



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
de l'administration publique**

**Le jeudi 31 mars 2011 — Vol. 42 N° 1**

Audition de la sous-ministre de l'Éducation, du Loisir  
et du Sport concernant les frais d'administration  
des commissions scolaires

**Président de l'Assemblée nationale:  
M. Yvon Vallières**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles	50,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture et de l'éducation	100,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des relations avec les citoyens	25,00 \$
Commission de la santé et des services sociaux	75,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

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

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

Assemblée nationale du Québec  
Distribution des documents parlementaires  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec, Qc  
G1A 1A3

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

## Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 31 mars 2011 — Vol. 42 N° 1

### Table des matières

Exposé du Vérificateur général, M. Renaud Lachance	1
Exposé de la sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Mme Louise Pagé	2
Exposé de la directrice générale de la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), Mme Pâquerette Gagnon	3
Exposé du directeur général de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ), M. David Birnbaum	4
Exposé du directeur général de la commission scolaire des Premières-Seigneuries, M. Serge Pelletier	5
Exposé de la directrice générale de la commission scolaire des Patriotes, Mme Normande Lemieux	6
Discussion générale	6
Remarques finales	27
M. Renaud Lachance, Vérificateur général	28
Mme Louise Pagé, sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport	28
Mme Pâquerette Gagnon, directrice générale de la FCSQ	28
M. David Birnbaum, directeur général de l'ACSAQ	28
Le vice-président, M. Yvon Marcoux	28

### Autres intervenants

M. Sylvain Simard, président

M. Henri-François Gauthrin

Mme Noëlla Champagne

M. Pierre Reid

Mme Monique Richard

M. André Drolet

M. André Simard

M. Patrick Huot

Mme Francine Charbonneau

\* M. Robert Stocker, ACSAQ

\* Témoin interrogé par les membres de la commission

Le jeudi 31 mars 2011 — Vol. 42 N° 1

**Audition de la sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport  
concernant les frais d'administration des commissions scolaires**

*(Quinze heures quatre minutes)*

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** ...s'il vous plaît! Nous allons commencer nos travaux. Nous sommes réunis en séance de la Commission de l'administration publique afin d'étudier l'administration des commissions scolaires à la suite du rapport du Vérificateur général.

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

**Le Secrétaire:** Oui, M. le Président. Nous avons Mme Richard (Marguerite-D'Youville) comme membre temporaire et Mme Roy (Lotbinière) en remplacement de M. Bonnardel (Shefford).

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Très bien. Merci. Alors, je vais vous indiquer quel sera l'ordre dans lequel nous allons procéder au cours de l'après-midi.

Alors, l'échange entre les membres de la commission sera d'une durée de 2 h 15 min. Le temps sera partagé évidemment entre le groupe parlementaire formant le gouvernement et les députés de l'opposition, mais vous savez que l'ordre sera celui que vous m'imposerez, et, à la fin de la journée, à la fin de l'après-midi, ce sera bien équilibré, vous verrez. Ensuite, je vais demander immédiatement... dans quelques minutes, plutôt, d'abord au Vérificateur général de nous résumer le contenu et le sens de son rapport concernant les commissions scolaires. Ensuite, nous entendrons l'exposé de la sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Mme Pagé. Nous recevrons ensuite les exposés de la Fédération des commissions scolaires du Québec, dans un premier temps, une petite inversion ici, et ensuite l'exposé de l'Association des commissions scolaires anglophones. Par la suite, ce seront les... vous m'excuserez, il nous manque de places là où vous êtes assis, donc je demanderai, à ce moment-là, que l'on fasse une certaine circulation, les fédérations comprendront, avec les commissions scolaires concernées, la commissions scolaire des Premières-Seigneuries, qui aura environ 15 min 30 s et... environ 15 minutes...

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Pardon; cinq minutes. Pourquoi je... J'étais rendu dans 15 h 30. Non, cinq minutes. Vous avez bien compris qu'il s'agit de cinq minutes et pas 15 minutes. Ensuite, la commission scolaire des Patriotes, cinq minutes également. Et ensuite ce sera l'échange avec les membres de la commission.

Nous devons terminer nos travaux à 17 h 30.

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Pardon?

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** À 18 heures? Ah, oui, oui, écoutez, 18 heures, et il y aura... les membres

de la commission sont priés de rester, puisqu'il y aura une petite séance de travail qui suivra pour amorcer le contenu de nos recommandations.

Alors, vous savez, cette organisation des travaux permet au président de savoir à peu près ce qui va se passer, et j'espère que vous avez pu me suivre.

J'invite, sans plus tarder, le Vérificateur général, M. Lachance, à nous présenter le sommaire dont nous avons parlé il y a quelques minutes.

**Exposé du Vérificateur général,  
M. Renaud Lachance**

**M. Lachance (Renaud):** Donc, M. le Président, Mmes et MM. les membres de cette commission, c'est avec un grand intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur les frais d'administration des commissions scolaires. Les résultats détaillés de cette vérification se trouvent dans le chapitre 2 du tome 1 de mon rapport à l'Assemblée nationale publié en mai 2010.

La principale activité des commissions scolaires consiste à offrir des services éducatifs qui répondent aux besoins de formation des jeunes et des adultes de leurs territoires. Chaque commission scolaire comprend un centre administratif ainsi que des établissements d'enseignement. Au cours de l'année 2007-2008, les dépenses des commissions scolaires ont totalisé, selon les données du ministère, quelque 9,9 milliards de dollars, dont 561 millions ont servi à des activités de nature administrative comme celles liées à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles ainsi qu'à différents services administratifs. Le principal bailleur de fonds des commissions scolaires est le ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports. Il leur alloue environ 7,5 milliards de dollars.

Notre vérification visait, entre autres, à nous assurer que le ministère de l'Éducation a mis en place un encadrement qui favorise une gestion optimale quant aux frais d'administration des commissions scolaires notamment en s'assurant que la structure en place leur permet... et que les cinq commissions scolaires vérifiées ont mis en oeuvre des mesures qui visent une gestion économique relativement à leurs frais d'administration. Nos travaux ont été effectués auprès du ministère et de cinq commissions scolaires. Nous avons sélectionné des commissions scolaires venant de différentes régions du Québec et présentant un coût par élève qui variait d'une commission scolaire à l'autre.

Les frais d'administration pris en compte dans nos travaux pour l'ensemble des commissions scolaires se sont chiffrés à plus de 350 millions de dollars en 2007-2008.

Nous avons constaté dans notre vérification que le ministère de l'Éducation n'a pas réalisé de travaux qui permettraient une meilleure gestion des frais d'administration. Par exemple, le ministère ignore si les fonds alloués aux commissions scolaires pour les dépenses liées aux activités administratives correspondent à leurs besoins et si ces fonds sont utilisés de manière à respecter les bonnes

pratiques de gestion. D'autre part, le ministère n'a pas réalisé de travaux pour expliquer les écarts importants entre les commissions scolaires concernant les coûts, par élève, des activités administratives ni invité les commissions scolaires à accomplir des actions en la matière.

Par ailleurs, les regroupements des commissions scolaires, soit la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, pourraient être plus proactifs en ce qui concerne leur soutien aux commissions scolaires. Cela leur permettrait d'aider celles-ci à mettre en oeuvre des mesures favorisant une gestion plus efficiente et plus économique quant à leurs frais d'administration.

Par exemple, les regroupements des commissions scolaires devraient jouer un rôle plus actif notamment en favorisant les achats regroupés actuellement peu importants ou en déterminant les services qui pourraient être mis en commun. Nous avons invité les commissions scolaires que nous avons vérifiées à effectuer un examen minutieux de leurs frais d'administration et à réévaluer leurs façons de faire afin de s'assurer de leur gestion optimale. Notre comparaison de leurs frais d'administration en fonction d'un indicateur basé sur leurs revenus appuie la nécessité d'une telle initiative. Celle-ci pourrait générer des économies significatives quant à leurs frais d'administration.

Cette approche montre également qu'il existe des économies potentielles lorsque l'on compare des commissions scolaires de taille similaire.

En terminant, je vous offre mon entière collaboration et je vous remercie de votre attention.

● (15 h 10) ●

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci beaucoup, M. Lachance. Tout le monde aura compris qu'il s'agit ici d'une synthèse très, très réduite d'un rapport beaucoup plus complet.

Il est évident que le Vérificateur général sera avec nous pour cet après-midi. S'il y a des précisions de la part de la commission, s'il y a des informations supplémentaires tout au long de l'après-midi, le Vérificateur général se fera, je crois, un plaisir de les apporter.

Alors, j'invite maintenant la sous-ministre du ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports, Mme Pagé, à nous faire part de ses remarques.

#### **Exposé de la sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Mme Louise Pagé**

**Mme Pagé (Louise):** Alors, M. le Président de la Commission de l'administration publique, mesdames messieurs, membres de cette commission, bonjour. Étant donné mon arrivée très récente au ministère, je me permets de vous présenter les personnes qui m'accompagnent. Il s'agit de Mme Manuelle Oudar, qui est sous-ministre adjointe aux Réseaux; M. René Lepage, qui est le directeur général du financement et de l'équipement; et de Mme Catherine Tremblay, directrice des opérations financières aux réseaux.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a reçu avec intérêt le rapport du Vérificateur général du Québec rendu public en mai dernier. Le ministère a pris connaissance, avec beaucoup d'attention, des quatre recommandations formulées à son endroit, concernant les frais d'administration dans les commissions scolaires. Le ministère a d'ailleurs eu l'occasion de signifier son adhésion à toutes

les recommandations contenues dans ce rapport. Nous nous sommes appliqués à établir la meilleure façon de traduire ces recommandations dans nos diverses opérations et mécanismes de suivi afin de nous assurer qu'elles porteront des fruits.

En effet, nous sommes très sensibles aux différentes recommandations et nous entendons y donner suite, et ce, grâce à des actions concertées avec nos partenaires du réseau scolaire, soit la Fédération des commissions scolaires et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec. Les travaux ont déjà d'ailleurs été entrepris. Un groupe de travail conjoint, formé de représentants du ministère et des commissions scolaires, a été mis en place pour donner suite à nos différents engagements. Un comité ministériel examinera également des éléments particuliers pour lesquels une réflexion est nécessaire, notamment en matière d'indicateurs de gestion. Les indicateurs publiés par le ministère seront revus dans la perspective d'assurer une meilleure qualité et une meilleure information de gestion. De plus, afin d'enrichir leur utilisation et de déceler les situations problématiques, des analyses seront effectuées en collaboration avec les commissions scolaires afin d'expliquer les écarts qui pourraient être observés.

Nous le savons, le réseau de l'éducation fait face à des enjeux de gestion importants qui ont comme fils conducteurs l'obligation de résultat et le devoir de transparence.

L'amélioration de la gouvernance scolaire et de la reddition de comptes a été consacrée par l'adoption, en 2008, du projet de loi n° 88, soit la Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives. Pour les commissions scolaires, cette loi représente de nombreux défis mais aussi de grandes possibilités, et déjà des pas de géant ont été faits. Des conventions de partenariat qui signent chacune des commissions scolaires avec la ministre sont le principal outil de ce virage. Elles sont d'ailleurs ciblées comme étant l'une des 13 voies de réussite de la stratégie d'action L'école, j'y tiens!, qui mise sur une mobilisation concertée pour hausser le taux de diplomation et de qualification à 80 % chez les élèves de moins de 20 ans, d'ici 2020.

L'élaboration et la ratification de ces conventions entre les commissions scolaires et le ministère sont parmi les défis les plus importants que nous ayons relevés au cours des dernières années. Notons que 60 conventions sont signées en date d'aujourd'hui et que neuf sont en voie de l'être d'ici la mi-mai. Plusieurs pays occidentaux favorisent également cette approche partenariale. Concrètement, dans sa convention de partenariat, la commission scolaire prend des engagements et se fixe des objectifs mesurables à l'égard de la persévérance et de la réussite scolaires des élèves.

Le projet de loi n° 88 a aussi introduit l'obligation pour les commissions scolaires de tenir, chaque année, une séance publique d'information sur son projet de plan stratégique, sur le contenu de son rapport annuel ainsi que sur celui du rapport annuel du protecteur de l'élève. Pour les citoyennes et les citoyens, cette reddition de comptes doit permettre une vision plus nette des orientations, une meilleure compréhension des enjeux, un accès aux résultats et une meilleure compréhension du rôle et des fonctions des intervenants et intervenantes en éducation.

Comme vous pouvez le constater, le réseau des commissions scolaires connaît des changements importants. Le ministère poursuivra sa participation au mandat d'examen sur la gouvernance et la performance des réseaux, dont le

rôle et les responsabilités des commissions scolaires, en prenant en considération les éléments soulevés par le Vérificateur général. En ce qui concerne de façon plus particulière la structure actuelle du réseau, le ministère procédera à un examen de la situation en considérant que les structures doivent permettre d'offrir des services éducatifs de qualité partout sur le territoire, que les services aux élèves ont priorité sur les structures, que les organisations soient viables compte tenu des réalités régionales et des considérations géographiques et que la participation des citoyens et citoyennes à l'éducation doit être favorisée.

Par ailleurs, les économies provenant d'une éventuelle fusion d'organismes ne sont possibles que dans les domaines des activités administratives, et tout écart dans la comptabilisation de ces dépenses pourrait conduire à des résultats biaisés. Dans ce contexte, afin d'éviter des coûts de réorganisation qui ne seraient pas appropriés, le ministère procédera d'abord à la refonte du plan d'enregistrement comptable en vue d'obtenir des données les plus comparables possible et d'uniformiser le concept de dépenses administratives. La structure d'un réseau n'est pas un élément que l'on peut revoir tous les cinq ans, car il y a aussi des coûts de transition à prévoir. À cet effet, le nombre optimal de commissions scolaires n'est pas seulement le résultat d'une opération mathématique sur la notion de dépenses par élève, mais aussi un choix tenant compte des services à offrir sur un territoire et de la participation des citoyennes et des citoyens à l'éducation. Dans cet exercice, le ministère devra considérer les récentes prévisions laissant entrevoir qu'il y aura une croissance démographique plus importante d'ici cinq ans que ce ne l'était prévu, dans plusieurs régions du Québec, en raison de la hausse de la natalité et de l'immigration.

Nous tiendrons également compte des recommandations du Vérificateur général liées à la gestion économique des dépenses administratives des commissions scolaires. Depuis l'année 2009-2010, le ministère inclut, dans ses règles budgétaires des commissions scolaires, une disposition visant à limiter leurs niveaux de dépenses en fixant à 10 % l'utilisation de leurs surplus accumulés pour les opérations courantes. Dans le cadre de l'application de la Loi mettant en oeuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette, le ministère compte s'assurer que le plan produit par chaque commission scolaire respecte les exigences de la loi et qu'il concourt à la demande du Vérificateur général en matière de gestion économique des dépenses administratives. Des lignes directrices ont d'ailleurs été transmises à ce sujet en juillet 2010.

Par ailleurs, dans un esprit de réduction des dépenses administratives, le ministère, avec la Fédération des commissions scolaires et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, a entrepris une réflexion en matière notamment de regroupements d'achats et de formations pour soutenir les commissions scolaires dans la gestion de leurs activités administratives. Le ministère accompagnera les commissions scolaires dans la démarche qu'elles ont entreprise pour réduire leurs frais de gestion.

Pour le ministère, les recommandations du Vérificateur général viennent renforcer les actions que nous avons commencé à mettre en oeuvre quant à la gestion des commissions scolaires. Elles viennent aussi appuyer la volonté que nous avons d'aller de l'avant avec une réflexion approfondie sur leur rôle, une réflexion que nous avons d'ailleurs déjà enclenchée.

À cela s'ajoute la lutte à la bureaucratie que le ministère entreprendra sous peu et qui sera par la suite étendue au monde scolaire. Merci de votre attention.

● (15 h 20) ●

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci beaucoup, Mme Pagé. La dernière phrase est remplie de sous-entendus, et nous allons y réfléchir.

J'invite maintenant, après cet exposé, la Fédération des commissions scolaires du Québec qui disposera de cinq minutes pour nous présenter ses premières remarques sur le rapport du Vérificateur général.

### **Exposé de la directrice générale de la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), Mme Pâquerette Gagnon**

**Mme Gagnon (Pâquerette):** M. le Président, Mmes, MM. les membres de cette commission, permettez-moi d'abord, aussi, de vous présenter les personnes qui m'accompagnent: derrière moi, Mme Louise Tremblay, conseillère en financement, à la fédération; M. Jean Dumas, conseiller en ressources matérielles; Mme Susan Tremblay et M. Rosaire Jacques, consultants ayant une vaste expérience dans le réseau scolaire.

Je suis heureuse de participer...

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** J'ai présumé que tout le monde vous connaissait, mais j'aurais dû vous présenter. Alors, il s'agit de Mme Pâquerette Gagnon, évidemment.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Merci, M. Simard. Je suis heureuse de participer aujourd'hui à cette commission parlementaire qui nous donne l'occasion de répondre à toutes les questions que peuvent avoir les membres de cette commission à la suite du rapport du Vérificateur général du Québec sur les frais d'administration des commissions scolaires. Cette séance publique me permet aussi de vous expliquer le plan d'action que nous avons déposé.

Je tiens d'abord à vous préciser le rôle de la Fédération des commissions scolaires. La fédération a pour but de promouvoir les intérêts de l'éducation publique et à cette fin elle vise à regrouper et unir les commissions scolaires. La fédération exerce un rôle de soutien en prenant toute initiative susceptible de défendre leurs intérêts. Elle collabore également à la résolution de différents problèmes d'ordre éducatif, culturel, économique et social qui peuvent se poser pour les commissions scolaires. La fédération que je représente représente les 60 commissions scolaires francophones et la commission scolaire du Littoral. Par ententes, nous offrons des services à l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec.

Vous le savez, les commissions scolaires sont des gouvernements locaux, maîtres de leur culture organisationnelle et de leurs priorités. Les mécanismes de vigilance et de régulation prévus par la Loi sur l'instruction publique sont nombreux dans les commissions scolaires. Mentionnons le conseil des commissaires, les conseils d'établissement, les comités de parents, comités EHDAA, et j'en passe. Les décisions sont prises publiquement et peuvent être expliquées en tout temps. Les commissions scolaires respectent l'encadrement légal et réglementaire qui les concerne. D'ailleurs, les conseils des commissaires ont toujours eu comme responsabilité de s'assurer de la gestion efficace et

efficente des ressources humaines, matérielles et financières dont disposent leurs commissions scolaires. Depuis 2008, cette exigence est plus explicite dans la loi. Les commissions scolaires se doivent quotidiennement de démontrer de la rigueur administrative dans la gestion des activités courantes, et ce, afin de veiller à optimiser les ressources budgétaires qui leur sont allouées, particulièrement dans un contexte où elles se doivent d'offrir des services de qualité à la clientèle sur leurs territoires. Elles doivent tenir compte de la disparité des milieux socioéconomiques et de la dispersion de sa clientèle.

Les commissions scolaires réalisent leur mission première d'organiser des services éducatifs prévus par la loi et les régimes pédagogiques, tout en maintenant des coûts de gestion bas, et ce, malgré les multiples obligations légales qui se sont ajoutées ces dernières années. Il va sans dire que les commissions scolaires vont poursuivre leurs efforts dans ce sens tout en répondant le plus efficacement aux besoins de leurs établissements, et ce, en vue d'assurer des services éducatifs de qualité sur leurs territoires.

Nous travaillons en partenariat avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et tous les partenaires du milieu scolaire pour adopter des processus de gestion qui tiennent compte des nouvelles réalités vécues par le réseau scolaire. Nous avons participé d'ailleurs au groupe de travail sur la bureaucratie scolaire que la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport a mis en place en 2009 pour convenir de façons de faire plus efficaces et pour s'assurer que toutes les demandes sont utiles et nécessaires. Les services administratifs des commissions scolaires n'existent pas pour eux-mêmes mais sont toujours au service des établissements.

J'aimerais maintenant vous souligner les améliorations qui ont été apportées depuis la publication du rapport du Vérificateur général sur les frais d'administration des commissions scolaires, notamment les plans de réduction des dépenses de nature administrative qui ont été transmis à la ministre par les commissions scolaires à la suite de l'adoption du projet de loi n° 100, les formations offertes par la fédération aux élus scolaires et aux gestionnaires ont été modifiées afin de tenir compte des changements législatifs et des recommandations du Vérificateur général. Des travaux ont été entrepris pour recenser les pratiques de gestion prometteuses, les regroupements d'achats et les outils de gestion développés. Des pistes de réflexion sont analysées sur les processus et les façons de faire des commissions scolaires dans l'objectif de favoriser une gestion économique de leurs frais d'administration.

Bref, M. le Président, nous sommes conjointement engagés, avec les commissions scolaires, l'Association des commissions scolaires anglophones et le ministère de l'Éducation, dans le suivi du rapport du Vérificateur général. Le document faisant état des travaux en cours vous a été transmis, et je peux vous affirmer notre engagement à les mener à bien. Merci de votre attention.

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci beaucoup, Mme Gagnon. Puisque c'est ma semaine avec les commissions scolaires, je vais passer à David Birnbaum, qui est de l'Association des commissions scolaires anglophones, que j'ai eu l'occasion de rencontrer à la Commission des finances publiques il y a quelques jours. Alors, vos remarques, M. Birnbaum.

