



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de la santé et des services sociaux**

Le mercredi 16 mars 2011 — Vol. 42 N° 3

Consultations particulières sur le projet de loi n° 127 — Loi
visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des
services sociaux (3)

**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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de la santé et des services sociaux

Le mercredi 16 mars 2011 — Vol. 42 N° 3

Table des matières

Auditions (suite)	
Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ)	1
Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS)	9
Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ)	17
Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ)	24
Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec (AERDPQ)	29
Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (FQCRDITED)	38

Intervenants

M. Gerry Sklavounos, président

M. Yves Bolduc
Mme Agnès Maltais
M. Émilien Pelletier
Mme Danielle Doyer
M. Germain Chevarie
M. Mathieu Traversy

- * Mme Françoise Bertrand, FCCQ
- * M. Denis Hamel, idem
- * M. Claude Castonguay, idem
- * M. Alex G. Potter, AQESSS
- * Mme Lise Denis, idem
- * M. Michel Gervais, idem
- * Mme Geneviève Hotte, idem
- * M. Jean-Nil Thériault, ACJQ
- * Mme Karen Potter-Bienvenu, idem
- * M. Michel Couture, idem
- * Mme Pascale Berardino, idem
- * M. Jean-Pierre Hotte, idem
- * M. Jean-Marie Thibault, ACRDQ
- * Mme Lisa Massicotte, idem
- * M. Jacques Privé, AERDPQ
- * Mme Anne Lauzon, idem
- * M. Gilles Cormier, idem
- * M. Marcel Lanctôt, idem
- * M. Jean-Marie Bouchard, FQCRDITED
- * Mme Diane Bégin, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 16 mars 2011 — Vol. 42 N° 3

Consultations particulières sur le projet de loi n° 127 — Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux (3)*(Onze heures trente-deux minutes)*

Le Président (M. Sklavounos): Alors, je déclare la séance de la Commission de la santé et des services sociaux ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle, s'il vous plaît, de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires. Prenez quelques secondes pour le faire si ce n'est pas déjà fait.

La commission est réunie afin de poursuivre les consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 127, Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux.

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

La Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Kotto (Bourget) est remplacé par Mme la députée Maltais (Taschereau); M. Turcotte (Saint-Jean) est remplacé par Mme Doyer (Matapédia).

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la secrétaire. Alors, aujourd'hui, je vais vous faire lecture rapide de notre ordre du jour. Nous commençons avec la Fédération des chambres de commerce du Québec, ils sont déjà en place, par la suite, l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. Après la suspension du midi, c'est l'Association des centres jeunesse du Québec qui sera avec nous, l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec, l'Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec et finalement, pour clore, la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement.

Alors, sans plus tarder, je souhaite la bienvenue aux représentants de la Fédération des chambres de commerce du Québec, M. Denis Hamel, Mme Françoise Bertrand et M. Claude Castonguay. Merci d'être avec nous, je vous souhaite la bienvenue, et, alors que je sais qu'il y a des personnes qui ne nécessitent pas d'introduction, qui sont devant nous aujourd'hui, je vais vous demander de bien vouloir vous identifier quand même en début de présentation. Vous aurez par la suite 10 minutes pour faire votre présentation. On gère le temps un petit peu rigoureusement, je vous avise tout de suite, pour permettre aux échanges de se faire. Et, par la suite, nous allons ouvrir sur une période d'échange de 35 minutes partagées équitablement entre opposition officielle et le gouvernement. Alors, sans plus tarder, vous avez la parole.

Auditions (suite)**Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ)**

Mme Bertrand (Françoise): Bonjour, je suis Françoise Bertrand, présidente-directrice générale de la Fédération des chambres de commerce du Québec. Je suis

accompagnée de M. Denis Hamel, vice-président, Affaires publique de la fédération, M. Claude Castonguay, Fellow invité au CIRANO, expert évidemment dans les domaines de la santé et d'autres domaines bien sûr. Et le CIRANO a un partenariat avec la fédération pour apporter son expertise. Alors, merci de nous accueillir.

Nos commentaires aujourd'hui, M. le Président, M. le ministre et MM. et Mmes les parlementaires, seront sur six points: les véritables responsabilités du conseil d'administration des établissements; la clarification des rôles entre le ministère, les agences régionales et les établissements; l'imputabilité véritable du conseil d'administration; la reddition de comptes des établissements; la composition du conseil d'administration; et, le dernier point, l'élection universelle des membres du conseil d'administration.

D'abord, un examen de la structure plutôt que de la fonction du conseil d'administration. Le projet de loi n° 127 exprime l'intention de doter chaque établissement du conseil d'administration qui respecte plusieurs règles dites orthodoxes en ces matières. Mais, mis à part la composition même du conseil d'administration de ces établissements sur laquelle nous reviendrons, le projet de loi emprunte des sentiers déjà balisés et répond aux besoins de rectitude politique. On n'y voit guère d'accroc au noble principe de la gouvernance telle qu'on la définit dans la sphère publique par les temps qui courent.

La vraie question n'est pas là. Il faut se demander si un conseil d'administration irréprochable sur papier est nécessaire pour gérer des établissements dont plusieurs fonctions sont dictées ou contrôlées soit par le ministère de la Santé et des Services sociaux ou par les agences régionales. Autrement dit, avant de peaufiner la composition de ces conseils d'administration, d'examiner techniquement si on n'aurait pas oublié par mégarde de leur appliquer un artifice de la gouvernance, il eut été souhaitable de s'interroger sur les responsabilités réelles qui sont confiées à cette instance.

Comprenez-nous bien, la Fédération des chambres de commerce du Québec souhaite ardemment que les établissements de santé et de services sociaux soient gérés de façon rigoureuse, dans le respect des politiques établies par le gouvernement. Elle reconnaît d'emblée l'importance et le rôle déterminant que devrait jouer le conseil d'administration d'un tel établissement. Elle constate cependant que le projet de loi applique à ces établissements, de façon un peu mécanique, des dispositions à la mode sur la gouvernance sans s'interroger sur le rôle réel de ces conseils. On s'attarde à la structure et à son mode de fonctionnement plutôt qu'à la fonction même du conseil d'administration.

La confusion des rôles, source de lourdeur et d'inefficacité. La FCCQ est en lien avec plusieurs entreprises oeuvrant dans le secteur de la santé. La confusion des rôles entre les directions d'établissement, les agences régionales et le ministère de la Santé et des Services sociaux est souvent évoquée comme étant un irritant majeur, source de complexité, de lourdeur et d'inefficacité. Le rôle du ministère est assez bien compris. On convient aisément que le ministre et le ministère soient responsables des politiques de santé et des

services sociaux, de la définition du panier de services offerts, de l'affectation des ressources au réseau et de la reddition de comptes publics. On comprend également que certains grands dossiers soient pris en charge par le ministère, notamment la stratégie sur le cancer ou le dossier santé électronique.

À l'autre bout du spectre, les établissements du réseau, qui se sont raffermis avec la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, devraient assumer la responsabilité de gérer, avec des objectifs clairs d'accessibilité aux services et d'optimisation, les ressources qui leur sont confiées. Si on prend la peine de doter ces établissements d'un conseil d'administration, c'est pour qu'ils veillent à ces impératifs d'accessibilité et d'efficacité, qu'ils exercent une influence sur la gestion des ressources de l'établissement et qu'ils viennent appuyer l'équipe de gestionnaires dans la réalisation de leur mandat.

Un conseil d'administration ne gère pas au quotidien, n'intervient aucunement dans la prestation des services, mais il s'assure que les ressources soient utilisées de façon efficace. Alors, pourquoi maintenir dans le mandat des agences régionales celui de s'assurer d'une prestation sécuritaire de services de santé et de services sociaux aux usagers? N'est-ce pas là le mandat premier d'un établissement de santé et de services sociaux?

De même, la loi signifie aux agences régionales l'attente de prévoir des modalités et de développer des mécanismes pour informer la population, la mettre à contribution à l'égard de l'organisation des services et pour connaître sa satisfaction en regard des résultats obtenus. N'est-ce pas là le propre d'une organisation qui a la responsabilité de dispenser des services de s'assurer qu'elle met en place des dispositifs pour connaître la perception de la population à l'égard des services rendus? Comment une instance bureaucratique régionale qui n'offre aucun service direct à la population peut-elle prétendre à l'exercice d'un tel mandat? Puisque c'est écrit dans la loi, les agences se sentent l'obligation d'agir. Voilà des exemples, selon nous, de confusion de rôles qui encourage les doublons et engendre des coûts administratifs improductifs.

On comprend qu'entre le ministère et les établissements de santé et des services sociaux il y ait un mécanisme intermédiaire, une instance régionale. Il y a un besoin clair d'une certaine coordination à l'échelle régionale. Cette coordination est requise notamment afin de répartir certaines ressources entre les établissements pour assurer la meilleure accessibilité aux services dans la région. On doit également effectuer plus finement, à l'échelle de la région, le découpage entre les services généraux spécialisés et ultraspecialisés.

La Fédération des chambres de commerce du Québec recommande donc d'accorder aux conseils d'administration des établissements de santé et de services sociaux des pouvoirs réels de gestion et de reddition de comptes et d'abolir certains mandats confiés aux agences régionales qui doublent, selon nous, les fonctions assumées par ces établissements ou par le ministère de la Santé.

● (11 h 40) ●

Les agences régionales, selon nous, une bureaucratie à aplatir. Faut-il, pour exercer les fonctions nécessaires de coordination régionale, avoir une équipe de 2 500 personnes dans les agences de santé et de services sociaux? Ces effectifs sont d'ailleurs en croissance constante même s'ils ne sont aucunement en contact avec les clientèles ayant besoin de soins et de services. On ne doute pas a priori que ces

personnes soient pleinement occupées. Mais, justement, il faut revoir leur mandat et s'assurer qu'elles effectuent un réel travail de coordination et non de gestion parcellaire et à distance des établissements de santé et de services sociaux.

Est-il nécessaire que chaque agence élabore le plan stratégique pluriannuel? Le ministère élabore un tel plan tout comme chacun des établissements. L'agence ne pourrait-elle pas se contenter de coordonner le plan des établissements? Cet exercice d'élaboration d'un plan pluriannuel, très consommateur de réunions, de conciliation, d'arbitrage et de production de rapports, apporte-t-il vraiment une plus-value aux services de santé au Québec?

Un autre exemple. On sait que le ministère a le souci d'assurer la répartition des ressources entre les régions. Alors, pourquoi maintenir, dans les responsabilités des agences, le mandat d'assurer la coordination des services de sa région avec ceux offerts dans les régions avoisinantes et d'exercer, sur demande du ministre, la coordination interrégionale? Selon nous, voilà une autre confusion de rôle.

Quand on regarde la liste des mandats confiés aux agences et qu'on les compare avec les responsabilités confiées soit aux établissements de santé et de services sociaux, soit au ministère lui-même, les doublons sautent aux yeux. En voici une liste non exhaustive, en plus des items qu'on a déjà cités et ceux dont nous parlerons au point suivant sur la reddition de comptes et l'information sur la santé: s'assurer d'une prestation sécuritaire de services de santé; allouer des budgets destinés aux établissements; assurer une gestion économique et efficace des ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition; d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées par la Loi sur les services préhospitaliers d'urgence; d'évaluer les résultats de la mise en oeuvre de son plan stratégique et d'assurer la reddition de comptes de sa gestion; de développer des mécanismes de protection des usagers et de promotion de la défense de leurs droits.

