ai un entrepreneur qui me disait... puis je vous le disais hier, il me disait : Je roule avec cinq plans d'affaires, puis ils changent à tous les jours, là. Donc, c'est un peu l'état qui est vécu dans nos circonscriptions.

Donc, dans le fond, là où je veux vous amener, c'est qu'il y a une stratégie gouvernementale, et c'est une très bonne nouvelle parce que ça nous permet de réagir ou d'avoir des actions concrètes, entre autres choses, pour réagir. Puis, dans cette stratégie-là, il y a plusieurs objectifs qui étaient fixés, selon quatre axes, mais un des objectifs, c'est d'accroître l'achat d'aliments québécois. Accroître les acquisitions responsables, on en a parlé un petit peu avec les collègues au niveau du CAG, mais accroître les achats d'aliments québécois, pouvez-vous m'indiquer un peu, là... bien, pas juste les achats, en fait, de manière un peu plus générale, comment ça se déroule? Parce que, là, on est à mi-parcours de cette stratégie-là. On en est où? C'est quoi, votre... si je vous demandais de me faire un peu un point, un bilan, à ce moment-ci?

**Mme LeBel :** Bien, présentement... on va me donner le chiffre, mais on avait, dans la stratégie, la demande d'obligation pour les organismes publics concernés, naturellement, parce que pas tout le monde achète des aliments, là, mais les organismes publics concernés, d'avoir un plan d'acquisition, là, d'aliments québécois, parce que, bon, il faut comprendre que ça dépend de la disponibilité des produits.

Il y a aussi... ça se déroule bien, là, on est sur la cible, on est à 92 % des organismes concernés qui se sont présentement dotés d'un plan pour améliorer l'acquisition d'aliments québécois. Donc, c'est important de comprendre aussi que c'est... la plupart, ce sont des institutions hospitalières, que ce soit à différents niveaux. Donc, ça demande aussi une planification sur les menus, comment on intègre l'aliment québécois, comment... On ne peut pas changer du jour au lendemain, là, parce qu'il y a des choses...

Donc, oui, au niveau des mesures de la stratégie, c'est-à-dire de se doter d'un plan en alimentation québécoise... et on travaille de concert avec le MAPAQ, hein? Dans les appels d'offres qu'on fait, il y a également de demander aux entreprises comment ils vont faire pour être... plus nous fournir en aliments québécois, et ça fonctionne très bien.

Naturellement, on est en train aussi de conditionner le marché. Il y a des contrats qui se sont donnés au fur et à mesure, et on les remplace avec des obligations d'avoir des plans pour être capable d'améliorer notre achat en aliments québécois. Et ça a un double avantage, naturellement, de faire retomber des économies sur le... au Québec, mais, en plus, dans la foulée de la pandémie, d'assurer notre... une certaine sécurité alimentaire en maintenant notre capacité alimentaire à son maximum.

Donc, ça fonctionne très bien, puis on est exactement sur les cibles, là, de la stratégie, même peut-être un peu plus, oui, peut-être un peu plus même.

**Mme Lachance :** Puis au-delà de l'alimentation, parce que, là, il y a des enjeux qui sont différents selon le type de produit qui est acheté...

**Mme LeBel :** Oui, les produits frais, c'est plus complexe, oui.

**Mme Lachance :** ...parce que, tout à l'heure, je vous entendais parler du CAG, au niveau des produits technologiques ou des ressources plus... je ne sais pas comment on pourrait les décrire, là, mais en santé, j'ai bien compris que c'était beaucoup plus difficile. On n'a pas cet aspect-là au niveau alimentaire, au niveau des ressources, mais il y a certainement des enjeux aussi.

**Mme LeBel :** Bien, de façon générale, tout ce qui est produit frais, les réseaux et les établissements, là, ont déjà la capacité de s'approvisionner dans leur région et de façon locale pour ce qui est des produits frais. Bon, maintenant, ça va en fonction de la disponibilité. Je comprends qu'une pomme québécoise, au mois de janvier, c'est plus complexe, mais ça dépend... mais ils ont déjà cette capacité-là de le faire, puis on leur demande de favoriser, quand ils le peuvent, le produit québécois. Et de façon générale, dans les acquisitions plus globales, on va avec des fournisseurs... non, pas des fournisseurs, des courtiers, en tout cas, il y a des...

**Une voix :** ...

**Mme LeBel :** ...des distributeurs, mon Dieu... qui, eux, ont des fournisseurs, et on demande, naturellement, à nos distributeurs de nous fournir le plus possible en aliments québécois. Et la majorité des produits ont sûrement une disponibilité sur le sol du Québec...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Merci.

**Mme LeBel :** ...mais on est dans un mouvement de changement d'habitudes.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, Mme la ministre, merci beaucoup. Merci à tous les collègues d'avoir participé à cet exercice très important.

#### Adoption des crédits

Donc, le temps alloué à l'étude des crédits budgétaires du portefeuille Conseil du trésor et Administration gouvernementale étant presque écoulé, nous allons maintenant procéder à la mise aux voix des crédits suivants : le programme 1, intitulé Soutien au Conseil du trésor, est-il adopté?

**Des voix :** Adopté.

**Des voix :** Sur division.

**Le Président (M. Simard) :** Adopté, sur division. Le programme 2, intitulé Soutien aux fonctions gouvernementales, est-il adopté?

**Des voix :** Adopté.

**Des voix :** Sur division.

**Le Président (M. Simard) :** Adopté, sur division. Le programme 4, intitulé Régimes de retraite et d'assurances, est-il adopté?

**Des voix :** Adopté.

**Des voix :** Sur division.

**Le Président (M. Simard) :** Adopté, sur division. Enfin, le programme 5, intitulé Fonds de suppléance, est-il adopté?

**Des voix :** Adopté.

**Des voix :** Sur division.

**Le Président (M. Simard) :** Adopté, sur division.

#### Documents déposés

Conséquemment, je dépose les réponses aux demandes de renseignements de l'opposition. Et, compte tenu de l'heure, notre commission ayant accompli son mandat, j'ajourne nos travaux. À bientôt.

*(Fin de la séance à 17 h 36)*