**Exposé du directeur général de  
l'Association des commissions scolaires  
anglophones du Québec (ACSAQ),  
M. David Birnbaum**

**M. Birnbaum (David):** Merci, M. le Président. Mmes et MM. les membres de la Commission de l'administration publique, l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec est reconnaissante de cette occasion de vous faire part de ses réflexions en ce qui a trait au rapport du Vérificateur général du Québec sur les frais d'administration des commissions scolaires et de discuter du plan d'action formulé à la suite des recommandations énoncées dans le rapport. Aujourd'hui, l'ACSAQ est aussi représentée par M. Robert Stocker, directeur général de la commission scolaire English-Montréal, laquelle est membre de l'ACSAQ. M. Stocker est d'ailleurs un membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec.

L'ACSAQ tient à réitérer l'observation que l'association s'est permis d'exprimer au Vérificateur général dès le début de son enquête. L'ACSAQ et ses commissions scolaires membres comprennent et assument solennellement leurs responsabilités d'exercer une gestion scrupuleuse, transparente, efficace et efficiente des frais d'administration.

Cela étant dit, en ce qui a trait à l'enseignement public, nous devons assumer ces responsabilités de sorte à continuer à promouvoir la mission première des commissions scolaires élues publiquement, c'est-à-dire d'assurer le plus haut niveau de réussite scolaire. Cette mission est réalisée par chaque commission scolaire devant une multitude de conditions et de défis auxquels elles sont confrontées quotidiennement. C'est pourquoi l'ACSAQ, avec le plus grand respect, invite les membres de cette commission d'exercer la prudence lorsqu'ils analysent les données incluses dans le rapport. Permettez-moi... permettez-nous un exemple, entre autres, où le contexte particulier des commissions scolaires risque de donner une autre couleur aux chiffres bruts.

Comme exemple, il y a deux commissions scolaires, dont l'une a un service d'approvisionnement, et l'autre qui n'en a pas. La première a inscrit des coûts de fonctionnement annuels de 150 000 \$. Ce service génère des économies d'environ 400 000 \$ réalisées surtout au niveau des écoles. Est-ce qu'on peut se demander si l'étude actuelle du VG conclurait que cette commission scolaire était moins efficace en termes de coûts administratifs? On se permet de poser la question.

Le Vérificateur général invite, aux paragraphes 2.33 et 2.34, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport à effectuer une analyse du nombre optimal des commissions scolaires. Les commissions scolaires linguistiques datent de seulement quelque 12 ans, 1998. À notre avis, une telle étude serait prématurée, coûteuse et, si vous me permettez, non justifiée nécessairement par l'analyse du présent rapport.

Oui, il y a un déclin constant des effectifs scolaires dans les commissions scolaires du Québec, mais il est important de noter, et ce rapport omet de le faire, qu'une clientèle réduite n'entraîne pas nécessairement une baisse correspondante en frais d'administration. À titre d'exemple, la fermeture d'écoles peut engendrer une augmentation de frais de déplacement à travers les vastes territoires. De plus, un nombre moindre d'élèves ne réduit aucunement et pas nécessairement le fardeau monétaire du recouvrement des taxes scolaires.

Le rapport vise à vérifier l'optimisation des ressources portant sur les frais d'administration, mais il ne fait que comparer les montants déboursés pour les 10 indicateurs demandés. Oui, les commissions scolaires ont la responsabilité d'optimiser leurs services. Le critère de gestion de ce rapport par contre est de toute évidence, bon: Qui a dépensé le coût le moins élevé alloué à l'administration? Selon nous, les données qui en découlent risquent donc d'être incomplètes.

● (15 h 30) ●

**M. Stocker (Robert):** Bonjour. En ce qui a trait aux recommandations du VG, l'ACSAQ, par le bilan de sa commission interne sur le financement des commissions scolaires, est en train d'instaurer un protocole d'échange de meilleures pratiques dans nos commissions scolaires membres dans le domaine de l'administration.

Tel qu'il a déjà été mentionné, un groupe de travail conjoint, formé d'un représentant du MELS et des commissions scolaires, a été mis sur pied pour donner suite aux engagements pris par les parties. De plus, en collaboration avec le MELS, l'association participe aux travaux sur la révision des indicateurs, et ceci, dans une perspective d'amélioration de la qualité de l'information de gestion et de l'utilisation de ces indicateurs par les commissions scolaires pour une meilleure gestion.

Les commissions scolaires se donnent comme mot d'ordre de miser sur la gestion efficiente et économique des frais d'administration. Cette valeur inhérente dans notre gouvernance sert à maximiser en conséquence les ressources à déployer dans la salle de classe. Plusieurs tables de concertation convoquées, en collaboration avec les commissions professionnelles de l'Association des cadres scolaires du Québec, pour étudier les services d'approvisionnement, les services de ressources humaines et les services de ressources financières ne sont que quelques initiatives qui témoignent de cette volonté. Elles comptent multiplier ces efforts.

L'ACSAQ et ses membres ont accueilli avec énergie ainsi qu'enthousiasme les orientations du récent projet de loi n° 88 qui exigent un régime ambitieux et exemplaire de reddition de comptes, une transparence et une gestion basées sur des résultats. Donc, nous comprenons bien notre obligation de rendre des comptes et d'optimiser l'efficience et l'efficacité de l'administration des commissions scolaires. Dans la mesure où le rapport du Vérificateur général contribuera aux mêmes objectifs, alors nous l'accueillerons aussi. Merci.

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci beaucoup. Je vais vous demander de céder maintenant votre place à M. Serge Pelletier, directeur général de la commission scolaire des Premières-Seigneuries. M. Pelletier.

**Exposé du directeur général  
de la commission scolaire des  
Premières-Seigneuries,  
M. Serge Pelletier**

**M. Pelletier (Serge):** M. le Président, Mmes et MM. les membres de la Commission de l'administration publique, dans un premier temps, vous me permettrez de souligner le fait que je suis accompagné, cet après-midi, par le directeur des services financiers à la commission scolaire des Premières-Seigneuries, M. Louis Dandurand.

Je vous remercie de l'occasion que vous nous offrez de venir échanger avec vous sur le rapport du Vérificateur

général du Québec quant aux frais d'administration des commissions scolaires, dont ceux de la commission scolaire des Premières-Seigneuries.

D'entrée de jeu, nous voulons vous souligner notre adhésion, comme organisation publique, aux efforts d'utilisation optimale des ressources dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des deniers publics, et le tout dans une approche de transparence et de reddition de comptes. Même si nos coûts de gestion sont à un niveau des plus respectables, soit près de 5 %, nous convenons qu'il faut saisir toutes les chances soit de les réduire ou encore d'en évaluer le coût-bénéfice. Nous avons pris connaissance... et analysé de façon détaillée le rapport du Vérificateur général du Québec et nous sommes d'accord avec lui sur les orientations à prendre, et cela, même si nous nuançons certains de ses constats. À cet égard, à partir de la photo prise des frais administratifs de notre commission scolaire et des comparaisons avec les quatre autres commissions scolaires concernées, nous avons analysé notre réalité propre, évalué la pertinence et la cohérence de nos choix organisationnels et avons revu certaines façons de faire pour réduire ces frais tout en préconisant une gestion efficiente.

Nous avons aussi questionné certaines dépenses et avons évalué la qualité des extrants dans trois secteurs d'activité où on se sentait un peu moins performants a priori, donc au niveau communication, publicité, au niveau ressources financières et ressources humaines. Nous sommes conscients qu'encore beaucoup de travail reste à faire et que nous devrons, au cours des prochaines années, mettre les bouchées doubles afin d'atteindre les objectifs combinés de notre plan d'action sur les recommandations du Vérificateur général relativement aux frais d'administration des commissions scolaires... et du plan d'action sur la réduction des dépenses des organismes publics.

Enfin, nous nous sommes engagés, dans le plan d'action qui vous a été déposé en octobre 2010, à réaliser une série de travaux qui sont déjà enclenchés et qui, nous l'espérons, donneront des résultats probants à court et moyen terme, tels que... Dans un premier temps, on parlait de revoir le rôle des comités du conseil des commissaires et la reddition de comptes qui devait en découler; faire un suivi des indicateurs de gestion; l'ajout aux états financiers annuels ainsi qu'au budget annuel d'une section de renseignements portant sur les coûts administratifs; et de revoir l'ensemble des achats et identifier les pistes possibles de regroupement d'achats. Toutes ces analyses et tous ces travaux ne sont pas désincarnés de la mission de notre commission scolaire et des attentes ministérielles sur le plan de la réussite et de la persévérance.

Nous devons tenir compte aussi du fait que notre structure administrative en soutien aux établissements est influencée par notre offre de services, formation générale jeunes, formation générale adultes et formation professionnelle, de notre réalité géographique ainsi que des besoins exprimés par les établissements. Cette structure évolue dans un cadre de décentralisation qui fait l'objet d'un consensus au sein de notre organisation. Répondre aux besoins et aux attentes légitimes de 36 écoles primaires, 51 bâtiments, huit écoles secondaires, trois écoles spécialisées, un centre de formation générale adultes avec quatre bâtiments et trois centres de formation professionnelle demeure un souci et un défi constants pour les services de notre commission scolaire. Les besoins évoluent constamment, et nous devons rester compétitifs sur le plan de notre offre de services,

particulièrement au secteur jeunes et en formation professionnelle, si nous voulons continuer notre développement et demeurer attrayants. Nous devons donc concilier ces responsabilités de veille stratégique, de soutien et d'accompagnement aux établissements avec les attentes de réduction de dépenses administratives découlant du rapport du Vérificateur général et de la loi n° 20.

Cet exercice ne consistera pas seulement à réduire un nombre de postes, mais à repenser la façon dont nous devons offrir les services, à remettre en question notre offre de services aux établissements et dans certains cas revoir complètement les processus administratifs, et cela demandera du temps, une dénergie précieuse dans nos organisations, mais soyez assurés que tous les efforts seront mis de l'avant afin de respecter les engagements que nous avons pris à l'égard du Vérificateur général du Québec et à l'égard du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Merci.

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Je vous remercie beaucoup, M. Pelletier. Toujours dans ce jeu de chaises musicales, j'invite maintenant Mme Normande Lemieux, directrice générale de la commission scolaire des Patriotes, à venir nous présenter son exposé. Bonjour, madame.

#### **Exposé de la directrice générale de la commission scolaire des Patriotes, Mme Normande Lemieux**

**Mme Lemieux (Normande):** Alors, bonjour, M. le Président. Mmes et MM. les membres de la Commission de l'administration publique, permettez-moi d'abord de vous présenter notre personne-ressource aux ressources financières, également comptable agréée, Mme Angèle Latulippe, qui m'accompagne.

À titre de directrice générale de la commission scolaire des Patriotes, il me fait plaisir d'avoir l'occasion de vous entretenir sur les frais administratifs de notre commission scolaire. J'espère, au terme de cette session, avoir contribué à une meilleure compréhension du fonctionnement et des réalisations de la commission scolaire des Patriotes en lien avec ses frais de gestion.

En premier lieu, soulignons que la commission scolaire des Patriotes, c'est 31 500 élèves, dont 22 000 élèves transportés, 63 établissements, 4 300 employés temps plein, 7 000 chèques de paie aux deux semaines, 40 000 factures par année, 21 municipalités, un parc informatique de 7 000 appareils et un budget de fonctionnement annuel de 273 millions, mais c'est aussi et surtout 76,7 % d'élèves diplômés sur sept ans et 11,9 % d'élèves sortant sans diplôme, donnée que nous suivons de très près.

Le conseil des commissaires... voyons, je m'excuse, je reprends. Le conseil des commissaires de la commission scolaire des Patriotes est globalement en accord avec les recommandations du Vérificateur général. D'ailleurs, dans les encadrements financiers de la commission scolaire des Patriotes adoptés par le conseil se reflète cette situation. Ils prévoient de s'assurer... L'évaluation prévoit de s'assurer d'une gestion efficiente des charges communes, de déterminer les économies possibles afin de dégager des marges de manoeuvre en évaluant les coûts consacrés autant aux dépenses de nature administrative qu'aux dépenses de nature pédagogique. Toutefois, sachant que nos dépenses de nature administrative sont parmi les plus basses au Québec, elles

n'ont pas fait l'objet d'une priorité annuelle par le conseil des commissaires. La marge de manoeuvre qu'on a été réévaluer l'a été faite en fonction toujours de développements éducatifs ou pédagogiques. À titre d'exemple, ces marges de manoeuvre ont permis la révision de l'offre de services aux EHDAA, la nécessité de revoir les plans de répartition dans certains secteurs dû à la croissance démographique ou encore à la gestion de l'absentéisme.

De plus, le rapport du Vérificateur général a permis à la commission scolaire des Patriotes de mieux situer, et c'est là que le travail s'est surtout fait, certains processus ou activités de gestion de services, d'en réévaluer l'efficacité et d'élaborer des pistes pour le plan gouvernemental de réduction des dépenses de nature administrative: loi n° 20. Ce plan a été présenté et adopté au conseil des commissaires.

En conclusion, le souci des coûts de gestion a toujours été présent à la commission scolaire des Patriotes et aussi dans le milieu scolaire. Il continuera de l'être. Néanmoins, nous devons toujours tenir compte de la nécessité de maintenir un juste équilibre entre l'obligation d'offrir des services de qualité aux élèves, le respect de la charge et des conditions d'exercice des employés et la nécessité d'avoir les meilleurs coûts de gestion possible tout en répondant aux besoins du milieu. Merci.

#### **Discussion générale**

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci beaucoup, madame. Alors, cette première partie de cette épreuve étant réalisée, pour celle que vous...

● (15 h 40) ●

**Une voix: ...**

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** D'abord, c'était, comme disait Mme Charbonneau, le bout facile. Bon. D'abord, vous prévenir que nous allons vous poser des questions, et je me raccroche à ce que vient de dire Mme la présidente de la commission scolaire des Patriotes, nous aussi, soucieux non seulement de voir se réduire les coûts d'administration, mais également soucieux du bien-être des enfants qui sont... des élèves qui sont sous votre responsabilité, et leur succès...

Nous ne sommes pas des obsédés d'économies qui viendraient à l'encontre de votre mission. Cependant, le rapport du Vérificateur général soulève des questions importantes. Les gens qui sont ici sont tous, par nature, préoccupés par l'éducation, soit qu'ils soient parents ou professionnellement s'en sont préoccupés. Vous avez ici dans la salle une ancienne présidente de commission scolaire, la présidente du plus grand syndicat du milieu scolaire, deux anciens ministres de l'Éducation, un directeur d'un établissement majeur, une directrice d'école, un ancien critique à l'éducation. Je vois le professeur... je vois... enfin, et certainement des élèves aussi, tous des anciens élèves et des parents. Alors, vous imaginez bien que nous sommes conscients des difficultés que vous rencontrez. Je devrai, pour des raisons professionnelles majeures, vous quitter dans quelques minutes. C'est mon collègue le vice-président, le député de Vaudreuil, qui prendra ma succession, ce qui me permet de poser, avant de partir... j'espère que ce ne sera pas une grenade que je dégoupillerai en me sauvant, mais de vous poser la première question. Y répondront ceux qui le voudront. Elle s'adresse évidemment d'abord à la sous-ministre de l'Éducation, parce qu'il reste

que la responsabilité pour nous, parlementaires, est à l'égard en premier... au premier titre, du ministère et de sa gestion.

Vous nous annonciez tout à l'heure que vous êtes en train de préparer, ce qui est très important, un plan d'enregistrement comptable, un PEC. Le Vérificateur, à une de ses premières constatations... c'est le manque de données précises et comparables pour vraiment travailler, évaluer et améliorer, si possible, la situation. Donc, ça, j'aimerais savoir quel est le calendrier d'implantation de ce système de données qui nous permettra d'avoir des informations comparatives et, j'en profite, puisque j'ai la parole et que je peux poser une question plus longue, j'aimerais savoir, une fois qu'on aura ces données en main, quelles sont les intentions réelles de faire en sorte que l'efficience la plus grande soit trouvée dans les dépenses administratives, étant entendu que toute dépense administrative qui n'est pas parfaitement justifiée est autant d'argent enlevé à la première mission, qui est celle de l'enseignement, qui est celle de la formation.

Il ne s'agit pas pour nous de diminuer les budgets du ministère de l'Éducation, je... Horresco referens. Je suis sûr que vous l'aurez compris, ce n'est pas notre objectif. Notre objectif, c'est que les sommes qui sont consacrées à cette mission essentielle de l'État soient utilisées de façon maximale. Alors, peut-être, nous pourrions entendre d'abord Mme Pagé.

**Mme Pagé (Louise):** Alors, effectivement, la révision du plan comptable, c'est, pour nous, un chantier qui relève de la recommandation 3 du Vérificateur général, qui nous disait que nous devons améliorer nos informations de gestion.

Et, pour rénover ou en tout cas améliorer nos informations de gestion, il y a deux outils que nous avons privilégiés au ministère, c'est-à-dire un nouveau plan d'enregistrement comptable et la modification apportée à nos indicateurs de gestion. Alors, je comprends que votre question porte sur les données comptables.

Alors, vous savez qu'étant donné la définition et la décentralisation du réseau ce qu'il faut, dans un premier temps, c'est se donner une charte comptable et c'est les travaux que nous conduisons actuellement dans la modification de la charte comptable pour en arriver à des comparaisons qui se tiennent entre les commissions scolaires. Alors, il y a des travaux qui sont en cours actuellement. Alors, comme je vous disais, la révision de cette charte comptable là... actuellement nous procédons à la redéfinition des différentes activités, la nature, les catégories, les sous-catégories de dépenses administratives, de façon à s'assurer que les données qui vont nous être fournies par les commissions scolaires vont bien alimenter... et je rattache ça aux indicateurs. Donc, c'est un travail de moine, comme vous pouvez vous en douter. Et ce qui est terminé, quant à nous, dans ce contexte-là, c'est la structure des rapports financiers trimestriels et annuels, c'est-à-dire au 31 mars et au 30 juin, qui a été revue pour répondre aux besoins d'information du Contrôleur des finances et des commissions scolaires ainsi que du ministère, et on a donné suite aux recommandations du Vérificateur général sur les frais d'administration des commissions scolaires en respectant les catégories que vous avez au tableau 4 de l'annexe qui est annexée au rapport du Vérificateur général.

Alors, ce sont des travaux qui sont en cours. Ce qui reste à venir pour compléter tous ces travaux-là, c'est

l'intégration dans les manuels de comptabilité scolaire et la formation du personnel.

Donc, on procède par étapes, et ce sont les étapes qu'on a franchies depuis le dépôt du rapport de notre plan d'action, en novembre 2010. Donc, le ministère s'est mis à l'oeuvre.

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci. Mme Gagnon voulait probablement compléter la réponse.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Effectivement, M. le Président. Dans son rapport, le Vérificateur, à un moment donné, dit que les commissions scolaires contestent la pertinence de ces indicateurs.

J'ai besoin aujourd'hui de préciser cet élément. Les commissions scolaires ne contestent pas les indicateurs, ils questionnent la fiabilité. Et Mme Pagé vient de dire qu'on est en révision de ces indicateurs parce que les indicateurs de gestion sont fort utiles, voire essentiels pour les commissions scolaires dans un objectif d'analyser d'abord — d'abord — leur organisation et ensuite porter des points de comparaisons avec des tailles semblables, avec des étendues de territoire semblables, parce que, quand on regarde une commission scolaire, sa clientèle, c'est une chose, mais le nombre d'établissements, c'est une autre chose. Son territoire, le type de clientèle qu'elle dessert... A-t-elle la formation professionnelle ou non? Alors, il y a une foule de critères, d'éléments qu'il faut tenir compte avant de dire: On se compare. Donc ce qu'on a dit, ce qu'on réaffirme, c'est que les commissions scolaires s'attendent à avoir des indicateurs disponibles. Mme Pagé vient de dire: Assez rapidement, dans la mesure du possible. On sait à quel point c'est un travail colossal. Mais les commissions scolaires ont besoin de ces indicateurs pour travailler. C'est un outil de gestion vraiment qui permet un processus d'amélioration continue.

Alors, les commissions scolaires le font, le font d'abord dans leur organisation, dans leur processus mais ensuite... tailles différentes... tailles semblables, pardon, dans des territoires semblables avec une clientèle qui se compare.

Ce qu'on a souvent dit, c'est qu'on n'accepte pas qu'on compare l'incomparable. On ne peut pas comparer une commission scolaire de 2 000 élèves avec une commission scolaire de 35 000 élèves, avec une commission scolaire qui est complètement, ou à peu près, urbaine avec une autre qui a un territoire de plus 200 km avec 50 établissements, etc. Ce qu'on dit: Il faut comparer les choses qui sont comparables, mais à la lumière de bons indicateurs, de bonnes informations de gestion. Toutes les commissions scolaires sont d'accord à le faire et elles le font, de toute façon.

Mais on accepte bien la recommandation d'accentuer... puis le faire d'une façon plus efficace peut-être. Je ne sais pas si vous...

**Le Président (M. Simard, Richelieu):** Merci. Je vais inviter, puisqu'il doit retourner en Chambre bientôt, puisqu'il est le leader adjoint, le député de Verdun à poser la question suivante.

● (15 h 50) ●

**M. Gauthrin:** Je vous remercie. Et je vous souhaite la bienvenue ici, parmi nous. Je m'excuse de ne pas pouvoir... Je reviendrai ici à la fin, mais, vous savez, dans les fins de session, on a parfois des obligations qui nous obligent aussi à être en deux endroits en même temps.