Si l'on confie les mêmes mandats à deux organisations différentes, elles vont intervenir toutes les deux, chacune à sa manière, à plus forte raison dans le secteur public où l'on peut légitimement craindre d'être pris à défaut de ne pas suivre les prescriptions de la loi, d'où l'importance de régler le problème à la source.

Je vais passer la parole tout de suite à mon collègue parce que je vois que le temps file, il vient de me faire un signe de deux minutes. Sur la composition, comme le texte vous a été remis, c'est plus dynamique, comme vous le disiez, de répondre aux questions.

Le Président (M. Sklavounos): Allez-y, M. Hamel.

M. Hamel (Denis): Merci, M. le Président. Bonjour à tous. Alors, sur la composition du conseil d'administration, le projet de loi n° 127 apporte des améliorations à la composition de ces conseils des établissements de santé et de services sociaux. Parmi les améliorations, nous notons: le nombre de membres limité à 15; le nombre de membres indépendants accru; et le choix des membres davantage basé sur les compétences plutôt que sur la représentativité de certaines clientèles.

Par contre, on doit déplorer qu'en 2008 le groupe de travail sur la gouvernance des établissements en santé et services sociaux a fait des recommandations qui n'ont pas été prises en compte dans le projet de loi. Ses principales recommandations sont: que le conseil d'administration de

ces établissements soit constitué d'une majorité de membres indépendants; que les conseils d'administration recrutent les personnes compétentes représentant différentes expériences et expertises afin de gérer un ensemble complexe face à de multiples contraintes; que les conseils aient des responsabilités claires relativement à l'intendance, le pilotage stratégique, la surveillance effective et la reddition de comptes de l'établissement; et enfin que les conseils mettent en place des mécanismes rigoureux de reddition de comptes; et enfin, comme tout conseil d'administration, comme on le voit dans le secteur privé, le choix et l'évaluation du directeur général.

La Fédération des chambres de commerce recommande donc qu'une nette majorité de membres du conseil d'administration d'un établissement de santé ou de services sociaux soient totalement indépendants de l'établissement ou d'un organisme qui est directement ou indirectement associé.

La chambre de commerce souhaite en même temps abolir les dispositions relatives à l'élection universelle de certains membres du conseil d'administration...

Le Président (M. Sklavounos): En conclusion, M. Hamel, s'il vous plaît.

M. Hamel (Denis): On peut passer déjà à la période de questions puisque vous avez eu le mémoire...

Le Président (M. Sklavounos): Ça va.

Mme Bertrand (Françoise): Les messages les plus importants...

Le Président (M. Sklavounos): Parfait. Et ne soyez pas...

Mme Bertrand (Françoise): ...sont passés.

Le Président (M. Sklavounos): ...ne soyez pas inquiets. Je sais que, durant la période d'échange, on peut amener les points que vous voulez discuter davantage, ça arrive régulièrement. Alors, ne soyez pas inquiets. Alors, je cède la parole tout de suite à M. le ministre de la Santé et des Services sociaux pour le début de cette période d'échange.

M. Bolduc: Merci beaucoup, hein, puis félicitations pour le mémoire puis la présentation. Et, comme de fait, s'il y a des points qu'on ne touche pas, peut-être avant la fin, vous allez pouvoir les ramener sans aucun problème.

Je trouve ça très intéressant parce qu'au cours des deux derniers jours on a eu comme des positions qui sont très différentes des vôtres puis, aujourd'hui, on a à voir des positions différentes. Puis, depuis le début, je dis: C'est un projet de loi, là, qui recherche l'équilibre, hein? On a des gens qui proposent des solutions des fois un petit peu aux extrêmes. On veut ramener pour avoir une vraie bonne gouvernance, et la finalité, c'est des meilleurs soins aux patients. Puis, si on a une gestion rigoureuse, on va également pouvoir avoir une pérennité du système de santé, parce que les coûts vont être raisonnables par rapport aux services qu'on va donner. Puis il y a tout plein de grands principes, puis, au cours des deux derniers jours, on a eu le temps d'en expliquer plusieurs, des fois un petit peu de façon au hasard, mais on a quand même pris le temps de les expliquer.

Je trouve intéressant, dans votre structure, que vous êtes d'accord avec un trois paliers de gouvernement. Parce

qu'il y a eu des discussions avant le dépôt du projet de loi où est-ce qu'on devrait avoir seulement que deux paliers. Mais, de ce qu'on peut voir depuis quelques jours, la plupart des gens, sinon quasi la majorité, se rallient avec l'idée qu'au Québec la santé la meilleure structure demeure un trois paliers de gouvernement avec une décentralisation très forte, avec le plus de pouvoirs possible au niveau local, une coordination régionale également, faire des arbitrages au niveau régional pour une question de cohérence et de cohésion entre les différentes organisations avec un support national pour les grandes orientations. Puis tous s'entendent qu'on va chercher de plus en plus à avoir des organisations fortes localement avec le principe de décentralisation et un principe de reddition de comptes.

Ma question, c'est: Au niveau des trois paliers, est-ce que vous êtes vraiment en faveur des trois paliers avec les conditions que vous avez dites tantôt par rapport à la réorganisation peut-être du palier intermédiaire?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Est-ce que c'est Mme Bertrand qui prendra la question? Allez-y.

Mme Bertrand (Françoise): Bien, je vais aller sur ce qu'on a dit, et puis certainement que M. Castonguay pourra compléter.

Le Président (M. Sklavounos): ...quand vous voulez prendre la parole et je vais le gérer.

Mme Bertrand (Françoise): Absolument. Alors, oui, on dit: Les trois paliers existent, mais c'est dans des rôles qui devraient être distincts et très nettement définis, et non pas d'avoir des paliers qui font des rapports à l'autre palier pour faire des rapports à l'autre palier. Ce qu'on disait dans notre mémoire, c'est qu'une reddition de comptes, ce n'est pas une sommation de rapports d'activités et que donc, si on veut avoir une réelle reddition de comptes, il faut vraiment donner la responsabilité à l'établissement de base avec les alignements nécessaires par le ministère, c'est le rôle du ministère.

L'agence intermédiaire ne peut être qu'une agence de facilitation, de coordination et de partage de ressources et non pas être le surveillant du ministre et de rentrer dans la quotidienneté des gestes à poser. D'ailleurs, quand il y a des gestes à poser exceptionnels, le ministre doit s'en mêler de toute manière. Alors, on ne voit pas vraiment... C'est une utilité, je ne dirai pas marginale, je ne veux pas blesser personne, mais quasi marginale. M. Castonguay, vous...

Le Président (M. Sklavounos): Il me fait plaisir de céder la parole à M. Castonguay. Vous avez la parole.

● (11 h 50) ●

M. Castonguay (Claude): Merci. Voici. L'allocution ou le mot que vient de prononcer le ministre, au plan de la théorie, c'est extrêmement intéressant et très à point, sauf que le projet de loi ne fait pas ce que vous dites. C'est ça, le fameux problème.

Le projet de loi, il me semble, moi, les grands principes, là, qu'il devrait respecter, c'est celui de la décentralisation, que vous avez mentionné, c'est-à-dire une vraie décentralisation, c'est qu'on donne des pouvoirs clairs aux établissements, et ces pouvoirs-là, c'est eux qui les ont et non pas les agences. Les agences ont un autre rôle au plan

régional, c'est clair, mais aussi elles ne doivent pas s'impliquer dans la gestion des établissements. Et ça, dans le projet de loi, ça n'apparaît pas tellement clairement.

Et ce qui se produit quand il n'y a pas cette clarté, là, dans les rôles au niveau du ministère, au niveau des agences, au niveau des établissements, on ne sait plus qui est imputable, qui est responsable. Et c'est ça, moi, que je dirais la grande faiblesse de ce projet de loi là, il ne clarifie pas ces questions-là. Et ce qui arrive, quand on ne sait qui est imputable, c'est que, lorsqu'il se présente un problème à un niveau, on peut dire: Bien, c'est la faute du deuxième niveau ou encore c'est la faute du premier niveau. Et là on voit bien des questions d'ailleurs qui remontent jusqu'à l'Assemblée nationale qui ne devraient pas aller jusque-là. Ça n'est pas de la responsabilité du ministère de régler les problèmes de microgestion au niveau des établissements. Alors, moi, il me semble que ce que vous nous dites est extrêmement intéressant, encore une fois, mais ça n'est pas ça que le projet de loi comporte comme dispositions.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Castonguay. M. le ministre.

M. Bolduc: Puis c'est intéressant, parce que c'est un projet de loi qui a été fait de bonne foi, mais on fait une commission parlementaire pour écouter les gens et réajuster notre projet de loi. Puis ça, je l'ai dit dès l'ouverture, c'est qu'on va réajuster des choses dont, entre autres, j'aime beaucoup des idées que vous avez dites tantôt. Vous avez nommé des éléments qui, comme de fait, même maintenant, l'agence s'occupe très, très peu, c'est vraiment décentralisé au niveau de l'établissement, excepté que ça a été laissé dans la loi. Et ça vaudrait la peine, comme je discutais avec mes collègues ici, où on devrait peut-être penser tout de suite à les enlever pour épurer les différents rôles.

Et c'est peut-être ça qui rend confus. Parce que, moi, je suis... moi, je suis du réseau. J'étais dans un établissement, je travaillais avec l'agence puis, maintenant, je travaille avec le ministère et je vois que la pratique n'est pas conforme à la théorie. En pratique, actuellement, les établissements ont une très grande autonomie. Moi, pour le vivre sur le terrain, c'est comme je dis, c'est très rare que je me faisais téléphoner pour me dire comment gérer l'établissement. Sauf qu'il y a des redditions de comptes qui se font. Et, lorsqu'un établissement est en difficulté sur certains points, un exemple, là, l'urgence ne va pas bien, bien c'est normal qu'il y ait des gens qui interviennent pour poser des questions, parce qu'à la fin c'est... même l'établissement va vous dire qu'ils ne savent pas des fois toujours quoi faire parce que ça leur prend de l'aide, soit du reste de la région, soit du ministère.

Puis je vais vous donner l'exemple très simple: à Saint-Eustache, on est allés les trois paliers ensemble parce que ça leur prenait un agrandissement de l'urgence, ça leur prenait une unité d'hospitalisation brève, et il y a de l'argent qui devait venir du ministère. Puis, avant de mettre l'argent, bien, on voulait savoir qu'est-ce qui se passait. Ça fait que ça, ça a été un travail de collaboration qui s'est fait. Mais ça je peux vous dire que ces trois paliers-là, il y a besoin peut-être possiblement d'avoir une certaine épuration, une meilleure définition des rôles, puis ça, ça va peut-être nous le demander pour, là, faire des ajustements pour s'assurer que ça puisse être non pas rajouté mais enlevé. Parce que ce n'est pas qu'ils n'existent pas, mais ils existent à deux places.

Je vous amènerais également sur la question de la composition du conseil d'administration qui est un élément majeur parce que, dans les deux derniers jours, on a probablement passé plus que 50 % du temps là-dessus. Et là on a rencontré des gens qui étaient beaucoup issus du réseau de la santé qui, eux autres, veulent protéger le citoyen, la présence du citoyen, puis ils veulent également protéger leurs postes à eux autres au niveau de l'établissement. Je pense que le projet de loi, il y a plusieurs éléments que vous avez nommés, ils sont déjà comme ça, c'est-à-dire qu'on veut avoir une majorité de membres indépendants, peut-être pas une grande majorité, mais une majorité de membres indépendants, et on veut préserver ça. Mais, quand les gens viennent nous voir, puis c'est toujours pareil, tout le monde veut diminuer les conseils d'administration, mais pas que leurs postes soient coupés, à eux autres. J'aimerais vous entendre là-dessus.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Françoise): Alors, écoutez, nous, on dit que le nombre qui est proposé ici nous apparaît un nombre justifié. On aime l'idée de la majorité de membres indépendants, il n'y a aucun doute. Nous, on en avait sur deux éléments particuliers eu égard au rôle du conseil d'administration. C'était le choix du D.G. Selon nous, ça devait être la responsabilité du conseil d'administration. Alors, c'était notre point d'ancrage.

Et l'autre élément était la question de pourquoi une élection. Ça nous apparaissait d'abord un peu futile dans la mesure où il n'y a pas une grande participation de toute manière. Et c'est un peu laisser entendre que ce n'est pas tout à fait l'expertise dont on a besoin autour de la table. On a besoin de l'expertise des personnes qui sont du domaine de la santé à un titre ou l'autre. Et on a besoin aussi de d'autres types d'expertise qui ne sont pas juste le citoyen ou le futur patient ou l'ancien patient, mais d'autres compétences autour de la table, comme par exemple quand vient le temps d'un projet de construction, d'améliorations, de gens qui ont des expertises en technologie ou en ingénierie. Et ça, c'est important, dans un conseil d'administration, d'avoir une multiplicité de profils et que ce ne soit pas simplement largement médical, bien que, M. le ministre, vous le savez, j'ai beaucoup de respect pour la profession. M. Castonguay, voulez-vous ajouter quelque chose?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Bertrand. M. Castonguay, vous avez la parole.

M. Castonguay (Claude): Merci. Évidemment, les membres qui ne sont pas considérés, là, comme des membres indépendants, là, en fait représentants des médecins, représentants de différents types de groupes à l'intérieur du conseil, se trouvent en définitive dans une position d'être en conflit d'intérêts et ils représentent les intérêts de gens qui travaillent à l'intérieur de l'hôpital puis, en même temps, ils sont supposés prendre des décisions pour le bien de l'ensemble.

Alors, c'est de là qu'est venue l'idée de faire en sorte que les membres des conseils d'administration, dans le domaine public comme dans le domaine privé, soient des membres indépendants. Et ça fait partie de la politique gouvernementale sur la gouvernance des institutions. Ce

n'est pas, là, un principe qui vient, là, de... ou qu'on essaie, là, de proposer ici, ça fait partie de la politique gouvernementale. C'est un principe qui est extrêmement bon dans le domaine de la santé parce que, si vous remarquez, les commissions qui se sont prononcées au cours des dernières années sur le secteur de la santé, que ce soit la commission Clair, que ce soit le groupe, là, de Jacques Ménard, que ce soit le comité... ou le groupe de travail que j'ai présidé, on a tous constaté le même problème, c'est que le monde de la santé s'est structuré en groupes d'intérêts. Et, on le voit tous les jours, il y a des débats, là, courants, là, qu'on constate, là, dans les journaux, problèmes entre les pharmaciens, les médecins, les infirmières. En tous les cas, je pourrais, là, faire une longue liste. Et cette présence très structurée des groupes d'intérêts a un effet très paralysant sur le secteur de la santé. Bien, il ne faut pas le perpétuer à l'intérieur même des conseils d'administration. Et d'ailleurs c'était ce but-là que visait la politique de gouvernance du gouvernement dans les sociétés d'État, les sociétés publiques.

Alors, à mon avis, moi, les membres d'un conseil d'administration devraient être indépendants, ce qui n'empêche pas de nommer des médecins, de nommer des gens qui ont une connaissance du domaine. Mais ils devraient être indépendants par rapport à l'établissement.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Castonguay, M. le ministre.

M. Bolduc: Bon, écoutez, c'est là que je dis: Il faut rechercher l'équilibre. C'est que, un, ça va être... on veut avoir un nombre d'indépendants supérieur au nombre de gens qui ne sont pas indépendants. C'est la première chose, c'est déjà prévu dans la loi. Puis, si on est pour augmenter certains groupes, on va les augmenter. Pour ce qui s'agit des gens qui proviennent de l'établissement, je répète encore, avec mon expérience au niveau des conseils d'administration pour en avoir vu plusieurs pendant 26 ans, habituellement, les gens m'ont démontré la façon de voir ou la façon de faire de leurs groupes, mais ils ne représentent pas leurs groupes. Et, moi, je l'ai toujours vu plus comme une valeur ajoutée à l'intérieur de l'établissement, en autant qu'ils ne contrôlent pas le conseil d'administration. C'est bien important. Le plus important, c'est qu'ils ne contrôlent pas le conseil d'administration, mais ils apportent un point de vue qui est différent, et, pour avoir vécu des conseils d'administration qui... Puis ça se passe généralement dans l'harmonie, à un moment donné, après la période de débat, les gens mettent leurs intérêts de côté, quoi que ce n'est pas possible de le faire à 100 %. Mais la force du groupe fait que la bonne décision est prise. La preuve, c'est que la plupart de nos établissements ont des excellents conseils d'administration qui fonctionnent bien. Ça peut toujours être plus parfait, mais il reste que c'est des conseils qui fonctionnent bien.

Du côté de l'expertise, le projet de loi prévoit déjà... la façon dont il est fait, c'est qu'il y a deux personnes qui sont élues dans la population, donc il y a une représentation populationnelle par des citoyens, il y a des personnes qui sont nommées par le ministre qui va voir à compléter certaines expertises, et également il y a des gens qui sont cooptés pour avoir un éventail complet au niveau de la population en termes de représentation des sexes, représentation au niveau géographique, représentation au niveau culturel, et, à l'intérieur de ça, il faut aller chercher des compétences différentes. Là, vous allez me dire: C'est-u

possible de trouver tout ça? La réponse, c'est oui. La preuve, regardez nos conseils d'administration actuellement. Il y a déjà des gens qui... avec des grandes compétences, puis il y a toujours quelqu'un qui a des notions de comptabilité, et, si on ne les a pas, c'est là que va servir la cooptation.

Est-ce que c'est un système qui est parfait? La réponse, c'est non. Puis je vais vous donner mon opinion personnelle. Si on a tous seulement que des gens qui viennent de l'extérieur, et qui sont indépendants, et qui ne travaillent pas dans l'organisation, moi, ça va un peu contre mon principe de gestion qu'on veut également impliquer des employés du plus haut au plus bas niveau de l'organisation, et en autant qu'ils ne soient pas majoritaires et que ce soit des gens qui viennent pour collaborer. Et ils ont une formation dans laquelle on leur donne... Ils ne sont pas là pour représenter des membres, ils sont là pour être à titre personnel au niveau du conseil d'administration, mais dont l'attribut est de faire partie d'un groupe. C'est la philosophie du réseau de la santé.

● (12 heures) ●

Bon, le réseau de la santé, c'est un réseau public. Puis je comprends que, quand les gens nous arrivent avec du privé, disent: Nous autres, on verrait ça comme ça, il faut respecter ça. Mais, moi, j'aime beaucoup Peter Drucker qui dit que même les entreprises privées ont beaucoup à apprendre des organismes communautaires. Peter Drucker, à la fin de sa vie, il disait beaucoup que même les grandes entreprises privées avaient à apprendre des entreprises communautaires où est-ce que les gens avaient de l'engagement, c'était des missions qui étaient différentes. Ça fait que, moi, je vis beaucoup dans un monde où c'est un monde d'équilibre où le privé, le communautaire et le public, c'est les mêmes principes de gestion, mais peut-être avec des plateformes différentes. Mais, à la fin, la finalité, c'est quoi? C'est que ça soit bien géré.

Et c'est le plus important là-dedans, je dois vous avouer, une fois qu'on a fait la structure puis qu'on a fait les grands principes, là, c'est qui les personnes qui vont gérer, et c'est comme je dis souvent, le principal travail d'un directeur général en premier, c'est... pas d'un directeur, d'un conseil d'administration en premier, c'est de se choisir un bon directeur général, et le reste, généralement, va suivre.

C'est ça qui guide. C'est sûr que ce n'est pas parfait, mais il n'y a aucun système qui est parfait, mais c'est ça qui nous guide actuellement au niveau de notre organisation. Je ne sais pas qu'est-ce que vous en pensez.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre, Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Françoise): Bien, je pense qu'on exprime que, pour nous, la question d'une présence forte des membres indépendants est cruciale. Je comprends des préoccupations comme vous les énoncez, je comprends très bien qu'il n'y a pas de système parfait entre le système communautaire puis le système privé, mais, en même temps, dans le système privé, il y a des choses intéressantes aussi. Et d'apporter un regard neuf...

Parce que ce n'est pas au conseil d'administration de gérer l'hôpital. L'établissement doit être géré par les gestionnaires et son équipe d'employés. Le rôle d'un conseil d'administration, c'est de s'assurer que, par rapport aux orientations gouvernementales, il y a la meilleure utilisation possible des ressources pour la finalité qu'on nous a confiée,

et c'est une question de s'assurer des résultats. C'est ça, le plan stratégique. Comme on dit dans les principes de gouvernance, il faut avoir le nez à l'intérieur mais les mains à l'extérieur. Donc, la gestion appartient aux expertises que vous mentionnez.

Moi, j'avoue que je ne vois pas très bien le fameux rôle qui est dévolu aux deux personnes que vous allez élire dans la population, je ne vois pas l'intérêt par rapport à des résultats dont on a besoin pour s'assurer de la meilleure prévention en matière de santé comme des meilleures cures. Je ne vois vraiment pas ça. Mais ça, ce n'est pas...

Nous, on met de l'avant l'importance de donner des vrais pouvoirs aux conseils d'administration pour s'assurer qu'ils ne soient pas en vue... comme en garde-vue, d'une certaine façon, par le ministère puis par l'agence de la santé. Nous, on pense que le conseil d'administration doit se voir confier des responsabilités réelles d'administration, eu égard avec des politiques comme je le mentionne, puis avec la présentation d'un plan stratégique pour les honorer et, d'autre part, des résultats. Et c'est à ça que doit s'attarder le ministère pour s'assurer que le mandat soit rempli. Moi, je...

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Bertrand. Alors, sur ce, la période du côté ministériel est terminée. Je vais céder la parole maintenant à Mme la députée de Taschereau, porte-parole de l'opposition officielle en matière de santé. Vous avez la parole, Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Merci, M. le Président. Alors, d'abord, bienvenue, Mme Bertrand, M. Hamel, M. Castonguay. C'est un plaisir de vous recevoir aujourd'hui et de vous entendre. J'ai lu avec beaucoup d'intérêt votre mémoire. Une partie m'a surprise, j'ai été contente de voir que, comme le ministre, vous convenez de cette possibilité de s'organiser sur trois paliers au Québec qui, moi, à mon sens, peut donner... a généré d'assez bons résultats, mais qui a lentement dérivé et est devenu... comme n'importe quel système, s'autourrit, s'engraisse lui-même et se découvre des intérêts, se découvre des missions, des mandats, et a fini avec le temps un peu — et vous le décrivez très bien — à devenir un système qui engendre de la confusion.

Ce que j'apprécie beaucoup dans votre mémoire, c'est que vous posez la vraie, la première, la grande question, et vous êtes ceux qui le disent, qui le nommez vraiment, le problème de ce projet de loi là, en page 2, vous dites: «Autrement dit — vraiment à la fin de la page — avant de peaufiner la composition de ces conseils d'administration — parce que c'est tout ce que fait ce projet de loi là, là, il ne renouvelle pas le monde, il n'ajoute pas de services publics, rien, là, c'est un renouvellement des conseils d'administration — d'examiner techniquement si on n'aurait pas oublié, par mégarde, de leur appliquer un artifice de la gouvernance, il eut été souhaitable de s'interroger sur les responsabilités réelles qui sont confiées à cette instance.» Donc, le vrai débat n'a pas eu lieu.