Je vais limiter mes questions sur un point qui a été soulevé par le Vérificateur général, qui était les regroupements d'achats. Je voudrais vous mettre en garde, d'accord, sur un premier point, lorsqu'on veut favoriser les regroupements d'achats, particulièrement pour la situation en région. Nous avons, au gouvernement, essayé, dans le temps, de créer le Centre des services partagés et, lorsqu'on a voulu regrouper complètement les achats pour le gouvernement, on a créé, à ce moment-là, parfois des distorsions. Et, lorsqu'une commission scolaire en région reste souvent un des principaux clients soit au vendeur de crayons, ou au vendeur de papier, ou à la papeterie locale, ou au vendeur de mobilier local... Donc, je voudrais quand même savoir comment vous...

J'ai deux volets à ma question. Comment vous vous positionnez en quelque sorte, par rapport à cette recommandation, lorsque vous avez dit que vous avez adapté tout de suite toutes les recommandations du Vérificateur général? Je me permets de vous soulever ici ce drapeau, que, de vouloir tout centraliser et regrouper les achats pour toutes les commissions scolaires, vous pouvez créer, sur les économies régionales, une certaine distorsion qui peut être pénalisante si on regroupe tout à Québec ou à Montréal.

Ça, c'est ma première question. J'en aurai une deuxième qui viendra après, si vous le permettez, M. le Président, toujours sur le regroupement d'achats. Je ne sais pas comment vous réagissez, madame, ou... Parce que vous m'avez dit... vous m'avez inquiété lorsque vous avez dit: Nous adhérons complètement à la recommandation du Vérificateur général, et alors que les regroupements d'achats, comme je vous dis, peuvent être pénalisants, particulièrement pour les économies régionales.

**Mme Pagé (Louise):** Alors, je suis désolée si je vous ai traumatisé, mais...

**M. Gauthrin:** Vous ne m'avez pas traumatisé du tout, ma chère. Chère madame, vous savez, ça m'en prend beaucoup plus pour me traumatiser.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Pagé (Louise):** Très contente.

**M. Gauthrin:** Ces personnes en face me traumatisent beaucoup plus.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Pagé (Louise):** Alors, quant aux regroupements d'achats, c'est évident qu'on va devoir travailler avec nos partenaires du réseau, mais, nous, on a fait une... Enfin, on a demandé au Centre des services partagés du Québec quel était le montant qu'ils avaient entre les mains, qui représentait les achats regroupés des commissions scolaires, et le Centre des services partagés nous est arrivé avec une dépense de 2,2 millions. Vous conviendrez avec moi que, sur le budget de... les crédits que nous transférons aux commissions scolaires, dont la majeure partie doivent servir aux services aux étudiants, aux élèves, j'en conviens... mais il y a une marge entre 2,2 millions et...

**M. Gauthrin:** ...que je vais avoir, ne vous inquiétez pas.

**Mme Pagé (Louise):** Alors, pour favoriser les... Nous, on comprend que les commissions scolaires sont sur

un territoire, que plusieurs d'entre elles pratiquent la politique de l'achat chez nous ou l'achat chez elles, mais il y a quand même des territoires où il y a des... il y a sûrement des services ou il y a sûrement des achats qui peuvent être faits.

Je ne sais pas, je ne veux pas prendre un exemple stupide, mais tout ce qui sert à l'hygiène ou à l'entretien des écoles, bien c'est sûr que ce n'est peut-être pas des fournisseurs locaux, il y a sûrement possibilité d'avoir... de faire des appels d'offres et d'en arriver à des coûts plus grands. Ce que nous envisageons, c'est de mettre en place des mécanismes pour statuer sur un niveau, une ampleur... l'ampleur qui serait souhaitable, là, pour les achats regroupés et donc, à partir de vraiment l'inventaire que nous allons faire, de voir avec les commissions scolaires qu'est-ce qu'ils ont déjà de fait, parce que plusieurs nous disent avoir déjà des achats regroupés de faits, et de voir dans quelle mesure on peut créer un incitatif pour qu'il y en ait plus.

Mais loin de moi de penser qu'une ville X desservirait l'ensemble des besoins des commissions scolaires dans un tel domaine, pénalisant les petits entrepreneurs locaux qui peuvent être utilisés. Ce n'est pas la position du ministère de l'Éducation.

La position du ministère de l'Éducation, c'est qu'il y ait possibilité d'augmenter les achats regroupés au-delà de 2,2 millions.

**M. Gauthrin:** Je n'en doute pas, là.

**Le Président (M. Marcoux):** M. le député de Verdun, je pense que Mme Gagnon voulait ajouter quelques mots. Mme Gagnon.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Si c'est quelques mots, je vais avoir de la difficulté un petit peu, mais...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Marcoux):** Vous avez la parole.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** On s'entend pour quelques phrases. Je veux apporter une précision à ce que Mme Pagé aussi vient de dire.

Effectivement, il y a le Centre de services partagés du Québec, mais il y a aussi toutes sortes d'autres services. Et, dès que le rapport du VG a sorti son rapport, nous, on est allés demander aux commissions scolaires: Avec qui vous faites affaire puis comment vous le faites, toujours, M. le député, avec la préoccupation du respect de l'achat local? Parce qu'on le sait, que les commissions scolaires l'ont, et c'est nécessaire, et ce sont leurs députés, ce sont leurs élus partout qui le disent, de toute façon, en commençant par les commissaires eux-mêmes, O.K.? Et ça, c'est très, très clair.

Alors, je pourrai, si vous avez besoin de ces données-là, je pourrai... mais en vrac, rapidement, vous dire que c'est 40 millions, le volume actuellement d'achats regroupés dans notre réseau, et c'est tout en respectant la politique d'achat local. Et c'est 30 commissions scolaires, bon an, mal an, là, sur 60 qui ont des achats regroupés de toutes sortes de formes et pour toutes sortes de produits, notamment pour les produits d'entretien ménager, pour des fournitures de bureau, pour des filtres à air. Enfin, j'ai plein de détails, je n'irai pas là-dedans. Mais ce que je veux surtout vous dire, c'est qu'il y a aussi un comité régional de

négociation d'achats regroupés dans la région de Québec, O.K., c'est 48 % des commissions scolaires qui font affaire... Ensuite, il y a la Montérégie, il y a Laval, Lanaudière, Laurentides, Montréal, Québec, qui ont aussi des achats regroupés, et d'autres régions, comme la Côte-Nord, l'Outaouais, empruntent cette façon de faire aussi pour effectuer des achats regroupés.

Alors, pour tous ces services-là, c'est 48 % des commissions scolaires qui font affaire... Ensuite, on a le Centre collégial des services regroupés. Les commissions scolaires... 66 % des commissions scolaires font affaire avec le centre régional... collégial, pardon, alors, et la Fédération des commissions scolaires, que je représente ici, on a aussi des achats regroupés et on lève la main pour les tableaux interactifs, là, s'il y avait des achats regroupés. Alors, on a tout le Lait-école, hein, il ne faut pas oublier. Quand le nouveau pédagogique arrive, soit en formation professionnelle, à l'éducation des adultes ou notamment pour des programmes, les PPO qu'on appelle, le programme d'orientation pour les enfants... pour les jeunes au secondaire... 3e secondaire, bien c'est la fédération qui achète, au nom des commissions scolaires.

Alors, pour vous dire que c'est quand même pris en charge. Il y a toujours des façons de s'améliorer en respectant, là, la politique locale.

**M. Gauthrin:** Alors, vous pourriez, si je comprends bien... Vous pouvez nous envoyer un état...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Absolument.

**M. Gauthrin:** ...de ce que vous avez comme planification. Les commissions anglophones, vous avez aussi...

**M. Birnbaum (David):** Je ne parle pas juste à notre titre, mais dans votre coin, si je peux me permettre, on...

C'est important de se rappeler qu'on ne commence pas à zéro. Qu'on parle du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, à titre d'exemple, depuis 1983... regroupe cinq des plus importantes commissions scolaires du Québec en termes d'achats de toutes sortes de services et biens, avec des économies sur une échelle très importante, dont plus que 19 millions de dollars depuis qu'ils ont commencé ces genres de programmes, comme je dis, à peu près 30 ans. Alors, nous, nous sommes des vieux routiers là-dessus chez nous, dans nos neuf commissions scolaires, et le Vérificateur général a fait constat.

Un exemple de consolidation qu'on cherchait à faire sans succès, mais l'initiative a été prise, et ces genres d'initiative vont se répéter: nous avons examiné la pertinence d'avoir un seul système de paie pour nos neuf commissions scolaires à travers le Québec. Ce genre de geste est toujours à l'étude chez nous. La première fois, ça n'a pas donné... pas porté fruit, mais on comprend que c'est notre devoir dans le régime actuel, et ça se poursuit comme ça.

**M. Gauthrin:** J'ai une deuxième question, si vous me permettez, qui va toucher les équipements informatiques, à l'heure actuelle. Alors, d'abord, c'est un endroit où vous pouvez avoir un regroupement d'achats parce qu'à ce moment-là vous avez les avantages des regroupements d'achats.

Deux questions. Moi, j'ai vu, d'expérience, qu'il y a des projets extraordinaires dans les commissions scolaires,

à l'heure actuelle, sur le plan... je pense au projet MILLE, je pense, qui se fait, par exemple, dans la région de la Chaudière-Appalaches ou des choses comme ça, à l'heure actuelle. Est-ce qu'il y a un mécanisme d'échange des meilleurs projets que vous avez réussis, c'est-à-dire ne pas refaire dans une autre commission scolaire ce que vous avez déjà fait dans une commission scolaire? Je pense peut-être, par exemple, au projet MILLE qui avait été à Laval, qui pourrait s'étendre à d'autres commissions scolaires, premièrement.

Deuxièmement, où est-ce que vous en êtes par rapport à l'utilisation des logiciels libres et de pas repayer et remultiplier les achats à payer et des... au lieu d'utiliser le logiciel... Et il y a certaines commissions scolaires chez vous qui ont déjà viré sur le logiciel MILLE... sur les logiciels libres. Où est-ce que vous en avez généralement pour l'utilisation des logiciels libres?

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme Gagnon.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Oui. Je vais faire un bout, je vais tenter... Votre première question sur les...

**M. Gauthrin:** ...

● (16 heures) ●

**Mme Gagnon (Pâquerette):** ...oui, voilà, les bonnes pratiques, hein, les meilleures pratiques.

Dans notre réseau fort complexe et fort décentralisé, on n'a pas toujours eu l'habitude d'échanger les bonnes pratiques, et je ne pourrais pas vous faire un listing après-midi de ces bonnes pratiques.

Nous savons comme vous qu'il y a des endroits où on a avancé beaucoup sur les façons de faire. C'est une autre des mesures dans notre plan d'action, depuis la sortie du rapport du Vérificateur, c'est qu'on est en train de faire un travail, c'est dans le plan d'action de la Fédération des commissions scolaires, sur colliger les meilleures pratiques, les pratiques prometteuses pour les diffuser.

Ensuite, le défi, hein, le défi, c'est les utiliser pour que les gens voient vraiment... sans obliger de les présenter, hein, c'est énorme, là, comme travail... Le défi, c'est que les gens, les personnes les utilisent bien et les voient comme une pratique qui peut être exportée chez eux. Alors, ça, cet aspect-là, on le prend en charge en collaboration avec des comités, avec des directions aussi de la...

**M. Gauthrin:** ...aussi aux membres de la commission?

**Mme Gagnon (Pâquerette):** On vous diffusera enfin nos suivis parce qu'on sait que ce sera un rapport qui sera suivi.

**M. Gauthrin:** Est-ce que le secrétaire en prend bonne note?

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Absolument. Votre deuxième question sur...

**M. Gauthrin:** Logiciels libres.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Écoutez, on était dans le sujet mardi, avec le projet de loi n° 133, toute la question des logiciels libres. Ce qu'on a dit à la commission parlementaire en question mardi, c'est qu'il y avait une ouverture dans le réseau, hein, mais ce n'est pas notre culture, hein, ce n'est pas une culture qui est ancrée.

On a un réseau bien organisé de gestion de l'informatique par la GRICS, et déjà la GRICS met en place, là... on ouvre sur les logiciels libres, mais ce n'est pas une culture qui est... c'est relativement nouveau. Mais dans notre réseau ce que les gens regardent, c'est toujours le rapport, aussi... hein, la qualité, hein, la qualité et le prix. Mais, ce qu'on a dit puis ce qu'on affirme, c'est beaucoup pris en charge, là, par des tables de directeurs de l'informatique partout dans les régions, c'est qu'on regarde ce dossier-là bien... une façon pour économiser aussi, toujours, toujours, tout en préservant nos systèmes qui fonctionnent bien. Puis je sais que ce n'est pas de ça...

**M. Gautrin:** Je connais le débat, ne vous inquiétez...

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, monsieur, je ne sais pas si...

**M. Gautrin:** Au niveau des commissions anglophones, vous avez la même chose, je pense.

**M. Birnbaum (David):** Oui, des fois, on peut se permettre une plus grande flexibilité comme on est moins nombreux, et tout ça.

Je vous signale, et on peut vous fournir d'autres détails, un consortium qui appartient à nous, et les écoles privées membres aussi, qui s'appelle LEARN, qui est financé à part par le ministère, ainsi que l'entente Québec-Canada pour les communautés en langues minoritaires. Et il y a des économies d'échelle fascinantes qui se réalisent avec des programmes informationnels de toutes sortes, des programmes de formation pour les profs en ligne, et tout ça, ainsi que plusieurs exploitations des logiciels libres aussi.

Alors, voilà un exemple très prometteur, je dirais.

**M. Gautrin:** ...transmettre l'information, au fur et à mesure qu'elle avance, et j'imagine que le ministère de l'Éducation pourrait collaborer aussi, au secrétaire de la commission?

**Une voix:** ...

**M. Gautrin:** Merci. Je vous remercie.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci.

**M. Gautrin:** Excusez-moi, je reviendrai à la fin de la commission pour une petite question, mais...

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, non, si vous voulez. Alors, nous allons passer maintenant la parole à la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Bonjour, tout le monde. Alors, écoutez, après avoir regardé attentivement le rapport que nous a présenté le Vérificateur général, c'est évident que les cibles d'amélioration au niveau finances et les comparaisons qu'on nous en a faites d'une région à l'autre, ce sont des cibles, à mon avis, atteignables avec une bonne volonté puis une bonne concertation.

Alors, ma question va aller plus dans le sens des réalités d'économies avec des résultats sur le terrain. Alors,

je m'explique. À partir du moment où on va gérer le mieux possible, où vous allez déposer et ordonner entre vous une façon de faire par des achats regroupés, par un meilleur fonctionnement à l'intérieur de chacune des commissions scolaires... Je connais la mienne, la commission scolaire du Chemin-du-Roy, entre autres... ou de l'Énergie, en Mauricie, qui fait tous ces efforts-là, que je rencontre régulièrement. Puis on sait qu'on a des exigences, hein, la sous-ministre le sait, face aux commissions scolaires, face à des résultats, face à des redditions de comptes. Ils en remplissent, des papiers. Il y en a, des obligations à faire. Je pense que les commissions scolaires, à mon avis, se conforment bien à cet exercice-là, et tout ça doit retomber de façon concrète dans le milieu qu'on appelle l'enseignement.

Alors, moi, je suis d'accord avec tous les efforts que vous faites puis je ne veux même pas que vous me les déclinez parce que je suis convaincue que vous les faites, parce qu'il va y avoir une autre vérification, et vous allez avoir encore des comptes à rendre. Alors, je n'ai pas d'inquiétude là-dessus.

Maintenant, ce que vous avez de fait depuis 2008 avec la fameuse loi n° 88, que j'ai suivie un peu à distance mais que j'ai suivie, à partir des conventions de partenariat que vous avez faites et que vous continuez à faire, parce qu'il y en a une soixantaine de faite, comment cette économie-là va se traduire dans un résultat de meilleure performance et de meilleure persévérance scolaire? C'est ma préoccupation de tous les jours. Ça a été ma préoccupation quand j'ai siégé à la Commission de l'éducation, dans les deux premières années de ce mandat-là. Ça va demeurer, au niveau du dossier que je porte sur la ruralité, une préoccupation très importante pour nos petits villages qui doivent s'en sortir, avec des distances énormes à parcourir et de moins en moins d'enfants.

Alors, toutes ces économies-là, là, moi, je souhaite... Je veux, je souhaite qu'il y ait des retombées, en termes d'efficacité au niveau financier, sur les résultats dans chacune de nos classes, chacune de nos écoles, avec les bons professeurs aux bons endroits, en quantité suffisante, pour qu'on sorte de cette torpeur, que j'appelle, ou de cette inquiétude profonde sur un décrochage scolaire dangereux. Alors, je vois, là, tous les efforts qui sont faits. Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus, que ce soit Mme la sous-ministre, ou Mme la présidente, ou la directrice générale, je crois, de la Fédération des commissions scolaires.

Alors, est-ce qu'au-delà des chiffres on peut voir maintenant un constat ou envisager un constat réel sur le terrain?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, qui...

**Mme Champagne:** Ça peut être Mme la sous-ministre qui me donne son avis sur ma question, suivie peut-être de la directrice générale de la Fédération des commissions scolaires qui, à mon avis, doit avoir un lien très étroit avec ses commissions scolaires, à mon avis.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme Pagé.

**Mme Pagé (Louise):** Oui. Alors, effectivement, depuis le mois d'août 2010, comme je vous le disais tout à l'heure, il y a 60 conventions de partenariat qui ont été signées, et, dans ces ententes de partenariat là, il y a cinq buts et des objectifs qui ont été fixés pour la première génération de ces conventions de partenariat, vous comprenez?

C'est la première génération. On va aller vers d'autres au fur et à mesure que les cibles sont atteintes. Mais les cinq buts qui sont dans l'entente de partenariat... la première, c'est l'augmentation de la diplomatie et de la qualité... de la qualification avant l'âge de 20 ans. Donc, il est exact que c'est un objectif et que toutes les ressources... l'économie des ressources doit concourir à atteindre cet objectif-là. Le deuxième, c'est l'amélioration de la maîtrise du français. Le troisième but, c'est l'amélioration de la persévérance et de la réussite scolaires chez certains groupes cibles, notamment les élèves handicapés ou les élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. Le quatrième but, c'est l'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements, et le dernier, c'est l'augmentation du nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle.

Donc, c'est les buts qui sont dans les ententes auxquelles les commissions scolaires ont souscrit. Mais les réussites scolaires sont des gouvernements régionaux, et ils sont responsables des moyens qu'ils doivent prendre pour mettre en oeuvre l'entente de partenariat.

Donc, pour répondre à votre question et à votre préoccupation à l'effet que ce n'est pas juste de l'argent, que les ententes de partenariat doivent concourir à l'atteinte d'objectifs qui sont liés à l'éducation, à la réussite des enfants, bien, nous, c'est la façon dont on les a traduits, dans les cinq buts de l'entente de partenariat.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme Gagnon.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** ...avant de vous demander d'entendre, peut-être un exemple, madame, vraiment pratique, là... une directrice générale, Mme Normande Lemieux, qui pourrait compléter. Je voudrais compléter aussi ce que Mme Pagé vient de dire, parce que c'était dans les mêmes... on était tout à fait dans le même thème.

Actuellement, là, le réseau est mobilisé autour des conventions de partenariat. Ça a été au début, je vous dirais, une zone de turbulences, hein? D'implanter des conventions de partenariat, ce n'était pas notre culture. Toutes les commissions scolaires ont livré la marchandise, permettez-moi de le dire comme ça, et, dans chacune, nous, on les a analysées, les conventions de partenariat, parce qu'on veut soutenir le réseau pour que ça donne des résultats. Parce que l'ultime résultat, c'est la réussite des élèves, hein, puis c'est de contrer le décrochage aussi. Alors, plusieurs commissions scolaires ont des mesures qui sont à la fois des mesures pour réduire leurs dépenses administratives mais pour diminuer la bureaucratie, diminuer les processus pour se rendre le plus rapidement à l'école, pour que l'école ait... qu'on nettoie autour de l'école toutes les contraintes, dans le fond, pour qu'ils soient axés sur la réussite des élèves. Vous savez aussi que les conventions de partenariat donc signées entre la ministre et les commissions scolaires doivent suivre ensuite des conventions de gestion entre l'établissement et la commission scolaire. Là, on va voir vraiment des cibles très précises, vraiment des axes de développement pour la réussite des élèves.

Alors, c'est vraiment là-dedans qu'on est. Ce n'est pas simple dans un réseau si grand que le nôtre, dans une culture qui n'était pas la leur, hein? Je pense que ce n'est pas la culture qu'on avait, jusqu'à maintenant. Alors, ça va donner des résultats. Ça ne peut pas donner des résultats maintenant. Alors, il y a... Souvent, on se fait critiquer: Est-ce que le décrochage scolaire, c'est pris en charge? Oui, c'est pris

en charge, mais on ne peut pas changer comme ça une culture pour arriver à des résultats tangibles maintenant.

Mais il y a un mouvement important qui s'inscrit actuellement. Peut-être que, M. le Président, Mme Lemieux pourrait donner quelques exemples plus concrets.