Et ça, pourquoi on est... Et tous les mémoires, tous les mémoires qui sont présentés ont bien sûr discuté des conseils d'administration. Mais, à chaque fois, on se retrouvait avec le même problème: Est-ce que c'est ça le travail qu'il faut faire actuellement? Non, ce n'est pas ça. On est en train de mettre... Moi, vous me faites dire: On est en train de mettre la charrue avant les boeufs. On change de conseil d'administration, mais on ne sait pas qu'est-ce que le monde va faire dans ce conseil d'administration là, on a oublié de refaire l'exercice de vision.

Je vous pose la question: Pensez-vous qu'il serait... je vais utiliser «intéressant» ou... je ne sais pas si j'irais jusqu'à «nécessaire». Moi, je pense que c'est nécessaire, mais je ne veux pas vous amener dans un coin, là. Est-ce qu'il serait intéressant de mettre le projet de loi de côté, je ne dis pas de l'abandonner, je dis mettre le projet de loi de côté et de procéder, avant l'arrivée à une étude véritable du projet de loi, à une véritable revue, révision des pouvoirs de chacun des paliers pour que l'exercice que nous faisons ne soit pas à recommencer dans un an, dans deux ans?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Taschereau. Je regarde pour voir qui prendra la question. Faites-moi signe.

M. Castonguay (Claude): Je peux répondre mais...

Le Président (M. Sklavounos): M. Castonguay, vous avez la parole.

M. Castonguay (Claude): ...là, je le fais, je pense bien, au plan personnel, parce qu'on ne s'est pas, là, concertés sur cette question-là. Mais, moi, il me semble qu'on traite en fait des conseils d'administration qui gèrent presque la moitié du budget du gouvernement du Québec, soit les agences, soit les conseils d'administration des établissements. Alors, c'est une question qui est très importante, et il me semble que, si on fait des changements à ce moment-ci, il n'y a pas tellement... il est beaucoup plus important de s'assurer que les changements sont vraiment bien faits par rapport à une certaine urgence, là, qui pourrait faire en sorte que tous les changements qui s'imposent ne l'ont pas été. Et, quand on parle de fonction au niveau des établissements, au niveau de la régie... des agences et au niveau du ministère, il y a un travail assez important à faire.

Il ne s'agit pas juste de clarifier, mais il s'agit de bien préciser les rôles de chacun. Et, lorsqu'on arrive au niveau des agences par exemple, il y a énormément de pays qui ont pris la voie d'un système de financement différent selon lequel, au lieu d'octroyer des budgets aux hôpitaux, des budgets historiques, on finance les services qui sont rendus. Évidemment, chaque hôpital a son budget de base pour son administration, mais, au-delà de ça, c'est selon les services rendus. Ça permet, cette façon-là de faire aussi, non seulement de récompenser ou de bien financer les hôpitaux selon leur niveau d'activité, ça permet l'évaluation aussi des résultats. Parce qu'on parle, dans tout ce projet de loi, de reddition de comptes, mais, si on veut rendre des comptes, ce n'est pas tellement... il faut le faire en fonction d'activités réelles, et les budgets historiques ne font pas ressortir cette question-là. C'est simplement un exemple.

Alors, tout ceci pour dire, à mon avis, moi, il y aurait un travail beaucoup plus en profondeur à faire pour que ce projet de loi là corresponde aux vues exprimées par le ministre, qui m'apparaissent très saines, de décentraliser, d'accentuer l'imputabilité, de clarifier les fonctions.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Castonguay. Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Vous avez touché à un autre volet. Effectivement, il y a des grands travaux à faire en santé au Québec. En tout cas, pour moi, je les définis rapidement en trois grands volets: un, le financement. Je suis tout à fait

d'accord avec vous qu'il faut revoir le financement, non plus à partir des bases historiques mais à partir des services rendus. Il y a les champs de pratique, et, hier, on a eu un débat sur l'Ordre des pharmaciens, il y a eu un débat sur les sages-femmes, il y a des débats sur les infirmières pratiquantes spécialisées, donc qui donne le service à quel moment. Mais le débat dans lequel ce projet... Et là-dessus je pense que, le débat, il est ouvert au Québec, mais il n'est pas encore... il n'est pas assez présent encore, à mon sens. Les gens sont peut-être plus cloisonnés là que dans les conseils d'administration comme bataille, croyez-moi. Et le dernier débat, celui auquel touche à peine ce projet de loi là, c'est le débat de la livraison des services et des conseils d'administration qui ont une responsabilité quant à la livraison des services et à la qualité de cette livraison des services.

Est-ce que vous pensez qu'il est sain d'amener des expertises externes dans un conseil d'administration? On va dire à des gens: Venez, venez nous aider, venez dans un conseil d'administration. Mais, autrement dit, on n'a rénové que la façade. Venez dans notre édifice, mais vous n'aurez toujours pas le plein pouvoir sur la nomination d'un directeur général — ce qui pour moi est fondamental dans un conseil d'administration — vous aurez la reddition de comptes à faire à deux niveaux, vous ne serez pas, comme président du conseil d'administration amené... En fait, il y a des travers dans ce projet de loi là, par rapport à la gouverne d'un conseil d'administration, qui sont énormes. Est-ce que c'est emballant pour un administrateur de s'en aller dans un organisme dont on accentue la tutelle à mon sens dans ce projet de loi là?

● (12 h 10) ●

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Taschereau. Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Françoise): Bien, écoutez, on peut dire qu'on aurait pu procéder autrement. Nous, ce qu'on dit, c'est: On prend acte qu'il y a ce projet de loi là, on recommande quelques modifications par rapport à ce qui est sur la table et on dit à M. le ministre: S'il vous plaît, allez de l'avant, plus loin dans la clarification des rôles, et de ne pas le mettre sur la glace, mais bien d'aller de l'avant sur la question. On le dit à la page 12 très nettement: «À défaut de réviser [le] projet de loi, il est essentiel que le ministre fasse connaître à très brève échéance la manière dont il entend s'attaquer à cet enjeu.» Donc, on ne dit pas: Mettez tout sur la glace, puis on va faire un autre exercice. Parce que, comme vous savez, on n'aime pas tellement les moratoires à la fédération, on est plutôt sur les analyses puis aller de l'avant.

Et, vous savez, je comprends que ça prend du temps avant de réviser d'autres projets de loi, mais s'il y avait des modifications à apporter, il sera toujours temps. Mais il reste qu'il y a, dans cet esprit-là qui est décrit, puis on croit comprendre du ministre puis on l'espère que ça va être le cas aussi, que le gouvernement, avec la commission parlementaire qui a cours présentement, va prendre acte des recommandations qui sont faites, va trouver la meilleure façon de faire équilibrer les plateaux pour faire en sorte d'aller de l'avant avec des recommandations plus porteuses, mais aussi il faudra réviser les rôles et, c'est certain, on le recommande, aplanir la structure. Puis on ne peut pas, demain au budget, avoir un discours sur les finances publiques puis ne pas venir vous dire aujourd'hui... Puis on l'a dit à M. le ministre en privé, comme on le dit aujourd'hui en commission parlementaire.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Bertrand. M. Castonguay, pour un complément de réponse.

M. Castonguay (Claude): Pour répondre maintenant à la question spécifique de la députée sur la nomination du directeur général, c'est peut-être la décision la plus importante que peut prendre le conseil d'administration. À qui est-ce qu'il confie la responsabilité de gérer l'établissement? C'est au directeur général. Et, si on fait confiance au conseil d'administration, c'est lui qui devrait avoir cette responsabilité-là, et elle ne devrait pas être partagée. Si le conseil ou l'établissement ne fait pas bien son travail, ça, c'est une autre chose. Mais ça, c'est la minorité. Je pense que le ministre l'a reconnu dans des déclarations.

Alors, il me semble, moi, qu'on doit établir comme première règle qu'on établit les responsabilités des conseils en prenant pour acquis que la majorité fonctionne bien et que ça donne de bons résultats, et c'est à eux à nommer le directeur général. La même chose pour le plan stratégique. Si c'est le plan qui a trait à la production et à la distribution des services, c'est au conseil à l'approuver. Il doit avoir des discussions avec l'agence. C'est clair, l'agence a des responsabilités territoriales, il y a des responsabilités d'allocations de ressources, mais une fois que ces discussions-là ont eu lieu et que le plan stratégique remonte au conseil, c'est à lui à l'approuver. Ce n'est pas à une autre instance. Chacun ses rôles, en fait.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Castonguay. Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Un dernier élément avant que... j'ai un collègue qui veut vous poser des questions, mais je veux dire que, pour moi... j'ai vécu des conseils d'administration en santé, j'ai été présidente d'une petite régie, celle de la Capitale nationale quand même, on gérait un bon budget. J'étais de l'extérieur, j'étais du milieu socioéconomique, mais j'ai découvert que les gens exposaient le point de vue de leurs secteurs d'activité. Mais ce qui était extrêmement sain pour le conseil d'administration, c'est que, grâce à ce conseil d'administration, ils avaient l'heure juste sur ce qui se passait à l'interne et, à la fin le débat, ça permettait que ces gens, qui sont de l'interne, devenaient tout à coup extrêmement solidaires de la décision. Ils ne pouvaient plus retourner chez eux puis dire: J'étais contre donc je ne l'adopte pas. Ils étaient en marche vers la solution. C'est pour ça que, moi, je suis plutôt — je vous le dis — d'une tendance à une participation active. Ce ne sont pas des actionnaires, c'est dans le réseau de la santé, et ce n'est pas une société d'État qui est gouvernée, c'est un réseau de livraison de soins, tout ça.

Alors, moi, je suis intéressée de savoir... Moi, vous avez, mon opinion est celle-là. Mais quel type d'expertise pourrait être — à part, je comprends qu'on peut avoir un ingénieur, on peut coopter un ingénieur quand il y a les travaux, quoique c'est souvent problématique — mais quel type d'expertise pourrait vraiment être considéré comme totalement indépendante et amener véritablement une plus-value? Parce qu'on cherche une plus-value, dans un conseil d'administration.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Taschereau. Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Françoise): Écoutez, pour avoir vécu dans des univers de cogestion, il y a d'autres façons

que celui du conseil d'administration. Est-ce que le rôle d'un conseil d'administration, c'est de prendre le pouls de sa communauté? Est-ce que c'est le lieu de la mobilisation d'une communauté? Je ne suis pas certaine. C'est parce que c'était ainsi constitué que ça devenait le lieu de ces consultations et de ces mobilisations. Si vous voyez le rôle d'un conseil d'administration avec vraiment le rôle comme selon les principes de gouvernance, c'est davantage l'alignement par rapport à la mission qui a été confiée, ce n'est pas la gestion, c'est donc — M. Castonguay le mentionnait — le choix du directeur général, son évaluation, le plan stratégique puis s'assurer d'une réelle reddition de comptes par rapport aux indicateurs, c'est-à-dire de résultat et non pas de simplement: Voici les activités qu'on a eues.

Mme Maltais: Ça, je suis d'accord sur le résultat.

Mme Bertrand (Françoise): Je comprends très bien ce que vous dites et puis je reconnais l'importance. On ne peut plus, ni dans le secteur privé ni dans le secteur public, parler sans avoir une concertation, puis une consultation, puis une mobilisation des troupes, on le dit. Alors, ça, c'est certain, mais je ne crois pas que ce soit le rôle dévolu à un conseil d'administration.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Bertrand. Alors, ce sera qui? Ce sera le...

Une voix: ...

Le Président (M. Sklavounos): Alors, M. le député de Saint-Hyacinthe qui est aussi le porte-parole de l'opposition officielle pour les personnes handicapées, l'Office des personnes handicapées du Québec, vous avez la parole, collègue.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Alors, merci, M. le Président. Alors, bienvenue, Mme Bertrand, M. Castonguay, M. Hamel.

Bien, moi, ma question va porter plus sur — vous le mentionnez puis vous y allez assez fortement, puis j'en suis un petit peu étonné — l'élection universelle des membres des conseils d'administration. Vous allez même jusqu'à dire que c'est un excès de populisme pour la voix des représentants de la population. Dans l'optique d'un conseil d'administration dans les réseaux de santé — un conseil d'administration des réseaux de santé, c'est pour se donner des services, donner des services à la population, la population qui est entièrement concernée — vous semblez dire que la population n'aurait peut-être pas les compétences, ceux qui sont élus, pour exercer sur un conseil d'administration.

J'aimerais vous entendre là-dessus. Puis j'aimerais que vous m'expliquiez un petit peu pourquoi ces gens-là, qui viennent de la population, qui représentent quand même le milieu pour lequel les services de santé sont donnés, pourquoi ces gens-là ne seraient pas aptes à remplir le... à compléter un rôle même s'ils sont élus par la population?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le député de Saint-Hyacinthe. Madame...

Mme Bertrand (Françoise): Merci. Je confie la réponse à la question à M. Castonguay.

Le Président (M. Sklavounos): M. Castonguay, 2 min 30 s, M. Castonguay, 2 min 30 s pour la réponse.

M. Castonguay (Claude): Le problème, en fait, ce n'est pas que les gens dans la communauté ne seraient pas aptes à siéger, c'est que les élections, c'est un principe qui a été introduit il y a longtemps, ça, élections aux conseils d'administration des établissements de santé, et les gens s'en sont désintéressés totalement. Vous avez des assemblées pour l'élection dans un établissement où il n'y a pas 50 personnes, il n'y a même pas, des fois, 25 personnes qui assistent. Alors, ces élections-là, en fait, ne sont pas des élections, là, démocratiques ou représentatives. Alors, c'est pour ça qu'il me semble, moi, qu'on essaie de perpétuer un mécanisme qui n'a pas fonctionné depuis des années, des années et des années.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Castonguay.

Mme Bertrand (Françoise): C'est un peu comme les élections scolaires.

Le Président (M. Sklavounos): Complément de réponse, Mme Bertrand.

Mme Bertrand (Françoise): Non, je disais: C'est un peu comme les élections scolaires, d'une certaine façon.

Le Président (M. Sklavounos): Il reste un petit peu de temps. Allez-y, M. le député de Saint-Hyacinthe.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Un petit peu de temps? Est-ce que vous faites la différence entre la gestion d'un conseil d'administration dans un réseau de santé et la gestion d'un conseil d'administration d'une entreprise? Parce que c'est complètement différent.

Le Président (M. Sklavounos): M. Castonguay.

● (12 h 20) ●

M. Castonguay (Claude): Écoutez, j'aimerais si possible dire un petit mot sur ça. J'ai été président, moi, du conseil de l'Université de Montréal pendant un certain nombre d'années, j'ai été président du conseil du CHUL, ici, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal... de Québec... l'Université Laval, et, dans les commentaires que j'ai faits, je les faisais dans cette perspective-là d'établissements dans le domaine public. J'ai passé plusieurs années en fait dans ces conseils et à la direction, à la présidence de ces conseils, et c'est dans cette perspective-là uniquement que j'ai fait mes commentaires et non pas dans une perspective d'entreprise privée.

Le Président (M. Sklavounos): Alors...

Mme Bertrand (Françoise): De même pour notre mémoire.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Bertrand. Alors, ça va? Alors, ça sera le mot de la fin. Il ne me reste qu'à remercier M. Hamel, Mme Bertrand, M. Castonguay, les représentants de la Fédération des chambres de commerce du Québec, pour votre apport à nos travaux.

On va faire une courte suspension pour permettre à l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux et leurs représentants de prendre place.

(Suspension de la séance à 12 h 21)

(Reprise à 12 h 22)

Le Président (M. Sklavounos): À l'ordre, s'il vous plaît! Alors, nous reprenons. Nous avons avec nous les représentants de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, je leur souhaite la bienvenue: M. Alex Potter, Mme Lise Denis, M. Michel Gervais, Mme Geneviève Hotte. Avant de vous céder la parole, simplement pour dire que nos leaders se sont entendus pour que nos travaux aillent jusqu'à 1 heure. Nous risquons de dépasser de quelques minutes. J'aimerais avoir le consentement des deux côtés. Alors, du côté ministériel, du côté de l'opposition officielle, ça marche? Alors, nous avons le consentement pour dépasser le temps nécessaire. Alors, sur ce, je vais céder la parole à M. Potter, je pense, qui va commencer. Je vais vous inviter à vous identifier quand même, présenter les membres de... les représentants qui vous accompagnent, et par la suite vous aurez la parole pour 10 minutes pour faire votre présentation.

**Association québécoise
d'établissements de santé et
de services sociaux (AQESSS)**

M. Potter (Alex G.): Parfait. Je suis Alex Potter, je suis vice-président du CSSS-IUGS à Sherbrooke et je suis président de l'AQESSS. Je suis accompagné par Mme Lise Denis, qui est directrice générale de l'AQESSS, et aussi Mme Geneviève Hotte, qui est présidente du CSSS Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent, et de M. Michel Gervais, qui est membre du conseil d'administration du CSSS de la Vieille-Capitale et aussi qui est vice-président de l'AQESSS.

Bon, M. le Président, M. le ministre, Mmes et MM. les membres de la commission, je tiens d'abord à vous remercier de nous permettre de vous présenter nos réflexions concernant le projet de loi n° 127. Nous nous adressons à vous au nom de 2 000 administrateurs bénévoles qui siègent sur les conseils d'administration de nos 133 établissements membres. Ce sont 2 000 administrateurs chevronnés, impliqués dans leur communauté et au service de leurs concitoyens. La présence parmi nous, en arrière de moi, là, d'une quinzaine d'entre eux venus de 11 régions du Québec témoigne de leur attachement à la qualité des services dans les établissements et de leur volonté à poursuivre leur travail pour le mieux-être de la population.

M. le Président, ce projet de loi, il y a près de trois ans que nous le réclamons. Nous avons rencontré le ministre de la Santé à plusieurs reprises pour lui faire part de nos recommandations en faveur d'une loi qui permettrait d'alléger la gestion du réseau pour mettre fin au chevauchement entre le national, le régional et le local. Nos attentes ont été déçues. Nous nous retrouvons avec un projet de loi qui accentue la confusion entre les différents paliers de gouvernance et qui réduit considérablement l'autonomie des conseils d'administration.

M. le Président, le projet de loi n° 127, tel que rédigé, mine la confiance des administrateurs, les démotive et risque d'entraîner de nombreux départs parmi les meilleurs d'entre eux. Nous sommes ici, M. le Président, pour travailler avec cette commission à la bonification de ce projet de loi. Nous souhaitons vous convaincre de l'importance de moderniser la gouvernance de ce réseau en se basant sur la confiance, la compétence, la responsabilisation et la reddition de comptes. Je passe la parole à Mme Denis pour compléter.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis, vous avez la parole.

Mme Denis (Lise): Bonjour, M. le Président, M. le ministre, membres de la commission parlementaire. Nous souhaitons aujourd'hui aborder deux questions avec vous: l'autonomie des établissements et la composition des conseils. D'abord, l'autonomie des établissements. En créant, en 2005, les centres de santé et de services sociaux, le gouvernement a introduit, dans leur mandat, la notion de responsabilité populationnelle. On confiait ainsi aux acteurs locaux la responsabilité d'améliorer la santé et le bien-être d'une population sur un territoire donné. En créant les RUIS, le législateur a aussi reconnu la nécessaire coordination avec les centres hospitaliers à vocation universitaire, tant dans leur mission de soins et de services que dans celle d'enseignement et de recherche.

Dans les faits, le législateur souhaitait que les établissements soient au coeur de l'organisation des soins et des services. Ceux-ci sont administrés par des conseils d'administration. La loi définit leur rôle de la façon suivante: Le conseil est l'ultime responsable de réaliser la mission confiée à l'établissement. Il lui revient d'adopter les orientations, les stratégies, les priorités, les plans d'action, le budget, l'entente de gestion et les ententes de partenariat. Le conseil s'assure aussi de la complémentarité des services avec tous les partenaires publics et privés de son territoire ou de sa clientèle. Il doit s'assurer aussi de la pertinence de la qualité et de la sécurité des services. Il doit voir à ce que les droits des usagers soient respectés, à ce que les ressources humaines, financières et matérielles soient bien utilisées. Finalement, il doit rendre des comptes.

La loi stipule aussi que le conseil choisit et nomme le directeur général et, avec ce dernier, le personnel de direction. Les administrateurs à qui l'on confie ces responsabilités sont en partie issus des établissements, mais aussi issus de l'extérieur. Ils sont tous bénévoles.

Cela nous amène au coeur de notre propos, notre profond malaise avec le projet de loi n° 127 tel qu'il est rédigé en ce moment. Voici quelques effets indésirables du projet de loi: il réduit les pouvoirs des conseils d'administration en subordonnant leurs décisions au P.D.G. de l'agence régionale; il donne à l'agence et au ministre de nouveaux pouvoirs d'intervention; il oblige l'établissement à soumettre à l'approbation de l'agence ses plans d'organisation de services, son plan stratégique, et ce, avant leur adoption par le conseil; il donne à l'agence et au ministre un droit de veto dans la nomination du directeur général; il oblige le conseil à consulter le P.D.G. de l'agence avant de renouveler le mandat du directeur général; le P.D.G. participerait de plus à l'évaluation des D.G. et à la détermination des objectifs annuels, et j'en passe.

Toutes ces modifications nous laissent perplexes. Elles vont dans le sens d'une plus grande centralisation et d'un contrôle accru sur les établissements. Elles semblent témoigner de la méfiance et d'un désaveu à l'endroit des administrateurs. Nous reconnaissons que le ministre doit avoir la possibilité d'intervenir dans les circonstances qui compromettent les services à la population, mais l'idée de subordonner les décisions importantes du conseil à l'approbation préalable du P.D.G. de l'agence nie la capacité des conseils de prendre des décisions cohérentes avec les orientations ministérielles et régionales et avec les besoins de la population.

C'est pourquoi nous proposons des façons de le bonifier. Nos propositions d'ailleurs s'inspirent des travaux que nous avons réalisés avec l'IGOPP et sont également le reflet de nos consultations auprès de nos membres. Elles vont dans le sens d'une décentralisation et d'une plus grande autonomie des conseils. Elles militent en faveur d'une définition claire des responsabilités entre les établissements, les agences et le ministre.

● (12 h 30) ●

Nos principales recommandations se résument ainsi: d'abord, concernant l'obligation de soumettre le plan stratégique à l'agence avant son adoption, nous recommandons que l'établissement adopte son plan stratégique de même que tout autre document d'orientation. Ensuite, l'établissement transmet son plan stratégique à l'agence. Par ailleurs, l'établissement et l'agence se rencontreront pour faire les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, et convenir des modalités de suivi. Nous saluons d'ailleurs l'ouverture dont le ministre a témoigné sur cette question-là en début de commission parlementaire.