● (16 h 10) ●

**Le Président (M. Marcoux):** Mme Lemieux.

**Mme Lemieux (Normande):** Alors, bonjour. Effectivement, je vous ai dit tout à l'heure que nos réévaluations des marges de manoeuvre par de l'efficacité de gestion a permis de dégager des sommes pour aller revoir l'offre de services et les conventions de partenariat.

Avec l'état de situation qu'on a dû faire, on a réalisé qu'en EHDAA on avait peu d'élèves qui sanctionnaient... C'était un secteur où... Évidemment, il y a des élèves qui ne peuvent réussir, mais il y en a qu'on n'amenait pas à la sanction, malgré leurs capacités. Alors donc, la convention nous a permis d'aller fouiller nos chiffres et de commencer à revoir nos services en EHDAA en maximisant l'utilisation de personnel: au lieu de les engager à l'unité, de les engager de façon permanente, de prévoir les remplacements en faisant... l'engagement supérieur au plan d'effectif qu'on a actuellement. Donc, on a recoupé des mesures, on a recoupé des allocations et on a redéployé des effectifs dans les classes et dans les écoles avec les marges dégagées et avec l'évaluation qu'on a pu en faire.

Alors, cette efficacité-là de gestion aussi nous est apparue quand on a fait l'appariement de revenus, dépenses en EHDAA. On dégage déjà 5 millions de plus pour ces clientèles-là dans notre commission scolaire, qu'on prend partout dans les efficacités de gestion qu'on a réalisées depuis plusieurs années.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la...

**Mme Champagne:** Il reste combien de temps?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, oui, il vous reste cinq minutes.

**Mme Champagne:** Juste une petite question parce que je voulais donner aussi la chance à mes collègues de poser des questions, mais je pense qu'il va y avoir une deuxième tour aussi, si je ne me trompe?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, tout à fait, nous allons revenir, ça va alterner.

**Mme Champagne:** Pour aller dans le même sens et que je ne perde pas mon idée, que j'aie une suite des choses, il y a un geste... il y a des gestes de posés pour améliorer au niveau financier, que les établissements soient les plus efficaces possible, que, les commissions scolaires, ce qu'elles obtiennent du ministère de l'Éducation, ce soit redistribué correctement aux bons endroits avec les bonnes cibles.

Or, est-ce que ces conventions de partenariat là vont amener le ministère ou les commissions scolaires à s'obliger, parce que je n'aime pas dire que le ministère va obliger nécessairement les commissions scolaires parce qu'il y a une forme d'autonomie, si je ne me trompe, à faire que ces sommes d'argent là soient dédiées à une cible plus qu'à une autre ou peut-être à un but plus qu'à un autre? Est-ce que

ça peut aller jusque-là devant l'urgent besoin de réussite scolaire? Parce que, là, on en parle, on en parle. Il faut qu'on ait des cibles à un moment donné puis qu'on les atteigne également.

Alors, au-delà du fait, je le dis, je le mets toujours en réserve, qu'on fait les efforts voulus pour qu'au niveau financier on diminue la lourde structure, qu'on essaie de la diminuer au maximum pour redonner au terrain le maximum d'espace financier pour avoir des résultats, est-ce que vous allez être capables, à votre avis, Mme la sous-ministre ou quel'un d'autre d'entre vous... me dire: Comment vous pouvez le voir? J'ai de la misère, moi, à le réaliser... cette efficacité-là sur le terrain, de façon formelle. Vous allez l'évaluer comment? Puis allez-vous le cibler de façon particulière, en disant, je ne sais pas, moi: La diplomation comparée à l'environnement, bien voilà, ça prend tant d'argent pour réussir ça?

Puis, à partir du moment donné où je sais que j'ai besoin de tant d'argent, bien je vais le mettre là où il doit aller et non pas n'importe où.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Mme la sous-ministre.

**Mme Pagé (Louise):** Oui. Alors, dans les ententes... dans les conventions de partenariat, ces documents-là, là, qui sont sur... enfin, que vous pouvez avoir sur notre site Internet, il y a, à la page 14 de ce document, l'évaluation des résultats par la ministre.

Donc, c'est déjà prévu, là, qu'il y aura des mécanismes d'évaluation des résultats de la mise en oeuvre du plan stratégique de chaque commission scolaire et aussi que dans la... afin de vérifier si les buts sont atteints et que des correctifs sont apportés. Parce qu'on est à la première génération. Il y a des mécanismes de reddition de comptes, on va faire le point. Si, les buts, on estime... le ministère estime que les buts ne sont pas atteints, on demandera aux commissions scolaires de faire un plan de redressement, si on veut, pour en arriver, sur un horizon qu'on conviendra, aux objectifs.

L'autre chose qu'il faut comprendre, c'est que le ministère a la possibilité, dans ses règles budgétaires qui sont prévues annuellement, de mettre des cibles spécifiques ou des modalités ou des attentes spécifiques. Et, pour parler des enfants handicapés ou en difficulté d'apprentissage et d'adaptation — je sais qu'il y a un sigle utilisé, mais j'aime mieux parler des enfants handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage — le gouvernement a mis 1,8 milliard de dollars dans les commissions scolaires pour les services à ces enfants.

Alors, il est normal que les commissions scolaires devront faire une reddition de comptes sur les activités qui ont été mises en place pour atteindre les objectifs et démontrer que l'argent a été utilisé pour les fins pour lesquelles l'Assemblée nationale l'a voté et qui correspond à un souhait, là, de la population, que l'intégration de ces enfants-là se fasse dans les écoles et que leur réussite, sous réserve des capacités des enfants, il faut bien s'entendre, soit mieux assurée qu'elle l'est actuellement.

Alors, au niveau des grands agrégats, oui, il y a, dans la convention de partenariat, la modalité et il y a aussi les règles budgétaires qui vont nous permettre d'assurer que les objectifs prévus sont atteints.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme Gagnon. Rapidement, s'il vous plaît.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Oui. En complément, les règles budgétaires prévoient une certaine transférabilité des sommes.

Mme Lemieux vient de vous témoigner tantôt que les commissions scolaires ont toujours une préoccupation d'améliorer, par efficience, efficacité, leurs processus administratifs pour dégager des marges, qui vont où? Toujours aux élèves. On est capables de faire cette démonstration dans notre réseau n'importe quand. Encore l'année passée, on voyait un écart de plus d'investissement toujours positif en faveur des élèves, et particulièrement les élèves handicapés et en difficulté d'adaptation, d'apprentissage.

On a tellement d'encadrement dans notre loi qu'une commission scolaire qui voudrait prendre l'argent dédié aux élèves et la mettre ailleurs, elle aurait beaucoup de difficultés de le faire. On a un article, l'article 275, hein, qui dit que la commission scolaire doit répartir, doit publier ses critères, ses objectifs après consultation du comité de parents, avec l'avis des conseils d'établissement, en parlant au comité paritaire avec les enseignants, avec les syndiqués. La commission scolaire est un organisme autonome, oui, mais très encadré, hein? Il y a beaucoup d'acteurs, les parents notamment, qui sont aux aguets. Ils sont là pour rencontrer les conseils des commissaires et ils s'attendent que les élèves aient les services dont ils ont droit.

Alors, c'est vraiment une régulation qui est constante. C'est sûr que ce n'est jamais suffisant. Mme la sous-ministre vient de dire le montant impressionnant pour la clientèle, mais toujours les commissions scolaires veulent aller chercher de l'argent à même leurs ressources, quand c'est possible, pour les améliorer.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, Mme Gagnon. Maintenant, je vais passer la parole au député d'Orford.

**M. Reid:** Merci, M. le Président. Ma question va s'adresser probablement davantage aux commissions scolaires, fédérations... ou des directions, mais, si Mme la sous-ministre veut commenter, ça me fera plaisir aussi, bien sûr.

Écoutez, depuis quelques années déjà, les commissions scolaires sont une des cibles préférées de certains politiciens ou de certains personnages publics qui se réclament de la droite et qui n'en sont pas toujours, à mon avis. Les coûts administratifs font partie de ces sujets privilégiés qui sont utilisés par ces personnages pour discréditer les commissions scolaires.

Pour ma part, je suis convaincu, et je l'ai toujours été, de l'importance des commissions scolaires et j'ai souvent défendu leur existence dans ce Parlement. Je suis convaincu du bien-fondé d'une structure décentralisée et autonome, évidemment il faut définir ce que ça veut dire, mais décentralisée et autonome, de gouvernance et de gestion de l'éducation à tous les niveaux. D'ailleurs, là-dessus les vieux retraités de la fédération se rappelleront peut-être d'un certain Louis Reid, dans les années soixante-dix, qui a été à la fédération, comme vice-président, le champion de l'autonomie des commissions scolaires face au ministère. Donc, j'ai été élevé là-dedans. J'ai eu moi-même à jouer ce même rôle vis-à-vis des universités comme président de la Conférence des recteurs dans les années quatre-vingt-dix, alors que

certaines personnes pensaient qu'il valait peut-être mieux créer une structure centralisée de contrôle des universités au Québec. Et mon expérience de député de la région de l'Estrie m'a aussi confirmé l'importance d'une structure de commission scolaire bien intégrée à son milieu, qui participe à son milieu, et qui enrichit son milieu, et qui s'assure que les sommes énormes que nous mettons en éducation soient bien dépensées en fonction des besoins du milieu.

Je voudrais, avant de poser ma question, continuer un petit peu mon analogie avec les universités dans les années quatre-vingt-dix.

● (16 h 20) ●

Les universités étaient un peu soumises à ce type de critiques de la part de beaucoup de monde, y compris des politiciens, qui pensaient que les universitaires ne travaillent pas beaucoup et qu'ils gaspillaient l'argent partout, surtout sur le plan administratif, et nous nous sommes prêtés au début, un peu à corps défendant, à l'obligation de fournir des informations sur notre gestion universitaire à l'époque, et en particulier par une loi qui était parrainée... ou coparrainée par mon collègue de Verdun, qui est parti pendant quelques instants — je voulais lui faire un clin d'oeil en même temps parce qu'on avait regardé ça au début avec du scepticisme — mais qui nous a permis effectivement de donner à la population comme aux politiciens plus d'informations sur ce que nous faisons et qui a dissipé beaucoup de ces critiques injustifiées qui existaient à l'époque, et que malheureusement on entend aujourd'hui, par rapport aux commissions scolaires, trop souvent, à mon avis.

À cette époque, il y avait presque une volonté de mise en tutelle, et, malgré le financement difficile, nous étions bien convaincus que nous allions chercher le maximum avec l'argent qu'on avait, et je pense que c'est aussi l'avis de la plupart des personnes qui sont devant nous et qui travaillent dans ce milieu-là, aujourd'hui, des commissions scolaires.

Le public en général et plusieurs politiciens, malheureusement, avaient une opinion qui n'était pas toujours la nôtre, et nous avons fait des efforts, au niveau universitaire. Certains se rappellent peut-être de la CUP, la commission universitaire sur les programmes, qui n'avait été pas facile, et c'est un peu le point que je veux faire avant de parler de la recommandation ou d'un commentaire du Vérificateur, parce qu'on demandait à des entités fort autonomes et même plus différentes les unes avec les autres que le sont les commissions scolaires, donc on parlait des universités, de se mettre d'accord pour faire un ménage dans leurs programmes universitaires. Ce n'était pas juste des frais de gestion, il y avait ça aussi, mais c'était un élément clé qui nous avait... qui a été finalement notre réponse, qui est venue des universités, à cette préoccupation-là pour laquelle on avait du mal à donner une réponse et à donner des... à rassurer le public et les politiciens comme quoi on faisait effectivement les efforts qu'il fallait.

Le travail qui est intervenu par la suite, ça a été les contrats de performance de François Legault, qui étaient partis un petit peu sur les chapeaux de roues mais qui se sont avérés par la suite, après avoir eu effectivement des conversations entre le ministère et les universités... qui a permis effectivement de continuer à rassurer la population sur le fait que les universités dépensaient effectivement adéquatement l'argent, pas uniquement celui pour la formation, mais aussi l'argent pour des fins administratives.

Alors, je reviens à ma question après ce long préambule dont je m'excuse, mais je veux bien qu'on

comprenne ma question. Ce n'est pas pour vous mettre au pied du mur, bien au contraire. Mais, à la lumière de ce qui s'est passé dans les années quatre-vingt-dix dans les universités, moi, quand j'ai entendu ce matin, lors d'une présentation, le Vérificateur nous parler du fait qu'il n'avait... ou que son monde n'avait pas trouvé beaucoup... ou avait trouvé très peu d'efforts ou d'initiatives de travail de comparaison et d'étalonnage entre les commissions scolaires elles-mêmes, comme on voit dans beaucoup d'organisations lorsqu'il y a des éléments similaires... Et peut-être le Vérificateur préférera-t-il peut-être préciser un petit peu parce qu'on n'a pas eu beaucoup de précisions là-dessus. Mais ma question, avant de passer la parole soit au Vérificateur ou à la présidente de la fédération, ma question, c'est de trouver... Est-ce qu'on ne trouve pas ici qu'il... Est-ce qu'il n'y a pas ici une piste intéressante de comparaison non seulement pour mieux connaître ses propres performances, ses propres points forts, points faibles par rapport à d'autres commissions comme...

Vous savez, les détaillants font ça. Par exemple, les détaillants, les Canadian Tire se comparent les uns les autres sur toutes sortes de plans. Je sais que ce n'est pas la même chose et je ne veux pas qu'on dise: Pierre Reid compare l'éducation à Canadian Tire. Je veux juste dire que, dans le milieu des affaires, dans le milieu de la gestion générale, on fait ce type de comparaisons entre comparables.

Le Vérificateur dit: Il faudrait qu'il y ait plus de comparables. Le ministère parle déjà de faire des choses avec un plan comptable qui va permettre plus de comparaisons, mais n'y a-t-il pas là une piste intéressante non seulement pour mieux connaître ses points forts, ses points faibles mais aussi pour rassurer le public davantage en lui donnant de l'information de comparables, en lui donnant de l'information? C'est toujours compliqué de sortir de l'information parce qu'évidemment il faut donner des explications. Il y a toujours quelqu'un au Parlement ou ailleurs qui va prendre un bout d'information, qui va lui donner un sens qui n'est pas nécessairement celui qu'il y a. Donc, on a besoin de répondre, et ça complique la vie, mais en même temps ça permet de rassurer le public sur des processus complexes pas toujours faciles à comprendre.

Et je me demande: Est-ce que c'est une piste que vous envisagez? Est-ce que vous êtes partis dans ce sens-là? Peut-être le Vérificateur voudra-t-il préciser un peu le sens de ce qu'il nous a dit ce matin.

**M. Lachance (Renaud):** Écoutez, comme vous l'avez vous-même décrit, cette vérification, le principal résultat, c'est de constater la faible proactivité des commissions scolaires entre elles dans une communauté, de vouloir travailler ensemble d'abord en se comparant, bien sûr en comparant les comparables. Tout en sachant qu'une commission scolaire n'est jamais parfaitement pareille à l'autre, on est capable d'enlever les éléments non comparables pour retrouver des bases communes puis d'accepter certaines comparaisons. Et, pour qu'on puisse faire ces comparaisons, ça nous prend certainement de bonnes données. Le ministère a l'intention de les améliorer. Et en plus, une fois comparée, la... faites les comparaisons, d'être proactifs à travailler ensemble.

C'est pour ça qu'on ne prétend pas que tous les achats peuvent être regroupés, que certains achats bien sûr peuvent tenir compte des besoins locaux. On ne prétend pas que tous les services... peut être mis en commun, mais ce

qu'on a constaté dans cette vérification-là, c'est qu'il n'y avait pas là énormément d'initiatives dans cette voie.

C'est le principal résultat de la vérification que vous retrouvez dans le rapport.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, M. le Vérificateur général. M. Birnbaum.

**M. Birnbaum (David):** Vous nous avez entendus parler beaucoup du projet de loi n° 88 et des conventions de partenariat. Et je crois qu'on l'a fait avec en tête le genre d'esprit qui motive nos actions, bien avant le rapport, qui va peut-être nous inciter de faire plus.

Premièrement, on est dans une première génération des conventions de partenaires où vont s'ajouter quelques objectifs qui vont dans le sens du rapport du Vérificateur général. Voilà un processus déjà qui nous incite de partager nos meilleures pratiques et de bâtir sur des expériences de déjà faites. On est un réseau tricoté serré, en quelque part. Il y a des échanges sur le plan informel qui ne se reflétaient pas peut-être dans les procès-verbaux des fois qui ont été analysés par le Vérificateur général, mais il y a un échange de meilleures pratiques qui se fait déjà et toutes sortes d'encadrements ainsi que notre propre motivation institutionnelle, si vous voulez, pour répondre aussi à la question de la madame, d'épargner chaque dollar possible sur l'administration, parce qu'on sait qu'en le faisant ça peut être redirigé à la salle de classe. Quand on parle de l'administration, le fardeau dont on est pris souvent pour tenir compte, des plans d'action, et tout ça, les redditions qu'on a à exiger de nos gens sur le terrain, tout ce que, nous, on peut faire déjà pour simplifier tout ça, ça les libère pour faire le travail au sein de la salle de classe.

Alors, je crois qu'on a maintenant devant nous un incitatif pour même aller davantage de l'avant dans tous ces gestes-là. Je crois que nous insisterons que c'est dans notre culture déjà.

Je me permets un exemple très pratico-pratique. Nous avons une commission scolaire, Western Québec, qui va de Noranda jusqu'à Gatineau, où il y a l'équipe administrative. Ils ont... On fait des jokes, on dit: On devrait mettre une lumière sur la voiture, ils sont sur la route. Le directeur général, le directeur des finances, le directeur adjoint; il y a toujours quelqu'un sur la route. En termes de frais d'administration, c'est de l'argent. Mais c'est la seule façon que les hors cadres restent en contact avec les écoles, soient en mesure de se rendre compte... de rendre des comptes à leur conseil des commissaires et de voir s'ils sont en train de minimiser justement les coûts et le fardeau de l'administration pour qu'ils puissent mettre l'emphase toujours sur ce qui se produit dans la salle de classe.

Alors, on insiste qu'on est sur le bon chemin déjà.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Mme Gagnon, vous voulez intervenir?

**Mme Gagnon (Pâquerette):** J'ajouterai que, dans notre plan d'action, dès qu'on a reçu... en ajout à ce qui vient d'être dit, là, dès qu'on a reçu le rapport, la fédération a mandaté une personne qui est ici, une consultante, là, pour commencer à faire un travail important pour relever des outils développés dans chacune des commissions scolaires, comment... et des pratiques prometteuses pour les colliger, j'en ai mentionné tantôt, pour regarder l'organisation actuelle

des services administratifs puis voir comment on peut les améliorer, ceux qui ont commencé des étapes.

On fait actuellement l'examen de ces pistes prometteuses. On a mis en place aussi un groupe témoin de directeurs généraux de commissions scolaires pour regarder la situation, pour voir comment on peut échanger nos pratiques. On a une collecte d'information auprès de 23 commissions scolaires pour voir leurs outils de gestion, leurs pratiques prometteuses. Mais, au-delà de ça, je vais essayer de compléter la réponse en disant: Si ça demeure entre nous, là, la population ne le saura pas plus, et on va continuer à critiquer les commissions scolaires, même si leurs frais de gestion, en passant, sont les plus bas dans les organismes publics, vraiment les plus bas.

Donc, la fédération, ce n'est pas dans le plan, est en train de développer des outils pour faire connaître, en collaboration avec les commissions scolaires... On a établi... on a fait une tournée des communicateurs, au Québec, de toutes les commissions scolaires de toutes les régions et en marge du rapport du Vérificateur général, mais ça vient compléter. On est en train de développer pour les commissions scolaires des outils de communication pour faire connaître leurs bonnes pratiques parce que les commissions scolaires n'ont pas toujours les ressources pour le faire.

Alors, on le fait avec eux. Alors, on pense qu'avec une meilleure communication, une meilleure promotion de ce que font les commissions scolaires les citoyens et citoyennes vont voir comment est dépensé l'argent, et ça va ajouter à la reddition de comptes actuelle.

● (16 h 30) ●

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, Mme Gagnon. Je vais maintenant passer la parole à la députée de Marguerite-D'Youville.

**Mme Richard (Marguerite-D'Youville):** Merci, M. le Président. Merci, mesdames messieurs, de votre contribution à cet échange fort important.

Le rapport du Vérificateur général a soulevé des réactions dont on a pu prendre connaissance dans les médias. Dans le cadre de vos interventions, vous avez marqué bien sûr votre intérêt à trouver des solutions ou en tout cas à répondre aux questionnements qui étaient là, dans la meilleure de vos capacités, chacun et chacune d'entre vous, à votre niveau, que ce soit au niveau du ministère, des commissions scolaires ou de l'Association des commissions scolaires anglophones ou même des commissions scolaires, de façon systématique. Dans l'intervention de la représentante du ministère, Mme Pagé, vous dites que vous allez procéder à la refonte du plan d'enregistrement comptable en vue d'obtenir les données les plus comparables possible et d'uniformiser le concept de dépenses administratives. Et je vous entends et je vous ai lus dans le cadre du plan d'action ou de la projection que vous faites dans la recherche de solutions. J'ai également entendu la Fédération des commissions scolaires, l'association, les différentes écoles.