Nous recommandons de retirer tous les articles concernant la sélection, le renouvellement de contrat, l'évaluation du directeur général et la détermination d'attente annuelle. Nous estimons qu'il s'agit là d'une prérogative exclusive du conseil d'administration.

Concernant les pouvoirs de l'agence et du ministre, nos recommandations visent à ce que les paliers régional et national aient des pouvoirs distincts, sans chevauchement. Nous sommes d'accord avec l'idée que le ministre ait des pouvoirs d'intervention supplémentaires dans des situations où les services sont mis en cause. L'agence, elle, devrait avoir des pouvoirs de surveillance et de contrôle, alors que le ministre aurait des pouvoirs d'inspection, d'enquête et de tutelle.

Par ailleurs, concernant le partage des responsabilités entre les trois paliers de gouvernance, nous faisons quelques recommandations visant à diminuer les chevauchements. D'abord, en confiant à l'établissement les responsabilités de la participation de la population, du respect des droits des usagers et de la prestation sécuritaire des soins. En ce sens, il faut vraiment retirer cela de la loi actuelle.

La composition des conseils. L'AQESSS adhère au principe sur lequel reposent les modifications proposées par le ministre. Toutefois, nous suggérons des modifications sur le nombre total d'administrateurs et sur leur provenance. Soulignons, d'entrée de jeu, que l'élection au suffrage universel de membres de C.A. est un processus lourd et compliqué auquel participe moins de 1 % de la population. C'est peut-être en apparence très démocratique, mais, selon nous, les résultats ne sont pas concluants. Nous en demandons l'abolition.

Nous recommandons aussi que les conseils, sauf pour les universitaires, soient composés de 13 administrateurs plutôt que 14. C'est-à-dire: le directeur général; une personne désignée parmi les membres du comité d'usagers; une personne désignée par les conseils d'administration des fondations; trois personnes plutôt que quatre issues de la communauté interne, c'est-à-dire un médecin, une infirmière, un professionnel, selon le cas; deux personnes indépendantes nommées par l'agence plutôt que par le ministre, comme c'est proposé dans le projet de loi; et finalement cinq personnes indépendantes cooptées par les autres membres du conseil. Pour les établissements à vocation universitaire, nous suggérons de rajouter trois personnes plutôt qu'une pour

mieux refléter les missions de recherche, d'enseignement. Ça leur porterait leur nombre à 16. Et nous recommandons aussi que nos établissements universitaires soient traités dans un article distinct.

Je conclus en rappelant que notre objectif est de rendre le réseau plus efficace grâce à une répartition claire des responsabilités entre les paliers de la gouvernance et grâce à la mise en place de conseils d'administration renforcés, indépendants, responsables et imputables. Merci.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Denis. Merci, M. Potter. Et je vais tout de suite céder la parole à M. le ministre. Soyez assurés, s'il y a des points que vous n'avez pas réussi à couvrir suffisamment, ça pourra se faire à l'intérieur de la période d'échange. Alors, allez-y, M. le ministre, vous avez la parole.

M. Bolduc: Oui, bien, merci. Un, félicitations pour la présentation, puis beaucoup... J'ai beaucoup, beaucoup d'ouverture à plusieurs de vos points. Puis je pense qu'on recherche la même chose, c'est une meilleure gestion, une décentralisation, plus grande autonomie, une clarté au niveau des rôles de chacun. Là, il faut comme trouver les moyens. Puis, comme je l'explique depuis le début, vous savez, la gestion, c'est du pouvoir et du contre-pouvoir, puis il faut avoir également des mécanismes qui nous permettent que, dans des cas d'exception, on soit capables d'agir.

Et ce que les... Les gens me disent toujours: Oui, mais c'est très peu souvent. Le 3 % problématique... Je pense qu'on peut s'entendre sur un chiffre, là, vous aviez mentionné 3 % à 4 %, moi, je suis à peu près à cette hauteur-là également. Mettons le chiffre de 3 % pour faciliter. Le 3 % problématique du réseau de la santé, c'est 95 %, 96 % de nos crises. C'est la réalité du réseau. Et, moi, ce que je veux trouver, c'est ne pas pénaliser le 97 % qui va bien, mais qu'on me donne un mécanisme de 3 %.

Juste pour vous dire, quand ce 3 % là arrive, nous sommes tous démunis, et tout le monde m'appelle puis dit: C'est quoi, tes pouvoirs pour que tu puisses faire quelque chose?, tant du côté de l'AQESSS, beaucoup du côté de l'opposition, qui me demande d'agir. Mais, si je n'ai pas les outils légaux pour utiliser de façon exceptionnelle, la crise perdure, et ça a un effet sur la population puis la santé des gens. C'est le sens de la proposition.

L'autre élément, je veux que ce projet de loi ne soit pas politique. Ce qui est important, c'est que, quel que soit le parti au pouvoir, quel que soit le ministre, il doit posséder des outils avec pouvoir et contre-pouvoir pour agir dans des situations très particulières. Et je tiens à le répéter, on ne veut pas mettre en place un système qui fait que tout le monde est régi à cause de ce 3 % là, mais comment on fait pour pouvoir le régler? Et c'est là-dessus qu'on va arriver sur des éléments.

L'autre élément — puis je vais faire sortir le verbatim de M. Castonguay puis je vais le reprendre souvent — la tâche la plus importante d'un conseil d'administration, c'est la sélection de son directeur général, quel que soit le type d'organisation que vous avez, que ce soit un hôpital, une entreprise privée, un organisme communautaire. Pourquoi? Parce que le rôle du conseil d'administration, c'est de s'assurer que l'équipe de gestion fasse bien et que l'organisation aille bien. Mais la gestion au quotidien, ça se fait par l'équipe de direction. Et qui est responsable, à la fin, de la sélection de l'équipe de direction, des orientations et de s'assurer que tout

aille bien avec eux autres? C'est le directeur général. Toute personne qui a travaillé dans tout type d'organisation va reconnaître qu'un bon directeur général va amener son organisation vers le haut, et ça arrive qu'on ait un mauvais directeur général et ça va aller vers le bas. Donc, l'importance que j'accorde à ça.

Puis je vais aller au cœur, quand on arrive au niveau de la sélection du directeur général, on ne veut pas se donner un droit de choisir le directeur général, mais on veut s'assurer que c'est la bonne personne qui est choisie, et tout en respectant l'autonomie de la majorité des conseils d'administration. Il est arrivé, et très récemment, qu'un conseil d'administration ait choisi quelqu'un qui, selon les deux autres personnes qui siégeaient sur le conseil d'administration, qui était le représentant du ministre et le représentant du D.G... que ce n'était pas la bonne personne avec les compétences. C'est ça, la problématique qu'on a.

Et on va s'entendre que, moi, la majorité des cas que j'ai vus, de sélection de directeur général, ça a bien été. Là, vous allez me dire: Pour ce 3 % là, est-ce que ça vaut la peine de faire une règle? Mais, quand vous avez une organisation qui s'occupe de 100 000, 150 000, 200 000 personnes responsables de la santé des gens 24 heures par jour, souvent c'est des milliers d'employés, oui, pour moi, c'est important. J'accorde assez d'importance pour dire qu'il faut... ça, c'est le noeud. Il y a beaucoup de choses sur lesquelles je ferais beaucoup de compromis, je suis prêt à le faire, là-dessus, on pourrait lâcher le morceau, mais posez-vous la question... Ce n'est pas une question d'Yves Bolduc, ministre, c'est une question de réseau de la santé, d'avoir les meilleures personnes. Parce que cette personne-là, si elle est compétente, va s'entourer des meilleures personnes.

Vous avez parlé de l'IGOPP. Le M. Nadeau, il allait plus loin — moi, je ne voulais pas l'avoir, là, je ne veux pas l'avoir — il me donnait le droit de veto. Dans un cas comme ça, si vous me dites que c'est mieux que ce soit un droit de veto du ministre, je vais le prendre, et je vais faire confiance que les prochains ministres qui vont venir après moi vont bien l'utiliser. Mais, moi, je trouve qu'un droit de veto du ministre sur un choix comme ça, c'est une centralisation.

Et puis, aussi drôle que ça puisse dire, souvent les gens viennent présenter, puis je me rends compte qu'à les écouter le plus décentralisateur de la gang, c'est moi, et celui qui croit le plus dans le principe de subsidiarité, qui... En passant, allez voir mes présentations de voilà 15 ans dans le réseau de la santé, j'avais une diapositive que j'expliquais c'était quoi, la subsidiarité. Et le premier qui en a vraiment parlé, il s'appelle Charles Handy, que personne ne connaît, quand tu remontes à 15 à 20 ans. C'est un principe très simple, non seulement on décentralise, mais celui qui est au niveau hiérarchique supérieur a l'obligation morale de laisser les gens sur le terrain faire leur travail. Et vous savez que je suis un grand promoteur de la méthode «lean management», un des 14 grands principes du «lean management», c'est la gestion le plus près possible de la base.

Ça fait que juste pour vous dire qu'il faut trouver cette voie de passage là pour le directeur général. Moi, je pense que ce que les gens me disent, c'est qu'il y a deux possibilités. Est-ce qu'on laisse le conseil d'administration décider complètement? Juste pour vous dire, le conseil d'administration décide à la fin. Mais, si le comité de sélection, ils sont cinq personnes, dont trois du conseil d'administration, un représentant du ministre et un représentant de l'agence, si les trois personnes sont d'accord et les deux autres ne sont

pas d'accord et motivent les raisons, c'est amené au conseil d'administration, et le conseil d'administration peut accepter quand même le candidat. Parce qu'à la fin ce n'est pas le ministre, ce n'est pas le comité de sélection qui choisit le D.G., c'est le conseil d'administration. Et c'est comme ça dans la loi actuellement, je veux juste qu'on me donne un mécanisme de protection.

L'autre mécanisme de protection, c'est simple, si on voit qu'il y a quelque chose d'aberrant, c'est-à-dire advenant le cas que le représentant du ministre dit: On n'est pas d'accord, et qu'on justifie ce désaccord-là, qu'on me donne le droit de veto de faire recommencer le concours. Je voudrais vous entendre là-dessus. Ça, c'est le cœur. Le reste, là, ce que vous m'avez dit, je suis capable de faire un grand bout de chemin, là, mais ça, c'est le cœur de la discussion d'aujourd'hui avec vous.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Mme Denis.

● (12 h 40) ●

Mme Denis (Lise): Oui, bien, peut-être simplement commencer en disant que, quand vous parlez de décentralisation, M. le ministre, puis je pense qu'on a eu l'occasion... D'ailleurs, on vous a présenté un document, en novembre, qui venait proposer des modifications sur les responsabilités des paliers pour s'en aller vers une vraie décentralisation. Mais, fondamentalement, pour nous, c'est une délégation de pouvoir, une décentralisation. Et le pouvoir, le premier, vous l'avez dit vous-même à tous les administrateurs, c'est vraiment de nommer son directeur général. Et toute manière... Je dirais, actuellement, il y a déjà quelqu'un de l'agence et représentant du ministre sur les jurys. Mais toute façon qui vient modifier, je dirais, cet équilibre-là est une façon qui vient enlever de l'autonomie aux conseils, et, là encore, pour des situations vraiment très exceptionnelles, parce que je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de conseils qui souhaitent nommer des D.G. qui ne seraient pas reconnus ni par leur agence ni par le ministre. Là-dessus, je pense qu'on va être facilement d'accord. Mais je pense qu'à la base, actuellement, il y a déjà deux personnes sur les cinq, trois du conseil, les deux autres. Je pense que, pour les conseils, c'est vraiment vu comme une perte dans leur rôle fondamental, une perte d'autonomie, même si, je pense, tout le monde souhaite, quand il nomme un D.G., bien, que ça soit quelqu'un d'acceptable pour l'agence puis pour le ministère.