Tout le monde s'est donné un plan d'action, un plan d'intervention. On sait aussi qu'il y a un forum sur la gouvernance qui est annoncé sous peu. À partir du moment où tout ça se met en place, moi, j'aimerais vous entendre sur comment vous voyez ce forum-là, parce que notre objectif, c'est celui de l'efficacité et de répondre au mieux aux recommandations du Vérificateur général. Est-ce qu'avec la refonte du plan d'enregistrement comptable vous pouvez

escompter que... de la faisabilité d'un plan comme celui-là et à partir des engagements qu'au niveau du ministère vous percevez de la part de la fédération, de l'association, des différentes commissions scolaires? Et est-ce que vous voyez l'atteinte d'objectifs de mise en place de ce plan d'enregistrement comptable dans un échéancier assez rapide? Et comment, en tout cas? J'aimerais aussi entendre autant le niveau du ministère que de la fédération, de l'association et des commissions scolaires pour que vous témoigniez de la faisabilité de telles choses.

Est-ce que l'exercice est plausible? Parce qu'on peut bien ici se tracer un beau plan d'action et d'intervention, mais encore faut-il se donner les conditions et avoir l'engagement de tout le beau monde concerné. J'ai presque envie de dire: Le ministère peut proposer, mais c'est souvent le terrain qui dispose. Alors, c'est un ingrédient indissociable du succès.

Et comment vous voyez ça en termes d'échéancier? Et quel lien vous faites avec ce forum sur la gouvernance qui devrait avoir lieu sous peu?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, Mme Pagé.

**Mme Pagé (Louise):** Le forum sur la gouvernance... Est-ce que vous réferez à l'engagement qu'a pris la ministre de l'Éducation de tenir quatre rencontres des partenaires, dont une sur la démocratie scolaire?

**Mme Richard (Marguerite-D'Youville):** Oui.

**Mme Pagé (Louise):** Alors, par rapport à ce chantier-là, je n'ai pas avec moi les informations. Et le ministère a commencé à préparer de la documentation qui est soumise à la ministre, mais l'organisation du forum et, si on veut, les enjeux ou les choix que la ministre voudra discuter avec les partenaires ne sont pas accessibles pour le moment, donc vous comprenez que je ne suis pas en mesure de vous répondre sur l'organisation de ce forum.

Mais, quant à nous, du ministère, pour l'instant, vous parlez du plan d'enregistrement comptable, bien, effectivement, ça, il y a des travaux qui ont été faits et il y a des choses qui sont en cours actuellement. Donc, on a... Vous savez que les commissions scolaires produisent, au 30 juin, deux rapports financiers. Depuis l'entrée des commissions scolaires dans le périmètre comptable du gouvernement, quatre nouveaux rapports sont ajoutés: un rapport financier annuel sur la période du 1er avril au 31 mars pour les fins de production des comptes publics, encore là, le rapport financier trimestriel pour les résultats financiers du trimestre; des renseignements complémentaires sur les placements, les emprunts, les provisions, pour les congés de maladie, les instruments financiers, les obligations, tout ça a été rajouté.

Actuellement, on coordonne la production et... de ces différents rapports pour nous assurer la fiabilité de l'information financière qui est transmise aux parlementaires, pour s'assurer que les chiffres sont exacts. Donc, il y a différents travaux de validation, et de contrôle, et d'analyse qui sont conduits par le ministère. Toujours en matière de reddition de comptes et d'équilibre budgétaire, la loi n° 100 est venue introduire des obligations.

Alors, il y a désormais consolidation des états financiers des réseaux de la santé et de l'éducation, comme vous le savez. On a posé des actions pour contribuer à la bonne gestion des affaires financières des organismes. On

a posé des actions quant à éviter des modifications d'un budget d'un organisme à l'autre avec des effets négatifs. On a aussi, dans cette perspective, effectué un suivi des situations financières de chacune des commissions scolaires et les accompagner dans l'élaboration ainsi que dans la mise en oeuvre de leur plan de retour à l'équilibre budgétaire lorsque cette dernière était déficitaire, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des commissions scolaires. On a produit des prévisions budgétaires du réseau des commissions scolaires deux fois par année, actuellement. Le ministère a édicté des mandats de vérification externe aux commissions scolaires, dont une première mission d'audit sur les états financiers pour l'exercice clos le 31 mars 2011, une mission d'audit des états financiers pour l'exercice se terminant le 30 juin 2010, et il y a une mission qui vise à produire un rapport sur les résultats de l'application des procédures d'audit, que je viens de vous spécifier, à l'égard des autorisations législatives pour la conformité de la rémunération aux conventions collectives, pour la conformité des emprunts, à la charge des commissions scolaires, au règlement sur les emprunts et la conformité des contrats à la Loi sur les contrats des organismes publics.

Donc, tout ça est en route et se fait actuellement. Et d'ailleurs le Vérificateur général a souligné, là, l'ampleur du travail qui avait été fait dans ces champs d'activité.

Je ne sais pas si ça répond à votre question, mais c'est certain que plus on a des meilleurs outils pour analyser la performance financière des commissions scolaires, plus on sera en mesure d'éclairer les travaux de l'éventuelle réunion des partenaires que conduira la ministre sur la démocratie scolaire.

**Mme Richard (Marguerite-D'Youville):** Merci.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Est-ce qu'il y a d'autres commentaires? Non. Madame... Oui, M. Pelletier.

**M. Pelletier (Serge):** ...dire d'ailleurs qu'en attendant le PEC je pense qu'actuellement on a quand même des données à l'intérieur de nos organisations et des comparatifs qu'on peut faire entre commissions scolaires, qui peuvent nous permettre de questionner effectivement certains indicateurs de gestion, et de faire des comparables, et de regarder de quelle façon on peut améliorer au niveau du fonctionnement.

Je peux vous donner d'ailleurs un exemple particulier. Moi, je regardais... quand je regardais mon comparatif avec d'autres commissions scolaires et... je me rendais compte, par exemple, que je pouvais avoir du questionnement au niveau des ressources humaines, au niveau des coûts au niveau des ressources humaines, et je l'ai... on l'a évalué à l'interne et on s'est rendu compte... effectivement on avait des dépenses supplémentaires, sauf qu'on avait mis de l'avant aussi un secteur qualité de vie au travail, avec un suivi au niveau de l'assurance salaire, qui a fait en sorte, dans le fond, qu'on est partis d'un pourcentage de 3,28 % au niveau d'assurance salaire longue durée et qu'on va se situer, en 2010-2011, à environ 2,67 %. Ça paraît banal, mais dans les faits faire un exercice comme celui-là peut nous apporter des économies récurrentes de l'ordre de 900 000 \$ à la fin de tout ça. Et ces économies-là vont retourner aux établissements pour faire des choix locaux en vue d'améliorer la réussite.

Je pense que, ça aussi, il faut tenir compte de ça lorsqu'on fait référence à des réalités au niveau d'indicateurs de gestion.

On a fait des choix aussi pour améliorer notre situation. Et c'est certain que l'économie dont je vous parle, c'est une économie qui appartient à la commission scolaire pour la première année. Mais, dans les années subséquentes, il y a une bonne partie de cette économie-là, par exemple, au niveau d'assurance salaire de longue durée, qui retourne en bonne partie au ministère de l'Éducation, aussi au niveau du réseau. Et ça, je pense qu'il y a beaucoup de façons de faire de cette nature-là qui se vivent déjà dans les commissions scolaires et qui ne sont pas nécessairement connues et reconnues. Et on peut faire des démonstrations dans beaucoup de secteurs d'activité, et je pense que ça pourrait être très intéressant de faire connaître ça davantage.

Vous faisiez référence aussi au fait que... M. Reid tout à l'heure faisait référence, et vous aussi un peu, à l'effet qu'on... Effectivement, je pense qu'au niveau des services des commissions scolaires on a mal fait connaître, je dirais, l'importance des services au niveau des commissions scolaires et on s'est mal vendus ou on ne s'est pas assez vendus.

Et les gens s'imaginent, par exemple, que le transport scolaire, la dotation de personnel au niveau des ressources humaines, les services éducatifs, les ressources matérielles et équipements, les ressources financières, tout ça tombe du ciel, et, du jour au lendemain, les élèves entrent dans les classes en fin d'août et ils ont le transport scolaire, ils ont les ressources humaines, etc., et tout tombe du ciel. On sait fort bien que c'est les services des commissions scolaires qui sont en soutien et en appui aux établissements dans ces dossiers-là, mais je pense, moi, que c'est fort mal connu.

● (16 h 40) ●

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, M. Pelletier. Mme la députée de Marguerite-D'Youville.

**Mme Richard (Marguerite-D'Youville):** Merci, M. Pelletier, de ce témoignage-là qui confirme la mission des commissions scolaires dans son rôle de redistribution pour une plus grande équité dans nos milieux respectifs.

Ça m'amène à une question, à partir d'une expérience d'un témoignage comme le vôtre: Comment vous réagissez à la proposition du Vérificateur général qui dit que les commissions scolaires devraient travailler plus à la mise en commun des expertises, des expériences, finalement faire connaître les succès et essayer de rentabiliser au maximum, ailleurs, les bons coups des uns et des autres? Et peut-être que ça générerait une efficacité en termes de réussite mais une efficacité aussi en termes de réussite administrative. Alors, comment vous réagissez à ça, à partir du moment où on consent à dire qu'on se donnera des mécanismes en commun pour être en mesure d'avoir des paramètres comparables d'une commission scolaire à l'autre?

Comment vous réagissez à cette opportunité-là ou à cette possibilité-là?

**M. Pelletier (Serge):** Bien, en partant, moi, je pense qu'on ne peut pas être contre cet objectif-là. Au contraire, moi, je pense qu'on doit rester à l'affût de toutes les possibilités qui existent pour essayer de réduire les coûts administratifs et faire en sorte que ces argents-là se disponibilisent, soit disponibilisés au niveau des établissements. Mais ce que je veux aussi que vous compreniez, c'est...

Tout à l'heure, on faisait référence aux achats regroupés. On est très favorables, nous autres aussi, au niveau des achats regroupés. D'ailleurs, la commission scolaire dont

j'ai la responsabilité, à la direction générale, on a pour 3,2 millions au niveau d'achats regroupés. Par contre, au niveau des fournitures, où on parle à peu près de 15 millions année, il y a beaucoup de ces fournitures-là qui sont régies et qu'on n'a pas de marge de manoeuvre au niveau d'achats regroupés, là. Donc, à ce moment-là, malgré l'intérêt des achats regroupés, il n'en demeure pas moins que, pour un certain nombre des achats... un certain nombre d'achats qu'on va faire, on n'a pas cette possibilité-là. Mais, pour revenir à votre question de départ, moi, je pense qu'il faut rester effectivement très vigilant et regarder tout ce qu'on peut faire dans chacun des services, voir de quelle façon on peut mieux être efficace et aussi regarder les possibilités de regroupement de services, au besoin, et si on est capable de faire la démonstration que c'est profitable.

Moi, je pense que ça fait partie de l'analyse qu'on doit faire et qu'on doit peut-être, je dirais, faire de façon plus formelle qu'on le faisait dans le passé, parce qu'on en faisait souvent, des analyses de cette nature-là, mais c'était de façon beaucoup plus informelle.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme Gagnon et ensuite M. Birnbaum.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** J'ajouterai à ce que M. Pelletier vient de dire que déjà on voit une évolution dans cette réflexion-là depuis quelques années, puis ça va s'accroître, je dirais, par les gestes qu'on va poser. Mais, dans plusieurs régions du Québec, il y a des commissions scolaires qui se regroupent pour se parler d'échanges de services, pour voir, compte tenu...

On a un exemple sur l'éducation des adultes, la formation professionnelle, alors les gens disent: Est-ce qu'on pourrait faire ensemble... Il y a une région complète, là, où leur carte de formation professionnelle est partagée. On regarde ensemble, on essaie de diminuer les coûts administratifs de notre gestion, la carte. On garde l'autonomie. Chaque commission scolaire garde son autonomie de décision, mais on fait ensemble pour mieux donner des services, dans le fond, pour donner des meilleurs services.

L'autre exemple que j'ai, c'est la mise en place du protecteur de l'élève. La loi nous a obligés à mettre en place, dans chacune des commissions scolaires, un protecteur de l'élève. Si les commissions scolaires avaient été, je vous dirais, indifférentes à la gestion administrative... La loi leur permettait de se donner un protecteur par commission scolaire. Qu'est-ce qu'elles ont fait? Elles se sont regroupées. Alors, plusieurs des commissions scolaires se sont regroupées pour se donner un protecteur de l'élève ensemble, pour partager cette dépense-là, qui devient un investissement parce qu'on gère bien les plans et les plaintes, mais pour diminuer le coût.

Alors, on a toutes sortes d'exemples de régions qui regardent des projets pilotes, qui viennent, en plus des regroupements, à l'intérieur des commissions scolaires lorsqu'on a une diminution de clientèle.

**Le Président (M. Marcoux):** ...M. Birnbaum avait d'autres... quelques mots seulement, si vous voulez...

**M. Birnbaum (David):** Très vite, j'insiste qu'on se rappelle du lien entre les services administratifs et l'offre de services aux enfants à l'école, puisque c'est évident que l'idée d'optimiser les services administratifs, de minimiser

les coûts nous permet de donner un meilleur service aux élèves. Mais des fois les critères... ne peut pas tout simplement être l'efficacité. Il faut être l'efficacité. Et des fois ça ne serait pas un portrait optimal quand on parle de l'administration.

Je me permets de penser à notre commission scolaire d'Eastern Shores, en Gaspésie, et la Rive-Nord. Ça se peut. Et on est en train d'explorer où il y a des économies d'échelle à chercher en jumelant des services qu'ils offrent avec leur commission scolaire avoisinante, Central Québec, mais qui est une commission scolaire avec une beaucoup plus intéressante densité d'élèves par kilomètre, avec des démographiques complètement différentes, où il y a une maîtrise du français chez les jeunes qui est exemplaire, qui en toute franchise n'est tout à fait pas le cas en Gaspésie, où il y a de gros, gros problèmes, un pourcentage d'élèves en difficulté d'apprentissage et d'adaptation important. Alors, on veut toujours que ces travaux, dont on embarque, de chercher une plus grande efficacité sur le plan administratif se fassent de pair avec ce qui se passe dans la salle de classe et on admet volontiers que des fois les chiffres que vous allez voir sur l'administration dans une commission scolaire, premièrement, évidemment ils vont être plus élevés.

Des fois, on va défendre l'idée que ça n'a pas l'air optimal, mais on insiste que ça l'est, parce qu'au bout de la ligne, voilà, ils sont organisés de façon à desservir une population avec des difficultés tout à fait particulières.

**Le Président (M. Marcoux):** ...maintenant, M. le député de Jean-Lesage.

**M. Drolet:** Bien, merci beaucoup, M. le Président. Bien, bienvenue à tous. Écoutez, les questions se ressemblent toutes parce que finalement, sur la gestion, c'est toujours un petit peu ressemblant, puis il y a un peu de répétition.

Puis de plus, en fait, la commission... Puis notre commission, nous, comme tel, la CAP, elle est apolitique. Puis, moi aussi, comme mon collègue d'Orford, je crois aussi aux commissions scolaires. Par contre, vous savez, en tant que députés, on a à vivre à tous les jours sur le terrain. Mes collègues et moi sont tous... Puis ça, il y a, naturellement, il y a... apolitiques là-dedans, on est tous dans les mêmes confrontations, et les critiques viennent de partout, que ça soit nos citoyens, que ça soit notre opposition, que ça soit les médias, que ça soit même notre propre famille. Et vous êtes les deux ministères, la Santé et l'Éducation, les plus, naturellement, les plus budgétés, considérant l'ensemble du budget du gouvernement, plus de 75 % ou, du moins, 75 %. Venant du privé, venant naturellement des affaires et considérant que chaque sou est important, chaque sou qu'on doit gérer... tantôt mon collègue faisait allusion à Canadian Tire, mais il ne faut pas s'en moquer, parce que l'administration, qu'elle soit scolaire, santé, Canadian Tire ou un dépanneur, c'est la même chose, il faut savoir compter, il faut être capable de faire les meilleurs gestions possible. Et, moi, j'étais à tous les jours confronté à cette situation-là parce qu'il fallait que je le fasse, parce que mon patron m'évaluait quasiment à toutes les semaines parce qu'il avait des décisions importantes à prendre. Et ça, c'est ce qu'on vit dans le privé.

Aujourd'hui, vous êtes ici parce qu'on a naturellement la CAP, qu'on peut avoir. On n'a pas toujours la chance d'être toujours en commission. On mériterait de l'être davantage parce que c'est là que, naturellement... que la politique de

gestion entre députés se fait le mieux pour une question de compréhension du milieu des affaires.

Le rapport du Vérificateur général dit que le MELs a relevé des travaux qui permettaient une meilleure gestion en fait de l'ensemble, que le MELs ignore aussi les fonds alloués aux commissions scolaires, plein de choses. Mais je trouve ça drôle que, rendu là... que ça prend toujours un rapport pour être capable d'être efficace dans la gestion efficace puis d'avoir en fait à faire face à tous les jours à l'administration publique. Ça fait que, moi, ma question est: Croyez-vous, là, puis, si on se revoyait la semaine prochaine... les pratiques que vous allez avoir à mettre en place, là, puis on se répète, tout le monde pose, nécessairement la même question, mais ça m'intrigue et je veux vraiment voir s'il va y avoir amélioration. Puis la communication... vous avez parlé tantôt de communication, les meilleures approches, les meilleures affaires.

Oui, on sait qu'il y a des régions, on sait qu'il y a du côté urbain, mais, de l'autre côté, quand même il y a les vraies choses de tous les jours, et c'est ce que je voudrais vous entendre là-dessus. J'aimerais voir à quel point cela va être mis en pratique.

● (16 h 50) ●

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, Mme Pagé? Mme Gagnon? M. Birnbaum?

**Mme Pagé (Louise):** Alors, bien...

**Le Président (M. Marcoux):** Mme Pagé.

**Mme Pagé (Louise):** ...je peux vous dire que, quant à moi, comme sous-ministre d'un ministère qui, cette année, disposera de 15 milliards de dollars, 15 541 000 000 \$, c'est une somme que je considère énorme, qui doit être mise au service de la scolarisation, de l'instruction et de l'éducation de nos enfants. Et nos enfants, nos petits-enfants, enfin c'est important. Et vous pouvez être assurés que chaque denier qui est dépensé par le ministère sous ma direction sera scruté à la loupe. Je ne suis pas...

Je crois à la rationalisation des dépenses. J'ai travaillé beaucoup dans le dossier de la réingénierie de l'État, au début, avec la production du plan de réingénierie, et, bien que des gens ont dit que ça avait accouché d'une souris, bien la souris, elle vaut 1 milliard. Ça fait que 1 milliard par année, c'est quand même 1 milliard de plus que les administrateurs publics peuvent mettre au service des citoyens. Donc, oui, je crois profondément qu'il y a toujours possibilité de s'améliorer. On doit être plus efficace, donc rechercher l'efficacité et l'économie. Je viens d'un milieu pauvre où j'ai vu ce que ça voulait dire de garder un sou et j'ai toujours pratiqué dans ma gestion ce type de comportement là, et mes collaborateurs pourront vous le dire. Quant à moi, il n'y a pas de petite économie, il n'y a que des économies qui s'additionnent.

Donc, quand je dis que je prends à coeur les recommandations du Vérificateur général, c'est pour améliorer le rendement des finances publiques et des données qui nous sont confiées. Le ministère de l'Éducation a déjà en place un comité qui s'appelle le comité MELs-Réseau, qui travaille, de façon périodique, sur l'amélioration de toutes ces composantes de ressources financières et matérielles. Il y a un sous-comité, qui a été mis en place, de ce comité pour produire le plan d'action qui vous a été déposé, qui est le plan d'action conjoint. On l'a fait avec nos partenaires pour vous démontrer le sérieux et les moyens que nous allons

mettre de l'avant pour atteindre les correctifs que le Vérificateur général nous demande. On a aussi mis en place un sous-comité du régime financier applicable aux commissions scolaires, un comité qui compte de nombreuses personnes, qui est un comité permanent, et dont le premier mandat, c'est celui de la responsabilité de la réforme du plan comptable.

Donc, oui, c'est un réseau, vous le soulignez vous-mêmes, de 15 milliards, qui est très imposant. 69 commissions scolaires, c'est 69 conseils des commissaires qui sont des élus comme vous et qui prennent des décisions pour leurs milieux. Par contre, ils doivent les prendre à l'intérieur d'un cadre budgétaire financier qui est très rigoureux et qui demande à tous les administrateurs publics, que vous soyez dans un ministère ou dans une commission scolaire, de faire des économies. Et le projet de loi n° 100 était un bel exemple de ça, et, oui, les commissions scolaires ont adhéré... Ou on a eu le temps de l'inscrire dans les conventions de partenariat qui n'étaient pas signées au moment où le projet de loi n° 100 a été adopté ou après, si les conventions... les ententes de partenariat étaient signées, ça a été mis dans les lettres que la ministre a transmises. Et là-dessus je dois vous dire que le ministère a émis des lignes directrices le 21 juillet 2010 qui sont très claires à l'égard des commissions scolaires quant à la réduction de la taille des effectifs et la réduction des dépenses de nature administrative. Et, dans les règles budgétaires, le ministère a déjà procédé à la diminution des subventions des commissions scolaires de l'ordre de 2,5 % en 2010-2011, qui se fera de 5 % en 2011-2012, 7,5 % en 2012-2013 et 10 % en 2013-2014.