M. Bolduc: Mais...

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Denis. Je pense que M. Gervais voulait faire un complément de réponse, puis, après ça, Mme Hotte.

M. Gervais (Michel): Alors, M. le Président, M. le ministre, personnellement en tout cas, on n'a pas eu l'occasion de discuter de la proposition qu'a faite M. Nadeau, mais je considère que, même si je souhaiterais qu'il n'y ait aucune intervention du ministre dans cette nomination... Car c'est le rôle principal — là-dessus, je suis d'accord avec le ministre — d'un conseil d'administration que de nommer son directeur général. Vous trouvez ça dans la littérature, dans les bibliographies sur les conseils d'administration, j'en ai lu beaucoup parce qu'à l'époque j'ai créé un conseil d'administration à l'Université Laval. C'est le rôle principal. «To maintain the trust» puis «to appoint the chief executive officer»,

c'est ça, les rôles du conseil d'administration. Mais, compte tenu de ce que vous dites et de la nécessité d'éviter, étant donné l'importance de ce rôle-là, un candidat qui... pour une raison ou pour une autre, à l'égard duquel le conseil aurait défailli en quelque sorte, moi, je serais plus porté à donner un droit de veto au ministre sur le résultat final, parce que ça correspondrait mieux au caractère exceptionnel, plutôt que de mettre une présence d'un représentant du ministre et de l'agence au sein du comité.

Actuellement, d'ailleurs, ce n'est pas dans la loi, c'est au niveau d'un règlement. Là, on le met dans la loi. En plus, on donne des pouvoirs spéciaux aux deux personnes en question qui se voient nanties d'un droit de veto que les autres n'ont pas. Et là-dessus je crois que c'est un accroc plus grand. Et je m'excuse de la comparaison, qui n'a absolument rien de parlementaire dans ses termes, mais ça a été utilisé par un doyen de faculté dans un prestigieux conseil universitaire: «Ce n'est pas parce qu'il y a un frère de con stipé qu'il faut purger toute la communauté.» Alors, on est en face ici d'un... on parle d'exception exceptionnelle. Que le ministre prenne ses responsabilités dans ce cas-là devant l'opinion publique, mais qu'on ne mette pas partout, tout le temps, un représentant du ministre avec un droit de veto.

Et la nomination par le ministre... les nominations par les ministres, et ça vaut pour d'autres parties du projet de loi, vous souhaitez, M. le ministre — et je suis convaincu que vous êtes sincère quand vous dites ça — vous souhaitez ne pas avoir de partisanerie politique là-dedans. Je m'excuse, on n'est pas à l'abri de ça dès qu'on parle d'un pouvoir de nomination de ministre, et je vais vous donner un exemple très concret. Nous avons, dans un établissement, à un moment donné, une personne que nous avons proposée au ministre. Tout le monde était d'accord, le ministre aussi. Mais ultimement — et c'était quelqu'un de très grande qualité, un ancien P.D.G. d'agence — on nous a nommé «out of the blue» quelqu'un qui, pendant un an et demi, n'a pas dit un mot dans le conseil d'administration. D'où ça venait? Je ne le sais pas. Mais, les nominations par le ministre, et on en a vu d'autres ailleurs, dans les conseils d'universités, etc., il faut faire bien attention à ça, et pas à cause de vous, mais il y en a d'autres que vous qui peuvent venir après, et on n'est pas à l'abri de l'influence, même en dehors du ministère de la Santé, d'influence sur la nomination de ces gens-là.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Gervais. Mais, M. le ministre... Merci, M. Gervais, pas de commentaire sur votre citation. M. le ministre, on va permettre à Mme Hotte...

M. Bolduc: O.K.

Le Président (M. Sklavounos): ...d'intervenir parce qu'elle a demandé la parole plus tôt. Allez-y, Mme Hotte.

Mme Hotte (Geneviève): Merci, M. le Président. Je voulais juste dire que le projet de loi allait même au-delà de... Dans le fond, par rapport à la nomination du D.G., on va jusqu'à, aussi, encadrer l'évaluation du D.G., qui se fait annuellement. Et, dans le fond, on demande au P.D.G. de l'agence de participer, avec les conseils d'administration, à l'évaluation et aussi à établir les priorités de gestion du directeur général. Moi, je crois sincèrement que ça va beaucoup trop loin. Je pense, premièrement, par rapport à l'ingérence d'un palier, quant à moi, que ce n'est pas son rôle. Et, l'autre chose aussi, il faut penser que, dans la région de

Montréal, nous sommes 37 établissements, je vois mal comment le P.D.G. va être en mesure d'évaluer, avec l'ensemble des conseils d'administration, les 37 D.G.

Et ça amène le point suivant, c'est: Le directeur général, il va être loyal à qui si cet article-là doit s'appliquer? Sera-t-il loyal au conseil d'administration ou à l'agence? Ça m'inquiète un peu.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Hotte. M. le ministre, réplique.

M. Bolduc: Écoutez, je reçois très bien, là, puis ça, c'est des ajustements qu'on va faire. Moi, le coeur du projet de loi, une des parties les plus importantes par rapport à cette question-là d'évaluation, de renouvellement et de sélection du directeur général, c'est le principe de sélection du directeur général. Et je retiens très bien votre proposition. Et, comme de fait, si c'est pour être exceptionnel, ça pourrait être... Moi, je trouvais que c'était centralisé, puis, je pense, si je l'avais mis dans le projet de loi, tout le monde m'aurait traité de centralisateur. Mais, proposé par votre association, ça voudrait dire que ce sera un mécanisme alternatif plus intéressant et ça demeurerait une mesure exceptionnelle. On va le regarder plus dans ce sens-là. Mais vous êtes d'accord qu'on veut protéger les organisations. Peut-être, ça arrive une fois par année ou deux fois par année, mais c'est les deux fois par année de trop.

Au même titre, puis je vais demander votre opinion là-dessus, vous avez vu, dans la loi, qu'on a mis en place un article pour, en pratique, mettre les CMDP en tutelle lorsqu'ils sont très dysfonctionnels. Encore là, ça relève du ministre. On pense qu'on n'aura probablement jamais besoin de s'en servir parce qu'à partir du moment qu'il existe les gens savent que la loi nous permet de le faire. Qu'est-ce que vous pensez de cet article dans des cas où ce que, entre autres, le conseil d'administration n'a pas de contrôle sur le CMDP? L'agence ne peut certainement rien faire. Le ministre ne peut rien faire non plus au niveau légal. Et même, selon l'opinion du collège, quand ils arrivent dans ce type de sujet là, c'est tellement dysfonctionnel qu'ils ne peuvent rien faire. Et, à la fin, la cerise sur le sundae, même leur avocat leur dit qu'il n'y a personne qui peut rien faire contre eux autres, ce qui encourage encore plus le comportement dysfonctionnel.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Oui. Je vous dirais, M. le ministre, sur cette question-là pour les CMDP, je pense qu'on doit reconnaître qu'ultimement le ministre, oui, doit avoir un pouvoir de mise en tutelle, comme il l'a par rapport aux établissements. Et ça me permet peut-être de simplement revenir aussi sur votre première question, quand vous parliez du fait que le ministre a peu de pouvoirs pour agir. Là, je ne parle pas du D.G., je parle vraiment de situations, dans un établissement, qui peuvent mettre en cause la sécurité des patients. Je pense qu'il y a des pouvoirs que vous avez déjà dans la loi. Il y a, je pense, des pouvoirs que vous devriez avoir, d'enquête et d'inspection, qui ne sont pas actuellement... des fois qui sont partagés avec l'agence, des fois qui ne sont pas dans les mains du ministre, mais je pense qu'il vaudrait mieux clarifier quelle sorte de pouvoirs une agence a, je pense les surveillances, contrôles, et quelle sorte de pouvoirs le ministre a, et renforcer ces pouvoirs-là.

Cependant, les articles de loi, tels que proposés, à notre point de vue, ne satisfont pas à cet objectif-là que vous poursuivez. Quand on dit, par exemple: «Le ministre peut envoyer des observateurs», il va en avoir deux au conseil, il va en avoir deux au comité de direction. Il y a un contrat... Il y a quelque chose où vous n'êtes plus capables de faire du sur-mesure. Et je pense que, quand quelque chose dérape et que vous avez à intervenir, c'est une intervention de deuxième niveau, elle doit être... je dirais, elle doit vous permettre d'ajuster vos moyens jusqu'à la tutelle, mais de l'ajuster à la réalité d'un établissement.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Denis. M. le ministre.

M. Bolduc: Ah! ça, je le reçois très bien, puis on va probablement essayer de faire les ajustements en fonction pour que ce soit plus logique. Vous savez, quand on dépose un projet de loi, il faut le mettre sur la table. Puis pourquoi on fait une commission parlementaire, c'est pour recevoir les commentaires. Je pense que l'opposition a toujours reconnu que j'étais quelqu'un qui était très ouvert, et mon objectif, ce n'est pas de m'entêter sur quelque chose, c'est définitivement d'avoir le meilleur projet de loi, indépendamment du niveau politique, mais le meilleur projet de loi pour le réseau de la santé.

Au même titre, puis je vais annoncer tout de suite mes couleurs, quand on en arrive au niveau des fonctions des agences, on va faire deux choses. La première chose, on va revoir, au niveau de la loi, s'il n'y a pas du délestage qui pourrait être fait. Ce ne sera pas parfait, mais c'est mieux d'avoir une amélioration que le statu quo. Deuxième chose, on en a discuté avec mon sous-ministre en titre, M. Jacques Cotton, puis on va déjà donner... pas l'ordre, mais on a déjà donné l'autorisation à ce qu'il y ait un projet Lean qui se fasse pour toutes les fonctions — puis, je pense, ça a été discuté avec vous — pour voir s'il y a toutes les choses qui pourraient être enlevées.

Parce que c'est beau de dire: On l'enlève, mais, à un moment donné, il faut regarder cette tâche-là comment elle va être faite, à quel niveau. Et ça, le meilleur projet qu'on peut faire, c'est ce qu'on appelle un projet Lean, c'est-à-dire qu'on prend des gens sur place, des trois paliers, et on s'organise pour délester puis regarder qui va faire quoi pour éviter des dédoublements. Parce que, dans un principe de dédoublement, puis il y en a certainement dans un réseau comme le nôtre, on va essayer d'aller chercher le maximum de dédoublements, les enlever et rendre responsable chacun des paliers. Ça, c'est un travail qui va se faire au cours des prochaines semaines dans un travail d'optimisation. Je dirais que ça peut prendre quelques mois, un travail d'optimisation comme ça. Après ça, au prochain projet de loi sur la gouvernance, qui va arriver un jour — ça revient toujours, ces sujets-là — bien, les gens vont pouvoir dire: Il y a au moins un travail de base, peut-être un travail assez profond, qui a été fait. Il va toujours en rester à réajuster, mais on va avoir fait la majorité du grand travail. Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais ce serait peut-être l'engagement que je prends aujourd'hui, malgré le projet de loi, également de revoir les différentes façons de faire au niveau des trois paliers.