Donc, il est vrai qu'actuellement il appartient aux commissions scolaires de mettre en place les moyens qui vont leur permettre de vivre avec des subventions de fonctionnement qui sont réduites de l'objectif d'économie que leur a imposé le gouvernement. Donc, en plus d'être dans les ententes de partenariat, nous les avons mis dans les règles budgétaires et nous entendons continuer à procéder de cette façon.

Donc, oui, de la transparence dans la gestion, des engagements pris dans des conventions de partenariat, mais l'application rigoureuse de règles budgétaires conformes aux enveloppes qui nous sont attribuées, je pense que c'est là des illustrations de moyens qui démontrent le sérieux du ministère à vouloir travailler avec ses partenaires à rationaliser les dépenses publiques.

**M. Drolet:** Merci, Mme Pagé.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme Gagnon.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Et, même avant toutes ces mesures qui ont été prises depuis quelques mois, ce que vient de témoigner Mme Pagé, on se rappelle, les commissions scolaires ont un pourcentage très bas dans les frais administratifs. Alors, on ne peut pas affirmer que c'est dès la production d'un rapport qu'elles se mettent en route, c'est déjà 5 %. Dans les territoires... une étendue de territoire et des contraintes extraordinaires, les commissions scolaires se maintiennent en moyenne à un coût de gestion de 5 %, ce qui est très bas.

Mais, ceci étant dit, ça se poursuit. On veut diminuer encore ce coût-là. Et, moi, je vous dirai quelques mots sur ce que la fédération fait aussi pour supporter le réseau des commissions scolaires. La fédération donne aussi de la

formation aux nouveaux gestionnaires, aux élus scolaires et notamment sur le processus budgétaire. Je pourrai vous fournir, si vous le souhaitez, M. le Président, les documents de formation, pour les parlementaires, si vous le souhaitez, que la fédération fournit à ses membres pour expliquer les tenants et aboutissants du processus budgétaire qui est très complexe dans une commission scolaire. On parle de 10 milliards, c'est ce qu'on vient de dire tantôt, c'est de l'argent, et ce sont de gros budgets, et c'est une planification très rigoureuse qui commence dans les commissions scolaires. Écoutez, après Noël, on change d'année scolaire, administrativement, hein? On commence à faire l'organisation scolaire, à préparer les budgets et aller dans les multiples consultations. Alors, qu'on puisse penser que le ministère n'est pas informé des deniers puis de comment ça se fait... les rapports financiers sont fournis au ministère. Le rapport annuel est rendu public et fourni à la ministre.

Alors, je pense qu'on a un contexte de transparence assez fluide dans notre réseau, qui est toujours en processus d'amélioration, par ailleurs.

**Le Président (M. Marcoux):** ...alors, peut-être nous allons passer la parole au député de Kamouraska-Témiscouata.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** ...M. le Président. Alors, je veux saluer tous les gens et particulièrement M. Pelletier, je ne sais pas s'il est encore ici...

**Une voix:** Il est là.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** ...avec lequel j'ai eu l'occasion de... je ne le voyais pas... comme directeur général de la commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs, au Témiscouata. Donc, on a eu l'occasion, puisque j'étais directeur général de l'Institut de technologie agroalimentaire de La Pocatière...

Écoutez, je suis le petit dernier au Parlement et je suis nouveau ici, à la commission. Toute la chose éducative, vous comprendrez que ça m'intéresse beaucoup, et j'y crois énormément parce que c'est le ferment de développement des sociétés et de la nôtre, en particulier. J'ai été plusieurs années dans l'administration publique. Ça fait quand même plusieurs années, vous savez, qu'on parle de gestion axée sur les résultats de performance, et tout ça, et notamment depuis le début des années 2000. Mme Pagé parlait de réingénierie, de la réforme de la Loi sur l'administration publique. Là, on est en 2011, on est au 31 mars 2011, et je dois vous dire que j'ai encore la nette impression qu'on n'a pas emboîté le pas pour réduire les coûts publics, au fond, de notre système. Et je ne veux pas porter jugement parce que j'ai été aussi à votre place, j'ai eu à subir aussi le Vérificateur général, moi, qui n'étais pas vous d'ailleurs...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** ...M. Breton, à l'époque.

**Une voix:** Tu l'as fait réagir.

● (17 heures) ●

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** Mais plus sérieusement, plus sérieusement, on parle tout de même de plus de 1 milliard de dollars de frais administratifs, hein,

561 millions, ce que nous révèle le Vérificateur, puisqu'on parlait, tout à l'heure, des milliards. Donc, c'est de ça qu'on parle, c'est des... Je suis un payeur de taxes aussi. Alors, c'est des deniers publics, alors, vous le savez tous.

Et je veux en arriver, moi, de façon peut-être un petit plus concrète, pour se centrer sur la finalité, au fond, de l'exercice qui touche les frais administratifs, parce que ça n'enlève rien à la valeur de ce qui se fait, etc., en termes de l'aspect qualitatif. Je pense qu'on n'en est pas là du tout, puis... et, moi, je serais le dernier à poser un jugement à cet égard, soyez-en assurés. Mme Pagé, dans votre texte d'aujourd'hui, vous utilisez le futur dans les verbes, et j'aimerais ça éventuellement, là, que vous puissiez me dire vraiment, nous... me donner l'heure juste ou nous donner l'heure juste ici en termes de... Je ne dis pas que vous ne l'avez pas donnée, mais le futur, vous savez c'est quoi, le futur en termes d'échéancier. Ça m'a frappé. Ça m'a frappé, et je vais y aller de façon plus précise.

Le MELS publie annuellement, on le sait, des indicateurs, bon, qu'ils soient non parfaits... qu'ils mettent à la disposition du système, notamment des commissions scolaires, et il y en a un en particulier que le Vérificateur a soulevé, c'est celui du coût, par élève, des activités administratives. Puis il révélait notamment que l'indicateur montre, à certains endroits, des écarts significatifs. Par exemple, le coût varie entre 384 \$ et 790 \$ par élève, pour les frais administratifs, pour les commissions scolaires dont l'effectif scolaire se situe entre 5 000 et 10 000. Je comprends, vous l'avez dit tout à l'heure, on sait qu'on ne peut pas comparer de même, mais on peut aussi comparer bien des choses. Il faut quand même reconnaître que c'est un milieu comparable en tout cas au point de vue de l'extérieur et il y a des choses qui peuvent se comparer très bien. Est-ce que le MELS analyse ces écarts? Comme il fournit des indicateurs puis qu'il a l'information, est-ce qu'il les analyse, ces écarts? Est-ce qu'il invite même les commissions scolaires à les analyser? Et je comprends en plus... et je vous dis, là, dans la réponse, je sais que cet indicateur-là pose des problèmes en termes de pertinence ou en termes d'interprétation des données, puisqu'il peut y avoir des variations.

Le Vérificateur a présenté aux parlementaires, un peu plus tôt, une analyse en faisant ce qu'on appelle techniquement un redressement et des informations comparatives, hein, on a... Ils ont produit... le Vérificateur a produit une analyse comparative qui démontre vraiment, clairement, des écarts inexplicables. Alors, au fond, par rapport aux intentions, par rapport aux comités, aux sous-comités, aux sous-sous-comités, qu'en est-il vraiment? Est-ce qu'il y a de l'action? Est-ce qu'on a passé à l'action? C'est une question de justice, c'est une question d'équité, c'est une question de transparence qui fait en sorte que la confiance dans le système risque uniquement de s'améliorer. Mais de façon concrète... puis je ne veux pas vous coincer au pied du mur, ce n'est pas ça du tout, mon intention dans mon intervention, là, mais il y a suffisamment, quand même, de données factuelles dans ce rapport là, qui fait en sorte que, moi, je m'attendrais... et je pense que mes collègues parlementaires, et vous l'avez bien dit, de façon apolitique, là... qu'on sente vraiment que, quand on parle de partenaires, que ce soit le ministère de l'Éducation... qu'il y ait un engagement, l'engagement, mais quand?

Qu'est-ce qui va se faire? Puis on prend-u indicateur par indicateur ou un sur lequel on pourrait s'entendre, qui est très parlant puis qui permettrait que des gestes soient

posés, des améliorations soient posées pour qu'on redistribue ces argents-là de façon intelligente, non pas dans des tableaux, nécessairement, intelligents, blancs, mais de façon intelligente au service de la finalité?

Alors, on parle de frais administratifs. Il y a un effort qui est à faire, il y a un travail qui est à faire, il y a un défi, mais la vie passe rapidement, et la situation financière du Québec, on la sait tous, elle est inquiétante.

Alors, au fond, si je résume, M. le Président, ma question, c'est: À quelle étape en sont réellement rendus les travaux relatifs aux indicateurs? Ou on en choisit-u un ou deux? Et puis, par ces travaux-là, quand est-ce qu'on va passer à l'action? C'est ça que je ne sens pas vraiment: de passage à l'action, en tout respect.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme Pagé.

**Mme Pagé (Louise):** Alors, je vous rappelle que le rapport du Vérificateur général a été déposé en mai, que six mois plus tard nous étions tenus de déposer notre plan d'action, ce que nous avons fait le 12 novembre 2010.

Alors, effectivement, vous comprendrez que depuis novembre 2010... je comprends qu'on est en mars 2011... mais que j'utilise encore le futur parce que tous les travaux ne sont pas terminés. Il est très évident que, dans cette période de temps, avec l'ensemble de nos partenaires, on n'est pas en mesure de dire que tout est complété à ce moment-ci.

Dans le plan de travail que nous avons soumis au Vérificateur général et que vous avez entre les mains, qui est par rapport à la recommandation R.3, qui était celle de l'information de gestion, où on a dit que les travaux seraient en cours, alors, pour... il y a des livrables qui sont prévus pour septembre 2011. Alors, effectivement, le ministère a mis en place un comité MELS-Réseau pour examiner les améliorations qui sont pertinentes d'apporter. Alors, ce comité-là s'est déjà réuni. Il y a des ententes qui ont été faites pour choisir, comme vous le dites, des indicateurs sur lesquels des travaux vont être faits. Après ça, il y a des... pour être capables de comparer, peut-être que je me suis mal exprimée... mais, pour être capables de comparer, il faut qu'on ait un plan d'enregistrement comptable qui soit commun aux deux, que tout le monde comprend les mêmes définitions, y mettent les mêmes choses pour la même collecte de données pour être capables d'en faire la même analyse sans avoir des biais qui sont dus à la structure de l'indicateur ou à des manques ou des absences d'avoir voulu regarder la vérité en face.

Donc, ces travaux-là seront disponibles à partir de septembre 2011. Et, nous, on a déjà commencé les travaux avec le MELS. Et le plan comptable et les modifications aux indicateurs sont en marche. Et la cible qu'on a mise dans le rapport annuel, c'est que c'est en juin 2013 que le ministère de l'Éducation publiera les nouveaux indicateurs qui seront convenus avec nos partenaires du réseau. Alors, oui, ça prend du temps, mais je vous rappelle que, l'année scolaire, nous, on... Les commissions scolaires sont en année scolaire, et, nous, on est en année financière. Donc, quand les commissions scolaires produisent leurs états financiers, il faut qu'on les ramène, avec des systèmes de bascule, dans les années financières.

Alors, je comprends que ça a de l'air complexe, mais ce n'est pas...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** ...

**Mme Pagé (Louise):** ...c'est complexe, mais ça exige des calculs.

Et vous comprendrez qu'à chaque fois que le ministère décide de faire une bascule pour mettre un chiffre dans l'indicateur bien il faut que nos partenaires soient d'accord et qu'ils soient convaincus que ça traduit bien la réalité qu'on veut évaluer à partir de l'indicateur. Alors, si mes propos vous ont laissé sous-entendre que le ministère n'était pas en action, ce n'est pas... je me suis mal exprimée, le ministère est en action avec ses partenaires, et les travaux sont commencés. Je vous souligne qu'on a commencé les... On a déposé le rapport en novembre et bien nous sommes quatre mois plus tard.

Donc, oui, il y a des choses de faites, on avance dans le calendrier, mais, non, tout n'est pas complété.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** Madame... Est-ce que je peux, M. le Président?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, M. le député, oui.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** Est-ce que ça, c'est pour l'ensemble du système que vous me parlez, pour juin 2013, l'ensemble des indicateurs, le plan comptable, et tout ça, là, dans deux ans et trois, quatre mois?

**Mme Pagé (Louise):** Oui.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** Mais, d'ici là, où le jupon dépasse, là, est-ce qu'il n'y a pas des choses, parce qu'on parle quand même de un demi-milliard de dollars? Est-ce qu'il y a des choses qui peuvent être faites, qui peuvent être déjà corrigées? Parce que, vous savez, la correction, là, elle va arriver, sur ce train-là, en 2014-2015 et peut-être plus loin. Parce que c'est comme... C'est un choix, je comprends, pour prendre tout le système, bien s'entendre. Mais c'est un peu ça, ma préoccupation, c'est qu'on reporte dans deux ans un système qui va être prêt à être opérationnel, mais il n'y a pas encore d'action.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme Gagnon ou Mme Pagé?

**Une voix:** ...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Écoutez, moi, ce que je dirai là-dessus, c'est qu'il y a deux éléments dans votre question: il y a toute cette refonte majeure d'un système pour le rendre le plus fiable possible.

Lorsqu'il sera refait, tout le monde ensemble, on aura eu l'occasion d'en discuter, être d'accord et pouvoir se fier à ce système-là. Alors, ça nous donnera des indicateurs qui vont être... qui vont faire en sorte qu'on peut comparer des choses mais les mêmes choses.

J'aurais un exemple à vous donner. Quand l'indicateur retenu par le VG est par millions de sommes reçues en revenus, hein, nous, on dit: Ça ne peut pas être comparable par la suite parce qu'il faut considérer la taille de la commission scolaire, l'étendue, la disparité socioéconomique, les allocations particulières que reçoivent les commissions scolaires. Je vous donne un exemple: une commission scolaire de 2 000 élèves, fictive, nordique, qui reçoit une allocation de 5 millions, elle, pour compenser son éloignement... On a ça dans nos règles budgétaires. Si le Vérificateur prend cette

donnée-là et il la compare, avec la même taille, à une commission scolaire qui est plutôt en ville, qui n'a pas les 5 millions...

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** ...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Vous comprenez? Bien, c'est ce qui fait que vous avez des écarts dans le rapport.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** ...comprends ça aussi.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Alors, ce qu'on dit, c'est qu'il faut que ça soit refait.

Le deuxième volet de votre question, c'est qu'entre-temps... on vous a témoigné depuis tantôt, et on va continuer à le faire... on est en train de regarder, même avec des données qui ne sont pas tout à fait fiables, par organisation, par région, avec le plan d'action qu'on s'est donné.

**M. Simard (Kamouraska-Témiscouata):** O.K.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Et les mesures...

**Le Président (M. Marcoux):** Je pense que... Oui. Brièvement, M. Birnbaum.

**M. Birnbaum (David):** Oui. Je trouve que c'est très important de souligner qu'on ne fait pas de sur-place. Mme la sous-ministre vient de dire qu'il n'y a pas de petites économies, il n'y a que des économies.

Je me permets un exemple. Nous avons un congrès demi-annuel avec nos élus. On vient d'avoir une session tout à fait satisfaisante uniquement, exclusivement, par visioconférence, là où auparavant ça aurait été un coût assez intéressant, par élu, de 1 000 \$ pour le voyage, l'accommodation, et tout ça. Nous nous sommes branchés par visioconférence et on a fait des discussions très intéressantes. D'accord, on a un suivi sur le rapport de... et qui est sujet de notre travail aujourd'hui.

Alors, il n'y a pas de sur-place qui se fait. Dans chaque domaine, on comprend qu'on a des économies à chercher mais des économies pertinentes, j'insiste une autre fois, à l'éducation.

● (17 h 10) ●

**Le Président (M. Marcoux):** ...un très bon exemple. Maintenant, avant de passer la parole au député de Vanier, j'aurais peut-être une petite, courte question, si M. le député me le permet.

**M. Huot:** C'est vous, le président.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Marcoux):** Et simplement c'est pour faire suite un peu à la députée... à la question du député de Kamouraska-Témiscouata, et en termes très simples, parce qu'il y a évidemment des termes un peu compliqués, là, dans la comptabilité gouvernementale et scolaire, et, quand vous parlez de la bascule, Mme Pagé, et tout ça, bon... Mais concrètement, à quelle année financière des commissions scolaires s'appliquera le nouveau plan d'enregistrement comptable?

**Mme Pagé (Louise):** Je suis contente que vous me posiez la question parce que j'ai mon paragraphe ici.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Marcoux):** Ce n'était pas arrangé, là.

**Mme Pagé (Louise):** Mais c'était l'intervention que je voulais faire après madame. Mais ce que je veux dire, c'est que notre plan d'enregistrement comptable, il est... les travaux sont prévus être terminés en septembre 2011. Ensuite, il faudra procéder à tous les ajustements informatiques qui sont requis pour faire les guides administratifs pour recenser l'information sur une nouvelle base pour l'année scolaire 2011-2012. Et, à partir de ça, là, donc les données seront transmises par les commissions scolaires au MELS à la fin d'octobre 2012. Et, à partir de 2012, nous, on s'est dit: On va avoir le plan comptable, on va s'être entendus, on ne se chicanera pas, on va tous parler la même langue, on va mettre ça dans l'informatique, ça va être disponible en octobre 2012.

Et donc les nouveaux indicateurs seront calculés et disponibles au printemps 2013.

**Le Président (M. Marcoux):** ...alors, M. le député de Vanier.

**M. Huot:** Merci. Merci, M. le Président. Bien, bonjour à tous. On peut presque dire «bonsoir»...

**Mme Pagé (Louise):** ...appétit.

**M. Huot:** ...à cette heure. Je suis content de vous recevoir. J'ai quelques questions à poser que je voudrais voir peut-être plus avec Mme Gagnon au départ parce que vous avez parlé du projet de loi n° 133 tantôt. Puis vous m'avez vu sortir tout à l'heure; j'essayais de me rappeler...

Je suis retourné voir votre mémoire du projet de loi n° 133, puis il y avait une phrase, moi, qui m'avait accroché. Vous dites... vous reprochez au projet de loi n° 133 de ne pas reconnaître que les processus actuels des commissions scolaires sont déjà efficaces, rigoureux, effectués dans une saine gestion. Et là ce que nous dit le Vérificateur général, c'est: Ça pourrait être mieux. Moi, la lecture que je fais, c'est ça. Donc, j'essayais de voir... de me dire: Pour vous, ce que vous nous avez dit en début de semaine, c'était déjà... on était déjà, presque, au mieux de ce qu'on pouvait faire. Donc là, il y a de l'amélioration qui est possible. Et le Vérificateur général, il nous dit aussi que ça fait ressortir les deux regroupements, là, l'autre aussi, pour être plus proactif, pour aider les commissions scolaires vers une gestion plus efficiente et plus économique quant à leurs frais d'administration... et qu'il nous dit: Les deux regroupements «n'ont mené en pratique aucune activité significative reliée au regroupement d'achat» ni déterminé les services qui pourraient être mis en commun. Et, Mme Gagnon, vous nous avez nommé plusieurs choses qui sont certains services qui sont faits en commun. Là, peut-être que le Vérificateur général va vouloir préciser les activités significatives, qu'est-ce qu'on veut dire par «activités significatives». Est-ce qu'il est tombé sur un échantillon qui fait en sorte qu'on n'a pas pu en voir, alors qu'il s'en fait ailleurs?

Donc, moi, j'aurais besoin de précisions pour m'éclairer sur ces choses-là. Je ne sais pas si c'est le Vérificateur général qui veut commencer.

On a des choses qui nous ont été présentées, qui concernent des grandes activités, comme les ressources humaines, les ressources financières, l'approvisionnement. Est-ce que c'est ces activités-là qu'on cible comme étant significatives? Et Mme Gagnon va sûrement vouloir réagir, parce qu'on cible clairement qu'il ne s'en fait pas assez ou très peu et, d'un autre côté, on nous dit qu'il s'en fait de plusieurs façons. Donc, est-ce qu'on peut m'éclairer sur ces questions-là?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, Mme Gagnon.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Si vous permettez, après ça M. Lachance répondra à la question, puis je reviendrai, mais, juste pour la commission parlementaire de mardi... ça m'apprendra à venir deux fois dans la même semaine, il n'était question, à travers ce mémoire, que des services informationnels. On parlait des services informatiques des commissions scolaires, et notre intervention était à l'effet que les commissions scolaires, depuis 1985, s'étaient regroupées pour faire ensemble... On ne peut pas être plus regroupés qu'on l'est là...

**M. Huot:** La GRICS.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** ...avec la GRICS. C'était dans ce sens-là, si vous permettez, mon intervention, et ça ne touchait pas les autres frais administratifs, ça disait...

**M. Huot:** Mais il y a...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Actuellement, c'est pris en charge, et ce regroupement est un regroupement qui est formé aussi, au sein de son conseil d'administration, des représentants, par région, de commissions scolaires. Et sa veille stratégique, c'est toujours diminuer les frais administratifs.

**M. Huot:** Et on en a parlé longuement cette semaine. Il y a quelque chose, dans ce regroupement-là, à reprendre dans d'autres domaines que l'informatique.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Oui, tout à fait.

**M. Huot:** Et, moi, je suis convaincu de ça. Mais ce que le Vérificateur général reproche, c'est que ça ne se fait pas actuellement. Dans ce que lui a vérifié, il a vérifié certaines lignes d'affaires, si on veut, là, il n'y a pas de... il y a certains processus, il ne les a pas tous vérifiés, ce qu'il nous a présenté, mais il reproche le fait qu'on ne s'est pas questionné là-dessus.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Je voulais préciser ça. Je veux entendre M. Lachance avant de répliquer sur ce qu'il va dire.

**M. Lachance (Renaud):** Bien, écoutez, je reprends le message que je disais tout à l'heure.

C'est qu'on a constaté dans cette vérification qu'il n'y avait pas beaucoup de proactivité. Au niveau des achats

regroupés, tout à l'heure, madame donnait des statistiques. Elle a dit qu'il y avait 30 commissions scolaires sur 60, puis ça veut dire 50 % qui en ont, mais ça veut dire 50 % qui n'en ont pas. Ça veut aussi dire que, lorsqu'on a fait une vérification dans le passé au niveau des cégeps, on a constaté que les achats regroupés au niveau des cégeps étaient plus importants qu'au niveau des commissions scolaires.

Donc, on ne prétend pas qu'il n'existe pas des initiatives, clairement pas, mais ce que l'on dit, c'est que, lorsqu'on compare le réseau des commissions scolaires avec celui des cégeps, lorsqu'on regarde les gestes posés concrètement pour continuer d'activer ce genre d'initiative, on a constaté là qu'il était nécessaire d'une plus grande proactivité. Et puis, les propos que j'entends depuis aujourd'hui, c'est qu'il y en a de plus en plus. Tant mieux!

**M. Huot:** Je vais citer. J'aimerais ça citer, par exemple, ce qui est dit: Les deux regroupements «n'ont mené en pratique aucune activité significative reliée au regroupement d'achat des commissions scolaires» ni déterminé les services qui pourraient être mis en commun. C'est ce qui est dit.

**M. Lachance (Renaud):** Oui, c'est ce qui est dit. Et puis vous avez constaté que madame, tout à l'heure, elle a dit: Après le dépôt du rapport, on a appelé les commissions scolaires pour savoir lesquelles en faisaient. Donc, vous voyez, c'était après le dépôt du rapport. Bon. Et je suis heureux d'entendre, et c'était... je suis très heureux d'entendre, de voir qu'il se fait des initiatives de plus en plus. Et, je répète, on ne disait pas qu'il n'y en avait pas, on a constaté là la nécessité d'une plus grande proactivité.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme Gagnon. Alors, vous vouliez revenir?

**M. Huot:** Vous vouliez, parce que...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Oui. Rapidement, je veux juste préciser qu'après le dépôt on a colligé ce qu'il se faisait. Ça ne voulait pas dire qu'il ne s'en faisait pas, mais c'était méconnu alors. Bon.

La deuxième chose que je voudrais dire, c'est que, la notion de proactivité, hein, on peut l'interpréter. Nous, on n'a pas d'autorité sur les commissions scolaires, on est un organisme de soutien, d'appui pour défendre les intérêts. Alors, notre objectif, c'est soutenir d'abord et avant tout les commissions scolaires. Ça peut sembler, pour un vérificateur, pas suffisamment proactif. Mais, comme M. Lachance vient de le reconnaître, effectivement il y a plusieurs gestes qui continueront à se poser, puis on va les... les accentuer, pardon, assurément.

**M. Huot:** ...dans votre échange, tout à l'heure, avec mon voisin le député d'Orford, vous avez abordé, là, les questions des... ce que vous êtes en train de faire. Il y a des travaux qui ont été entrepris, des pratiques de gestion, entre autres. Mais j'aimerais ça aller plus dans le concret, là, parce que, dans votre présentation, vous parliez des travaux, des pratiques de gestion, de regroupement d'achats, des outils de gestion développés, des pistes de réflexion sur les processus, les façons de faire. C'est assez général, là.

Je comprends, vous aviez cinq minutes, là, pour faire votre présentation, mais, concrètement, là, avec des

exemples, qu'est-ce qu'on peut dire qui est fait dans le cadre de ces pistes de réflexion là?

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Je vais, sans paraphraser Mme Pagé, je vais avoir un peu la même réponse sur un autre sujet.

Le plan d'action vient d'être déposé. Ce que je vous ai nommé, ce sont des actions qui se feront. Notre réseau est très grand, c'est très... hein, c'est large, là. Alors, on est en train de mettre en place des groupes témoins, des... une vingtaine de commissions scolaires qui travaillent avec nous pour colliger leurs pratiques. Mais ce qui se fait actuellement, c'est difficile pour moi de vous nommer... quoiqu'on peut vous fournir notre plan d'action, on peut aller plus loin. Il y a des projets pilotes. Il y a des commissions scolaires, dans une région pas très loin d'ici... qui est en train de regarder ses services avec une autre commission scolaire. Il y a des actions qui vont émerger parce que toutes les commissions scolaires sont en mouvement. Parce qu'on se rappelle que, dans le rapport du Vérificateur général, il y a des recommandations, une entre autres pour les cinq vérifiées, mais pour l'ensemble des commissions scolaires. Alors, c'est tout un réseau à mobiliser parce que ça se fait, mais on ne connaît pas nécessairement ces pratiques. On n'avait pas suscité le besoin de les colliger et de les mettre ensemble.

Alors, je vous dirai, dans quelques mois, on sera capables de vous déposer, en suivi, des pratiques, là, qui sont prometteuses, qui seront concrètes. Peut-être que Mme Lemieux en aurait déjà une...

**M. Huot:** Je pense qu'il y avait quelqu'un qui avait un exemple à donner.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Je pense qu'elle a un exemple.

● (17 h 20) ●

**Mme Lemieux (Normande):** Alors, concrètement, quand le rapport du VG est arrivé, il y avait des pistes d'amélioration chez nous où quatre services avaient de l'efficacité à mettre en place, où on n'était pas les meilleurs coûts. Alors, on les a étudiés. Le secrétariat général, on s'est aperçus, en fouillant, que notre contrat d'assurance pouvait être amélioré de 50 000 \$ si on révisait certaines clauses. Alors donc, ça a été... puis on était rendus à l'observer, et ça va faire que c'est 50 000 \$ par année qu'on va pouvoir améliorer en le donnant à d'autres fins.

**M. Huot:** Est-ce que cette pratique-là a été suggérée à toutes les autres commissions scolaires par la suite?

**Mme Lemieux (Normande):** En Montérégie, on l'échange déjà, nous, on est très regroupés déjà dans plusieurs analyses de pratique.

**M. Huot:** Parce que c'est très significatif comme économies.

**Mme Lemieux (Normande):** Oui, tout à fait.

**M. Drolet:** C'est à tous les jours en affaires, là.

**Mme Lemieux (Normande):** Je vous donne un autre exemple: ressources humaines.

On a tout mis en ligne nos listes de priorités. Les gens n'ont pas à se déplacer pour venir au centre chercher les listes de priorités, c'est rempli en ligne. Les gens même vont remplir leurs expériences en ligne. Alors, on a informatisé beaucoup d'éléments qui étaient papier: messagerie, envois postaux. On est en ligne de plus en plus, des sites Web rendus à jour. Et, les frais corporatifs, on s'en va vers des taxes en ligne et on s'en va vers aussi des fournisseurs en ligne, donc beaucoup de moins de papier. Mais, au fur et à mesure, on pourra vous dire, par rapport à cette évaluation... que ça nous a permis de faire puis des pratiques qu'on échange avec les autres et d'autres améliorations. Et il y a aussi la loi n° 20, on vous en a parlé, là, qu'on a l'obligation de livrer chez nous 400 000, là...

Alors, c'est sûr que tout ça est combiné pour continuer à dégager l'efficacité de gestion, de processus financier, mais il faut toujours se garder la qualité de services.

**M. Huot:** C'est intéressant. Ça va nous intéresser, comme membres de la CAP, de suivre concrètement, là, ces petits gestes là. Pour revenir à ce que Mme Pagé disait, il n'y a pas de petites économies. Si vous permettez, M. le Président...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui.

**M. Huot:** ...une dernière question à Mme Pagé. On a parlé beaucoup du lien MELS-commissions scolaires, mais il y a des directions régionales aussi, qui existent, du MELS. On n'en a pas parlé. C'est quoi, leur rôle exactement? Et je sais, et ce n'est pas nécessairement une région, une direction régionale, ma collègue qui est dans la région de Laval me disait que Laval, Laurentides, Lanaudière, c'est regroupé, comme directions régionales. Il y en a combien? Puis leur rôle, exactement, c'est quoi?

**Mme Pagé (Louise):** Alors, le rôle des directions régionales... Excusez-moi. Alors, nous avons 143 personnes qui travaillent dans nos directions régionales, qui couvrent les 17 régions administratives, et nous avons 12 bureaux régionaux.

Donc, vous avez raison de dire qu'un bureau régional couvre plus qu'une région administrative. Donc, ces 143 personnes là, d'abord, la première chose, c'est qu'ils sont associés à la mise en oeuvre des plans d'action du ministère. Dans les 143 personnes que je vous ai identifiées comme étant des personnes travaillant dans les directions régionales, il y a 55 de ces personnes qui sont en soutien à des politiques... enfin, qui s'assurent que les politiques ministérielles dans différents secteurs sont appliquées par les commissions scolaires. Il y a 19 personnes qui sont affectées à soutenir la réussite des élèves handicapés et en difficulté d'apprentissage. Il y a les ententes ministère de la Santé et des Services sociaux et nous sur les enfants en difficulté. Il y a des plans d'action pour traiter et prévenir la violence à l'école, 11 personnes; la stratégie d'intervention Agir autrement.

Donc, les directions régionales, leur premier mandat, c'est de voir à l'application des politiques ministérielles dans leurs régions.

Deuxièmement, les directions régionales ont aussi la responsabilité de mesures qui ont été mises en place par le ministère. Je vous donne l'exemple de l'encadrement des stagiaires. Vous savez que c'est le ministère qui a accordé

les permis d'enseignant. Alors donc, il faut faire l'encadrement des stagiaires. Il y a un projet qui s'appelle l'école montréalaise et la lutte à la pauvreté, donc la direction de Montréal y travaille; des mesures préalablement convenues quant à la coordination, au soutien des écoles et aux commissions scolaires. Il y a des agents de développement, en milieu défavorisé, pour les écoles primaires et secondaires.

Il y a le soutien et l'accompagnement des écoles... mon Dieu, un sigle que je ne connais pas, SIAA.

**Une voix:** C'est la stratégie Agir autrement.

**Mme Pagé (Louise):** Ah! Bon, excusez-moi, ça fait trois.

**M. Huot:** Je vous entends. Peut-être... je ne sais pas si Mme Gagnon va vouloir réagir. Et est-ce qu'il n'y a pas un certain dédoublement avec les commissions scolaires?

**Mme Pagé (Louise):** Non, il n'y a pas de dédoublement avec les commissions scolaires. Les commissions scolaires appliquent, et, nous, on est là pour fournir le soutien, les guides, l'explication des politiques, comptabiliser les rapports qui nous sont produits par les commissions scolaires. Il n'y a pas dédoublement ni entre le ministère... ni les directions ni les commissions scolaires...

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci...

**Mme Pagé (Louise):** ...chacun exerce son...

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci. Alors, maintenant, Mme la députée de Champlain.

**Mme Champagne:** Donc... «Mme de Champlain»; oubliez-le pas.

**Le Président (M. Marcoux):** De Champlain.

**Mme Champagne:** C'est ça, parce que ça s'est dit en commission. Au lieu de dire: Mme Champagne, on a dit: Mme Champlain, de Champagne. Alors, voilà. Alors, c'est mal...

**Le Président (M. Marcoux):** Députée de Champlain.

**M. Gauthrin:** Non, mais, Noëlla, tu es la seule qui t'es fait élire sur ton prénom et pas sur ton nom.

**Mme Champagne:** C'est ça, et voilà. Alors, écoutez, moi, j'ai toujours eu une impression depuis longtemps... J'ai enseigné, moi, également, alors nous sommes tous pris dans ce monde de l'éducation, que nous adorons, n'est-ce pas? Et j'ai toujours vu les commissions scolaires, que j'ai fréquentées, que je fréquente encore beaucoup, là, comme des chefs d'orchestre de nos établissements dans une région donnée. Or, je sais... j'en suis convaincue. Or, je vois, puis j'aimerais avoir le document dont Mme le sous-ministre nous a parlé tantôt... nous a donné un paquet de détails sur la direction régionale, avec qui fait quoi. Si c'était possible, j'aimerais ça avoir ce document-là ou les membres de la Commission, possiblement, seraient contents de l'avoir. Peut-être même qu'on peut le trouver sur le site, là, je ne le sais pas. Alors, c'est une demande que je fais.

Or, en tant que chefs d'orchestre, les commissions scolaires en région ont déjà eu des regroupements, que ce soit pour les fameux programmes qu'on appelle les CAQ en formation professionnelle. Il y a eu des commandes de placées par la précédente ministre de l'Éducation, Mme Courchesne, qui a demandé que ces regroupements-là se fassent. Elles les a même forcés, je dirais, un peu à se parler, de telle sorte qu'exemple la Rive-Sud et la Rive-Nord puissent mieux se comprendre et mieux gérer les besoins, les demandes, là, face aux besoins d'une région. Alors, cela me plaît, là, et, oui, je me questionne, moi aussi, comme mes collègues, sur toujours le danger de dédoublement. Et, si on veut un jour, et c'est un message que je passe... un jour on veut être reconnus, que les commissions scolaires veulent être reconnues comme étant efficaces, avoir une action directe sur le terrain avec les écoles, il va falloir que toutes ces cibles-là, ces regroupements-là, ces visions-là soient connus des gens et soient réellement applicables et non pas juste... Parce que c'est là que ça m'inquiète. De voir à quel point on va avoir des rapports à faire, des groupes témoins, des comités, des plans d'action, je me dis: Bon Dieu de la vie, en 2013, on va-tu en avoir, du papier de fait?

Or, mon collègue tantôt a soumis peut-être certaines inquiétudes face à tout ce qu'on vous demande. Je trouve qu'on exige beaucoup. Même nous, comme parlementaires, on veut des rapports puis on veut des cibles, puis on veut des résultats. Alors, une fois que tout ça va être mis en branle, madame l'a dit tantôt... Mme la directrice de la Fédération des commissions scolaires, on est en action, on n'est pas stoppé, là, on bouge, là, présentement. Or, les cibles que vous vous êtes données maintenant ou que le ministère de l'Éducation vous a demandées, elles existent, ces cibles-là, je ne les rêve pas, là, bon. Donc, déjà, à partir du moment où vous avez ces cibles-là, il y a des actions qui se font. On a vu tantôt des résultats, peu importe la commission scolaire, là. Chez nous, j'ai des témoignages de ça tous les jours.

Donc, il y a des économies qui se font. Alors, est-ce que je m'imagine trop grand que, d'ici 2013... quand vous allez arriver en 2013, il va y avoir déjà tellement d'actions de faites que ça va être un constat de bonnes choses qui ont été faites et de bonnes pratiques qui ont été mises en application?

Est-ce que je suis dans l'imaginaire total, en ce vendredi 31 mars, la veille du 1er...

**Une voix:** ...

**Mme Champagne:** Jeudi.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Champagne:** ...en cette veille du 1er avril, demain, puisque je n'irai pas que vous annoncez quelque chose qui n'existe pas, parce que je crois en la survie des commissions scolaires, dans le regroupement et dans les cibles sur le terrain comme étant toujours, je vous le dis, des chefs d'orchestre pour faire que nos établissements soient les plus heureux, les plus confortables possible, puis qu'eux aient la mission, la préoccupation de l'enseignement face aux enfants en ayant les bonnes ressources aux bons endroits? On manque de monde. Je l'ai dit hier, j'ai fait 20 minutes d'un débat, là, et je ne veux pas me répéter, mais je suis tellement convaincue que je voudrais être convaincante face à la sous-ministre, qui est la meilleure personne placée

pour transmettre les bons messages aux bons endroits, de telle sorte que les gens sur le terrain ont besoin de travailler puis ont besoin de moyens. Ça, c'est clair pour moi. Maintenant, ces moyens-là... les commissions scolaires se dépassent et se défont face au ministère pour les obtenir, ces moyens-là.

Alors, moi, là, rassurez-moi, là, d'ici 2013, là, les plans d'action, les comités, les groupes travail, puis j'en ai d'autres ici, les groupes témoins, hein, le comité MELLS-Réseau, les plans... en tout cas, les plans d'action, je l'ai dit, les cibles, tout ça, là, ça chemine d'ici 2013, puis en 2013, si je suis encore vivante et ici, j'aurai des merveilleuses nouvelles à apprendre. Est-ce que c'est ça que je dois comprendre?

● (17 h 30) ●

**Le Président (M. Marcoux):** Oui.

**M. Gautrin:** ...le pouvoir en 2013?

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, M. le...

**Mme Champagne:** Je m'imagine partout, mon cher.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, M. le député de Verdun, nous allons laisser Mme Gagnon, je pense, qui veut intervenir pour répondre.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Avec votre discours, madame, je vous souhайте d'être encore vivante et autour de cette table.

**Mme Champagne:** ...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** On a besoin d'entendre ce que vous venez de dire quant au rôle des commissions scolaires dans leurs milieux.

Effectivement, on peut faire l'image du chef d'orchestre et parfois on a de la difficulté à mener le jeu, hein, puis diriger l'orchestre parce qu'il y a beaucoup d'intervenants.

Tantôt, on a décrit les bureaux régionaux qui sont, en principe... puis je pense qu'on est en vigie là-dessus. On travaille assez avec le ministère pour s'assurer qu'il n'y ait pas de dédoublement. Ils sont souvent le porte-parole du ministère en région, hein, c'est la façon, là, d'aller plus rapidement en région. Mon rôle ici n'est pas de critiquer leurs façons de faire ou le mandat. Ce que je vous dis, c'est: à travers la multitude de comités dont vous avez fait mention, on est là avec le ministère pour leur rappeler parfois des dédoublements ou pour leur dire: Ça, c'est trop centralisé ou ça ne va pas suffisamment rapidement vers les commissions scolaires. On est en vigie. Là-dessus, je vous rappelle, Mme la sous-ministre l'a mentionné dans son allocution de départ, mais je vous le rappelle, Mme Courchesne a mis en place, en 2009, un comité sur la bureaucratie. Nous avons effectué neuf recommandations, puis huit d'entre elles visent un allègement justement des façons de faire, des formulaires pour contribuer à diminuer la paperasse puis à diminuer peut-être des structures. Parce qu'on en a beaucoup, de structures effectivement et qu'on se donne, de comités, et tout, là, mais la majorité des comités dont on fait mention, Mme Pagé, sont déjà en place, hein, ce sont des comités qui font déjà des travaux.

Mais, dans les régions notamment, on a des tables. On a mis en place des tables interordres aussi. Les 13, 14 juin,

on aura le troisième forum sur la formation professionnelle et technique en lien avec l'adéquation en emploi et on aura sûrement des remarques là-dessus, qui vont arriver des régions, sur peut-être des dédoublements sur la question de l'emploi puis la formation professionnelle et technique.

Donc, ce que je veux vous dire, Mme Champagne, ici, c'est que, moi, je pense qu'on peut être positif, puis je pense qu'il y a un mouvement important qui est train de se faire en vue d'améliorer nos pratiques, puis on travaille là-dessus en collaboration très étroite avec l'équipe de Mme Pagé... très, très étroite.

**Mme Champagne:** Alors, je ne me pardonne pas, M. le Président, j'avais oublié l'interordre, en plus. Alors, je me dis: Voilà, j'en avais oublié un.

Alors, sérieusement, moi, je vois l'avenir des commissions scolaires effectivement avec une efficacité. Le rapport du Vérificateur l'a dit, il faut travailler en équipe, en collaboration. Il faut qu'on se parle, que les pratiques, du moins... voyons juste au niveau d'une région, comme chez nous, c'est Mauricie, Centre-du-Québec, entre autres, qui sont très, très liées partout, que ce soit en formation professionnelle ou ailleurs. Dans d'autres régions, un de mes collègues d'en face vient de le dire, il y a des regroupements qui se font pas juste, naturellement, dans un but d'un meilleur fonctionnement, parce que les élèves aussi se promènent un peu. Ils ne sont pas toujours fixes. N'oublions pas que l'objectif... c'est-à-dire, l'essence même des commissions scolaires et des écoles, c'est parce qu'il y a des enfants, il y a des étudiants. Alors, oublions-les, puis il n'y en a plus, hein? Alors, si on veut bien fonctionner... Je suis une régionaliste, je suis depuis toujours une personne qui croit de ramener énormément dans les régions et le pouvoir et l'argent. Ça prend les deux, l'un ne va pas dans l'autre, tout en ayant une supervision. Ça prend un ministère de l'Éducation évidemment avec cette délégation-là de pouvoirs, et ce n'est pas toujours facile. Puis on en parle autant d'un côté que de l'autre de la Chambre, je crois, dans des pensées parfois différentes mais souvent ressemblantes, il ne faut pas l'oublier.

Alors, ma question est toute petite. Peut-être que mes deux collègues en auraient encore une petite aussi, il faudrait quand même que je ne les oublie pas. Quand il y a eu l'idée, Mme la sous-ministre, de limiter le niveau des dépenses en fixant à 10 % l'utilisation des surplus accumulés pour les opérations courantes, ça a fait soulever un peu le chapeau, n'est-ce pas, parce que tu as des commissions scolaires qui avaient des surplus puis qui se sentaient une marge de manoeuvre pour l'appliquer avec des besoins bien sûr près des élèves.

Comment va cette mesure-là? Comment se porte cette mesure-là de l'obligation du 10 %?

**Mme Pagé (Louise):** La mesure se porte bien.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme Pagé.

**Mme Pagé (Louise):** Est-ce que les commissions scolaires la trouvent contraignante? Je pense que la réponse est oui.

**Mme Champagne:** Est-ce qu'elle est déplaisante, dérangeante et nuisible?

**Mme Pagé (Louise):** Bien, elle est dérangeante, déplaisante... nuisible, je ne pense pas, parce que c'est une mesure de contrôle et de rationalisation.

La norme a été fixée à 10 %. Alors, je pense que c'était logique de le faire à ce moment-là. Il faut voir aussi la provenance des surplus des commissions scolaires, et je pense que cette analyse-là a été faite au ministère au moment où ils ont fixé la balise de 10 %. Mais je ne peux pas aller plus loin que ça, malheureusement, je n'ai pas la connaissance... étant donné que ça fait à peine trois mois que je suis là. Je n'étais pas là au moment de l'élaboration de cette règle-là du 10 %, mais, si vous le souhaitez, je peux voir avec le ministère et envoyer un document à la commission, qui vous permettra de comprendre, d'expliquer d'où vient le 10 % et à quoi... pourquoi la norme a été fixée à 10 %.

Là-dessus, je suis incapable de vous répondre aujourd'hui.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci.

**Une voix:** Madame...

**Le Président (M. Marcoux):** Mme Gagnon, avez-vous des commentaires?

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Je ne reprendrai pas les trois mots, mais je vais vous dire qu'on a toujours été en désaccord, puis on continue à être en désaccord parce que c'est un retrait d'une marge de manoeuvre aux commissions scolaires. Donc, on ne croyait pas... On pense qu'on peut continuer à bien gérer des deniers publics sans avoir cette contrainte administrative qui est 10 %. C'est dans le contexte de l'intégration des commissions scolaires au périmètre comptable, hein, c'est dans ce contexte-là. On le sait très bien, les commissions scolaires avaient des surplus, etc., sauf qu'à tous les ans, à ce fameux comité où on siège avec le ministère, on va répéter au ministère qu'on n'est pas d'accord, pour un gouvernement local, d'avoir une balise de la sorte.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci. À moins qu'il y ait une autre courte question de votre côté?

**Mme Champagne:** Bien, j'aurais peut-être souhaité savoir: Est-ce que le Vérificateur général, dans le cadre de l'application de cette mesure-là... ça a été étudié, regardé et est-ce que vous en avez vu une, pertinence, vous autres? Vous êtes-vous penchés, d'abord, sur la chose?

**Une voix:** ...

**Mme Champagne:** Non? O.K. Donc, ça répond à la question.

**Le Président (M. Marcoux):** Très bien. Alors, merci. Donc, pour la dernière période, je vais donner la parole à une personne, je pense, que la plupart d'entre vous avez connue avant aujourd'hui, donc la députée de Mille-Îles.

**Mme Charbonneau:** Merci, M. le Président. Ça m'amuse parce que je pense que la plupart des gens ici sont bien connus, entre autres ma collègue d'en face, avec qui j'ai le plaisir de travailler maintenant mais que j'ai aussi déjà eu le plaisir de travailler auparavant.

Mais effectivement je viens de comprendre pourquoi je ne connaissais pas Mme Pagé. Ça m'intriguait. Je disais:

Comment ça que je ne la connais pas? Je ne la connais pas. Ça fait deux ans que je suis élue, ça fait trois mois que vous êtes au ministère. On ne s'est pas beaucoup rencontrées. Je pourrais par contre dire bonjour aux gens sur la ligne de feu et bonjour aux gens d'en arrière, que je connais bien et que je reconnais les sourires.

Je vais aborder peut-être un côté un peu plus risqué, mais ça me fait plaisir de le faire. Je n'ai pas besoin de vous faire de discours sur le fait, si je crois ou je ne crois pas aux commissions scolaires. Si vous avez des doutes, parlez à vos présidents de commission scolaire...

**M. Huot:** ...

**Mme Charbonneau:** ...oui, ou parlez à mes collègues. Quand on a commencé cette commission, le Vérificateur général nous a dit qu'il parlait des achats regroupés. J'aurais pensé, du moins, de Mme Gagnon que vous étiez pour commencer votre intervention en disant que vous êtes le premier achat regroupé des commissions scolaires.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Vous le dites pour moi. Merci.

**Mme Charbonneau:** Nécessairement, les commissions scolaires ont décidé de se regrouper pour avoir des services et avoir accès à des choses extraordinaires, comme, mettons, les avocats.

Chaque commission scolaire, dépendant de sa taille, ne peut pas s'offrir ce service parce que, malheureusement, et je le dis «malheureusement» et je pèse mes mots, là, puis vous me lancerez des roches après, là, malheureusement, un conseil des commissaires, c'est des parents qui décident pour des enfants. Ça fait que dépenser pour des annonces, dépenser pour du corporatif, dépenser pour des avocats, et je le dis, c'est dépenser. Leur volonté, c'est d'investir en services à l'élève. Donc, souvent, le fait que les gens se regroupent font en sorte qu'ils ont accès à un service, et ils ont l'impression qu'ils ne dépensent pas trop. J'ai vu des débats s'éterniser pour une cenne, une cenne par élève, et j'ai vu des débats de cinq minutes pour des millions de dollars. C'est étonnant, le comportement, quand on parle du service à l'élève. Mais ce n'est pas là que je veux aller. Ça, c'était mon plaidoyer à moi, à moi toute seule.

Je voudrais que vous me parliez de la complicité entre la Fédération des commissions scolaires et ce que, moi, j'ai toujours appelé la fédération des commissions scolaires anglophones. Je n'ai jamais changé beaucoup le nom parce que je trouvais que vous étiez un peu comme nous, à la fédération francophone.

On parle des achats regroupés. Moi, je sais que vous avez un échange de services en formation. Mais la question peut se poser chez un citoyen: Pourquoi j'ai besoin des deux? Pourquoi je n'en aurais pas juste un? Qu'est-ce qui menace un ou l'autre si je fais une mise en commun et je me retrouve avec une seule structure, puisque, quand je pense au gouvernement, pour un service à une commission scolaire anglophone ou francophone, j'ai un seul service, j'ai un seul ministère?

Alors, parlez-moi de votre relation, et je veux parler... celle en affaires.

● (17 h 40) ●

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Birnbaum (David):** J'aimerais commencer à noter... Le premier aspect de la question, c'est un lien qui est à la fois efficace, essentiel, pour nous, et, j'espère, pour mes collègues de la fédé aussi, et très fructueux.

Dans un premier temps, et là je vais expliquer notre raison d'être que je trouve être un... devrait être une évidence à quelque part, mais... dans un premier temps, nous, on n'a pas la... Notre équipe, c'est moi puis trois autres personnes et demie. Alors, quand on parle de commission parlementaire cette semaine, c'est moi qui rédige, moi qui prépare, bon, nous comptons beaucoup, et avec beaucoup d'appréciation, sur l'expertise de la fédé en tout ce qui a trait à la préparation de ces genres de mémoires. Quand on parle des règles budgétaires, les paramètres des programmes, que ça soit pédagogique ou sur l'approvisionnement, et tout ça, c'est un lien qui nous est très cher. Alors, là-dessus c'est efficace, précieux et nécessaire. Pour moi, ça devrait, avec tout le respect, être d'une évidence qu'on ne parle pas de dédoublement, qu'on parle d'une association à quelques... financée à quelque huit dollars par élève de notre système, qu'on se donne une association pour un système qui opère en langue minoritaire ici, au Québec, qui est l'exemple du monde en ce qui a trait à l'enseignement d'une deuxième langue, c'est-à-dire le français, qui avance à pas énormes à former des citoyens québécois tout à fait en mesure de participer pleinement dans la société québécoise.

Mais, voilà, il y a toutes sortes d'aspects qui touchent à notre rôle, protégé sous la constitution et par la législation, qui a créé des commissions scolaires linguistiques. Il y a tout un rôle à faire pour semer le terrain pour nos commissions scolaires membres, nos neuf, en tout ce qui a trait à leurs tâches. Et c'est complémentaire, pas redondant de tout, de ma lecture de l'affaire, parce qu'il y a un aspect qui s'ajoute, une trame de fond qui s'ajoute à notre offre de services, c'est qu'on l'offre dans les deux langues et à une communauté très ancrée, enfin, une communauté fondatrice ici, au Québec, mais qui a sa perspective, sa culture à soi-même et tout son lien à faire avec le Québec francophone.

Alors, pour moi, il y a... si on veut imposer le même critère que le Vérificateur général avait à nous imposer, on peut se défendre d'avoir nos deux associations.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, M. Birnbaum. Mme Gagnon.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** J'ajouterai que c'est précieux, cette collaboration, parce que ça assure aussi une cohérence réseau, hein, une cohérence interlangues. Et, pour la fédération, qui est évidemment plus d'élèves, un peu plus de moyens, c'est important, pour nous, de contribuer puis collaborer avec nos collègues anglophones, partager des services que l'on a.

Je voudrais revenir sur votre commentaire, Mme Charbonneau, tantôt, là, sur les achats regroupés, le premier achat regroupé que la fédération... J'apprécie ce commentaire, et ça me permet de rappeler que la fédération, au-delà... on dit, souvent, rapidement, représente ses membres, les intérêts... Il n'y a pas beaucoup de personnes dans la population qui savent que c'est aussi... c'est la fédération qui négocie l'ensemble des conventions collectives avec le gouvernement. Alors, c'est quelques avocats, c'est des personnes qui ne sont plus au bureau du tout, qui s'en vont au comité national de négociation. Et, la présidence du comité national, c'est à la fédération qu'elle est. Alors, ça

demande de l'énergie, ça demande aussi pour nous, là, d'informer notre milieu. Ça demande beaucoup, beaucoup, beaucoup de proactivité.

Alors, ce n'est pas toujours vérifié techniquement, mais c'est ce qu'on fait actuellement.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Mme la députée, avez-vous une autre...

**Mme Charbonneau:** ...M. le Président, vous êtes gentil. Vous faites bien de le rappeler, parce que ça me rappelle de très beaux souvenirs du comité des ressources humaines avec M. Tremblay, que tous les présidents du Québec apprécient, je pense, autant anglophones que francophones, Bernard, de son prénom, a un charme fou. Je m'en ennuie énormément. C'est un monde scolaire qui est extraordinaire.

La mise en commun des services peut être questionnée quand on regarde les deux entités: anglophone et francophone. Je vous le dis, je ne lâche pas mon bâton, parce que, un, vous avez à justifier, puis, deux, on a besoin de se questionner sur ces principes-là. D'où je viens, il y a une île, une ville, une MRC, une commission scolaire francophone et une commission scolaire anglophone qui a un partenariat extraordinaire, donc je peux me permettre de questionner sans danger. Vous êtes revenus aussi sur certains principes. Vous n'avez pas beaucoup accroché la loi n° 100, j'en suis surprise, vous auriez pu, puisque la loi n° 100 ne peut pas affecter autre chose que le principe administratif d'une commission scolaire. On ne peut pas dire: On ne remplacera pas deux profs... un prof si deux profs s'en vont. Ce n'est pas un choix. Mais la mesure tombe directement au niveau des commissions scolaires. Et on le disait plus tôt, et vous n'étiez pas là pour en être témoins, mais souvent une commission scolaire qui a été vigilante et bien performante, souvent, quand des mesures comme celles-là tombent, bien elle devient la commission scolaire qui est, on dira, dans mes mots à moi, punie puis elle n'est reconnue dans les gestes qu'elle a posés auparavant, puisqu'on applique ça à tout le monde.

Dans les principaux achats regroupés... et je le sais, qu'on n'a pas touché à ça, puis le Vérificateur général nous a bien spécifié pourquoi il n'est pas allé sur ce sujet-là, puis on va avoir le plaisir de se revoir éventuellement sur le transport scolaire, mais la mise en commun d'un achat regroupé, ça peut aller jusque-là. Est-ce que vous pouvez nous parler des achats regroupés qui peuvent se faire entre commissions scolaires et... commissions scolaires francophones et anglophones? Est-ce que ça existe? Puis, si ça existe, ça passe de quelle façon?

**M. Birnbaum (David):** Je crois que le meilleur exemple serait le transport scolaire où, si je ne m'abuse, huit de nos neuf commissions scolaires ont des opérations conjointes souvent, ce qui fait en sorte, pour réduire ces efficacités, qu'il n'y ait pas un autobus à moitié vide qui fait le parcours pour une école anglaise. Comme ça, voilà un achat regroupé dont il y a des épargnes très importantes. Alors, voilà l'aspect le plus important.

**Une voix:** Les PPO aussi.

**M. Birnbaum (David):** Voilà. Voilà, c'est ça, il y a plein d'exemples.

**Mme Charbonneau:** Nous, on n'a pas eu le plaisir d'entendre ce que Mme Gagnon vous a soufflé à l'oreille. Vous allez sortir d'ici avec une réputation, vous deux, je vous jure, mais pouvez-vous le souffler un peu plus fort, Mme Gagnon?

**Mme Gagnon (Pâquerette):** J'espère, une bonne réputation.

**Mme Charbonneau:** Oui.

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Les PPO, on vous a mentionné tantôt les nouveaux programmes, là, pour... comment... je dis «PPO»: les programmes...

**Une voix:** ...

**Mme Gagnon (Pâquerette):** ...projets personnels d'orientation pour les élèves de troisième secondaire dans le cadre du renouveau pédagogique.

Alors, pour cet achat regroupé, qui est important, hein, ce sont des petites choses, hein, ce sont des petits outils, là, que, si chaque école du Québec achetait, là, ça coûterait une fortune. Et ça nous a coûté une fortune d'énergie dans notre petite équipe pour gérer ça, mais on l'a fait puis on le fait en collaboration avec les anglophones, parce qu'eux n'ont pas l'équipe pour le faire, à chaque fois, je vous dirais, Mme Charbonneau, qu'il est possible de le faire. Probablement que les commissions scolaires, entre elles, le font, et, au niveau de la fédération... anglophones et francophones, ils en font déjà, là, beaucoup d'exemples à donner. Je ne sais pas s'il y en a qui veulent en donner. Mais, au niveau de la fédération, nous, bien c'est plus macro, là, c'est quand c'est possible.

**M. Birnbaum (David):** Et c'est réciproque, si je peux... On parlait tantôt des relations de travail. Il y a maintenant, partout au Québec, un système qui a épargné des sommes très importantes quand on parle des griefs. C'est nous. On a signé les conventions collectives avec nos employés. Ça fait maintenant deux ans... deux conventions collectives où il y a un système d'arbitrage où le perdant paie. C'est instauré dans le secteur anglais en premier. Là, c'est partout. Alors, il y a une concertation qui donne des résultats.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci. À moins qu'il y ait d'autres questions?

**Mme Charbonneau:** Je vais juste terminer.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui.

**Mme Charbonneau:** Juste un dernier, dernier petit commentaire pour dire: Apprenez à vous vendre. Moi, je vous connais, je vous connais bien et, à l'intérieur d'une seule question, vous avez suscité l'intérêt de plein de gens. Apprenez à vous vendre et dites à vos membres que ça vaut la peine de vous vendre. Vous êtes mal connus, et, quand je ne vous connais pas bien, ça ne me fait rien de vous fermer.

#### Remarques finales

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci. Donc, avant de terminer, à moins qu'il y ait d'autres questions,

je vais demander au Vérificateur général s'il a certains commentaires pour conclure.

**M. Renaud Lachance,**  
**Vérificateur général**

**M. Lachance (Renaud):** Oui, écoutez...

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre et Mme la directrice générale, M. le directeur général également.

● (17 h 50) ●

**M. Lachance (Renaud):** Oui, écoutez, moi, je vais seulement terminer sur une note positive pour dire qu'après nous avoir subis je...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lachance (Renaud):** ...je dois dire que toutes les entités vérifiées ont posé et veulent poser des gestes très positifs. Et ça, j'en prends note, là.

Vous voyez, on a, du ministère de l'Éducation, on a la révision de leur plan d'enregistrement comptable; bonification de leurs indicateurs de gestion; création d'un comité conjoint avec les commissions scolaires pour discuter des écarts au niveau des indicateurs. Au niveau des recoupements de commissions scolaires: discussions sur le groupement d'achats et de la formation; recensement des pratiques de gestion prometteuses; réévaluer l'efficacité de certains procédés administratifs. Je pense qu'aujourd'hui les entités qu'on a vérifiées ont montré certainement l'intention de poser des gestes très concrets par rapport à cette vérification-là, et ça montre leur sérieux et le dynamisme pour améliorer leur gestion administrative. Et, pour ce qui est de notre vérification, écoutez, le choix de cette vérification, c'est de... toujours dans un objectif de contrôle parlementaire, et je vois, vous, parlementaires, que vous avez été très intéressés au sujet et je pense qu'on l'a matérialisé aujourd'hui.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Mme Pagé, avez-vous un dernier mot?

**Mme Louise Pagé, sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport**

**Mme Pagé (Louise):** Alors, je n'ai qu'un souhait à formuler, c'est que vous puissiez nous réinviter en 2013 pour que nous fassions le point sur l'ensemble des...

**Des voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme Gagnon.

**Mme Pâquerette Gagnon,**  
**directrice générale de la FCSQ**

**Mme Gagnon (Pâquerette):** Moi, je vais faire avec humour... je vais dire à M. Lachance que, malheureusement, nous vous subirons de nouveau...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Gagnon (Pâquerette):** ...avec le rapport sur le transport scolaire, hein, qui aura une sortie bientôt.

Mais soyez assurés de notre collaboration là-dedans. M. Lachance, j'apprécie ce qu'il vient de dire. Je pense qu'il y a une reconnaissance qu'il y a des efforts que tout un réseau veut faire. Moi, je vous remercie pour le respect, votre respect des parlementaires, votre écoute après-midi, là. C'est long comme séance, hein, en avant ou... mais je pense qu'on a... ça nous a permis de vous donner une meilleure compréhension encore de ce qu'on fait. Je vous remercie.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. M. Birnbaum.

**M. David Birnbaum,**  
**directeur général de l'ACSAQ**

**M. Birnbaum (David):** Tout simplement un souhait à ajouter, c'est que nous continuions ces discussions toujours dans un contexte très clair, et c'est les élèves dans les salles de classe, pas pour une seconde se mettre à l'abri de l'imputabilité essentielle et des économies essentielles, mais qu'on n'oublie jamais que le geste le plus banal, l'achat de je ne sais pas quoi, touche aux élèves dans la salle de classe.

**Le vice-président, M. Yvon Marcoux**

**Le Président (M. Marcoux):** Bien, merci. Alors, au nom des membres de la commission, je voudrais vous remercier de votre participation cet après-midi, de la préparation également que vous avez faite pour vous présenter devant la commission et puis répondre aux commentaires du Vérificateur général.

Comme vous avez pu constater, et puis, pour certaines ou certains d'entre vous, Mme Pagé le sait déjà, elle est à des postes de direction dans la haute fonction publique depuis un certain nombre d'années, mais les débats à la Commission de l'administration publique se déroulent dans un climat non partisan. Je pense que vous avez pu le constater de par les questions des parlementaires des deux côtés. Les questions des parlementaires ou leurs commentaires vous ont également indiqué, je pense, qu'ils ont toujours confiance dans les commissions scolaires. Je pense, ce sont des institutions qui sont là et qui sont appréciées par les parlementaires. Je pense que ça se dégage des commentaires que vous avez entendus.

Par ailleurs, comme les deux tiers du financement des commissions scolaires, qui sont, oui... qui ont un degré d'autonomie important... bien, comme il y a deux tiers du financement, je pense qu'il est normal que les parlementaires s'intéressent à la gestion, à l'efficacité, à l'efficacité de la gestion des commissions scolaires, évidemment toujours dans la perspective de pouvoir allouer des sommes qui sont de plus en plus importantes pour les services aux élèves. Et je pense, et là je parle pour moi, que, vous savez, la transparence et la reddition de comptes renforcent la crédibilité d'organismes publics et en particulier celui de vos organismes, ceux que vous dirigez, les commissions scolaires et parce que ça renforce également l'image que vous pouvez définir auprès de la population. Et je rajoute les commentaires que faisait la députée de Mille-Îles sur, je pense, mieux faire connaître ce que vous faites.

Les recommandations? La Commission de l'administration publique, suite aux auditions, fait des recommandations, définit des recommandations. Ces recommandations-là, elles sont toujours consensuelles, dans la perspective d'un travail non partisan, et la commission fait également des suivis.

Donc, vous avez pris des engagements, vous avez fait état de mesures que vous prendriez dans le sens des orientations que vous avez définies, et nous allons faire des suivis, rapports progrès, rapports peut-être un peu plus formels, et éventuellement... et c'est bien sûr que nous acceptons l'invitation de Mme Pagé qui nous dit: Écoutez, rendez-vous en 2013, et là ça va nous faire plaisir de vous revoir, donc.

Alors, merci beaucoup, et bonne fin de soirée. Merci.

*(Fin de la séance à 17 h 56)*