● (12 h 50) ●

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Une trentaine de secondes, commentaire très court, Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Ça va dans le sens des propositions qu'on a discutées avec vous en novembre, de revoir les paliers, oui, puis qu'au plan législatif on commence des choses, oui. Au plan administratif, qu'on ait un «lean» sur la reddition de comptes entre ministère, agences, établissements, c'est ce qu'on souhaitait. Maintenant, d'après moi, il y a beaucoup de travail à faire pour clarifier les chevauchements, clarifier les responsabilités. Mais l'important, c'est qu'on le commence, puis on est d'accord, oui, pour le commencer.

M. Bolduc: J'ai trois secondes.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: C'est sûr qu'il faut qu'on passe le projet de loi, parce que c'est attendu par le réseau de la santé. Je ne sais pas si vous êtes d'accord avec ça, on ne peut pas retarder encore des mois de temps ce projet de loi là.

Mme Denis (Lise): Sur la composition des conseils, c'est sûr qu'on ne peut pas se retrouver dans la même situation qu'on l'était en juin dernier, sur la composition des conseils.

Le Président (M. Sklavounos): Ce sera le mot de la fin pour la partie ministérielle. Alors, je vais tout de suite céder la parole à Mme la députée de Taschereau et porte-parole de l'opposition officielle en matière de santé. Vous avez la parole, Mme la députée.

Mme Maltais: Merci, M. le Président. M. Potter, M. Gervais, Mme Denis, Mme Hotte, bienvenue. Vous avez, je dirais, pondu, déposé un mémoire extrêmement fouillé, qui donne... C'est un magnifique exercice de clarification de deux choses: d'abord, des enjeux, actuellement, dans la clarification des pouvoirs, des responsabilités dans le monde de la santé; deuxièmement, de ce que contient et de ce que ne contient pas ce projet de loi là. Merci beaucoup.

C'est remarquable d'entendre le ministre, à répétition, pendant ces auditions, nous répéter que l'objectif de ce projet de loi là, ce n'est pas de meilleurs services de santé, ce n'est pas de clarifier les pouvoirs entre les paliers, c'est de gérer son image et les crises médiatiques, et, pour ça, bien, il propose une meilleure centralisation et tutelle, à mon avis. Ça, c'est mon avis. Mais il vient encore de le redire que son problème, c'est 3 %, et on va... Il s'accroche au pouvoir sur ce 3 % et il introduit des modifications qui sont une centralisation excessive. Ça, tous, à peu près tous les mémoires qui ont été déposés et d'autres qui viendront viennent le dire.

L'autre chose étonnante à entendre, qui est la première fois ce matin, ça, ce n'est pas une répétition, c'est une nouveauté, c'est qu'enfin l'exercice que nous réclamons depuis des mois va se faire, va enfin commencer.

Alors, je comprends que vous voulez une modification des conseils d'administration, je comprends que le ministre a une discussion sur le CMDP, on reviendra sur ces points-là, mais, pour le reste, là, est-ce qu'il y a urgence? Est-ce qu'on ne pourrait pas tout mettre sur la glace et simplement attendre que ce véritable travail de fond sur les mandats, les pouvoirs et les responsabilités se fasse avant de commencer à tripoter dans le réseau et n'apporter absolument aucune amélioration au système de santé?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Taschereau. Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Vous comprendrez que je vais vous indiquer que le processus législatif vous appartient. Ce n'est pas à moi... Cependant, simplement, je veux dire, c'est que, pour nous, l'exercice fondamental, bien sûr il y a, comme on disait, la composition des conseils. Il est clair que, pour le reste, il est important — puis je pense que le ministre a ouvert là-dessus ce matin — il est important qu'il y ait un chantier majeur sur les paliers. Y a-tu des choses qui peuvent être faites maintenant? C'est ce que le projet de loi propose. Il ne faut pas penser cependant qu'une fois ce projet de loi là adopté on en aurait terminé. Je pense qu'il y a un gros chantier à mettre là-dessus. Je pense que, s'il y a de l'ouverture, il faut le saisir comme une opportunité et aller de l'avant.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: J'aimerais ça que vous nous expliquiez l'urgence sur l'échéancier des conseils d'administration, parce que... Est-ce qu'il y a un échéancier? Est-ce qu'il y a une date? Quelle est l'urgence pour le conseil d'administration et pourquoi ce...

Mme Denis (Lise): Notre compréhension...

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Notre compréhension, c'est que ça fait deux années... ça fait depuis deux ans que le gouvernement renouvelle les mandats pour une année, hein? Alors, on termine ce deuxième renouvellement là à l'été, à peu près, et donc, s'il n'y a pas de modification, il faut reprendre les élections et les modes de nomination tels qu'on les avait, et ça a mené dans des mandats de trois, quatre ans. C'est pour ça qu'il y a un sentiment d'urgence. Je ne sais pas si Mme Hotte...

Mme Maltais: Oui, mais...

Le Président (M. Sklavounos): Mme Hotte. Mme Hotte, vous avez un complément de réponse?

Mme Hotte (Geneviève): Oui, M. le Président. Je voulais juste dire que, si, au niveau des conseils d'administration, on est si préoccupés par la gouvernance, c'est parce que ça a un impact sur les services que l'on offre à notre population. Parce qu'évidemment plus qu'il y a de dédoublements, plus qu'il y a de lourdeur administrative, plus ça prend de temps pour prendre des décisions, et c'est notre clientèle, au bout du compte, dans le fond, qui a des moins bons services ou qui attend pour avoir certains services. C'est pour ça que, dans le fond, au niveau de la gouvernance, pour nous, c'est un enjeu qui est très important, c'est parce qu'on veut améliorer des services que l'on donne à notre population.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Justement, on en parle, depuis un bout de temps, dans cette commission parlementaire, des

dédoublements, des chevauchements, de la lourdeur administrative, qui, entre nous, n'est pas dans les conseils d'administration bénévoles. La lourdeur n'est pas là, la lourdeur, elle est dans les chevauchements, les dédoublements. En avez-vous des exemples? J'aimerais ça enfin qu'on nous donne des exemples de dédoublements qui auraient dû être examinés.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Taschereau. Mme Hotte.

Mme Hotte (Geneviève): Oui, M. le Président. Je donnerai un exemple. Rénover un CHSLD, dans le fond, c'est agrandir des chambres pour des résidents. Entre le moment où on a la confirmation par le ministre des budgets alloués et la réalisation des travaux, on parle d'un échéancier de sept ans. Il y a trop d'intervenants qui sont impliqués dans l'ensemble des décisions. Il y a moyen, dans un dossier comme ça, qui ne nécessite pas des grands... au niveau technologique, dans le fond, ce n'est pas vraiment compliqué, d'avoir, dans le fond, moins d'intervenants impliqués. Présentement, quand on regarde les intervenants, il y a bien sûr l'établissement, par la suite il y a l'agence, il y a le ministère, il y a le Conseil du trésor puis la CHQ. Ça fait que chaque décision fait l'ensemble de ces paliers-là, ça redescend, ça remonte, comme ça jusqu'à la fin des travaux. Par rapport à mon expérience dans d'autres réseaux, c'est beaucoup trop long. Je vous donne cet exemple-là.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Taschereau. Ah...

Mme Maltais: Vous avez travaillé dans d'autres réseaux qui nous ont... ou... par exemple, éducation...

Le Président (M. Sklavounos): Je vais... Je pensais que M. Gervais avait également un complément de réponse.

Mme Maltais: Oui. J'ai vu lever une petite main.

Le Président (M. Sklavounos): Puis je vais revenir à Mme Hotte. Je ne l'ai pas vu. Allez, M. Gervais.

M. Gervais (Michel): Merci. Vous parlez d'exemples, M. le Président, je vais en donner deux, trois. Vous avez l'argent pour refaire une unité dans un établissement psychiatrique, une unité qui est prévue pour des personnes souffrant de troubles sévères de personnalité ou encore des problèmes de troubles affectifs. Les psychiatres vous disent — puis ce n'est pas des deux de pique, c'est des gens qui ont étudié 10, 12 ans, qui sont spécialisés dans ce domaine-là — ils vous disent qu'il est requis, même si les chambres sont moins grandes que les normes, d'avoir une chambre par patient. Bon. Bien, moi, je suis directeur général de cet hôpital-là, je ne suis pas un psychiatre, je ne suis même pas un médecin, j'écoute ça puis je me dis: Bien, coudon. Puis on le vérifie auprès d'autres, c'est ça. Alors, il faut des discussions à n'en plus finir avec des techniciens en architecture qui disent: Non, les chambres ne correspondent pas aux normes. Il faut qu'elles soient plus grandes. Non, on vous dit: On aime mieux les avoir plus petites mais qu'ils en aient chacun une. C'est bon cliniquement. Discussions interminables, allers-retours jusqu'à ce qu'on nous cite un psychiatre qui dise, quelque part dans le monde, que c'est

bon qu'ils soient deux par chambre, pour éviter la solitude. Premier exemple.

Ça a mis sept ans à avoir l'argent pour faire un plan directeur immobilier à l'Institut universitaire en santé mentale de Québec. Pendant ce temps-là, il y avait des patients qui étaient huit par chambre. Alors, quand vous parlez de lourdeur administrative qui peut entraîner des effets sur les patients, ce n'est pas pour rien que le ministre de la Santé est là, il est justement là pour améliorer les services, c'est ça qu'il veut faire, puis l'administration a de l'importance dans ça. Il ne faut surtout pas qu'il y ait de blocage à cause de dédoublements, de discussions interminables avec des gens qui ne connaissent pas ça, dans certains cas.

Remarquez que, moi, je suis un ardent défenseur des agences. En tout cas, moi, mon expérience, on a eu, à Québec, une agence qui a été constamment aidante dans tous les dossiers ou à peu près. Mais ça n'a pas été le cas partout. Et puis ce n'est surtout pas le cas quand l'agence ne sait pas ce qu'elle doit faire. Son rôle, c'est la coordination pour arriver à mettre ensemble des réseaux intégrés de santé. Ce n'est pas d'être une sorte d'intermédiaire qui a du pouvoir, puis qui s'assit sur son pouvoir, puis qui pilote des affaires parce qu'on est innocents, au niveau des conseils d'administration d'établissement, ce n'est pas pour suppléer à l'innocence des conseils d'administration.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Gervais. Je pense, Mme Hotte avait quelque chose à ajouter? Puis, après ça, Mme Denis.

Mme Hotte (Geneviève): M. le Président, pour répondre à la question de la députée, je travaille dans le réseau scolaire au niveau des commissions scolaires, et, pour construire une école, entre la décision du ministère puis la fin des travaux, on parle de un an, à titre d'exemple.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Dans les exemples de chevauchement, je pense qu'on ne peut passer sous silence les multiples rapports qu'il faut envoyer à deux places, O.K.? Alors, je prends le rapport d'agrément, l'établissement l'envoie à l'agence et au ministère. Est-ce qu'il y a quelqu'un qui fait quelque chose avec? C'est une autre question, mais le rapport, lui, doit parvenir aux deux.

La reddition de comptes, dans le chantier qu'on aura sur un «lean», je pense qu'il faut se poser des questions. La reddition de comptes, on envoie nos choses à... excusez, à l'agence, au ministère. Qui fait quoi avec quoi et qui a besoin de quelle information? Je pense, il faut arriver à se poser ces questions-là. Autrement, on envoie nos choses à deux places. Ça fait partie des confusions ou des chevauchements.

● (13 heures) ●

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Denis. Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Je suis heureuse d'entendre ça. D'autant qu'hier soir le ministre nous disait que ce n'était pas grave, qu'il s'agissait de peser sur un piton puis d'envoyer un courriel à deux endroits différents, puis que c'était parti. Mais, jusqu'à l'autre bout, il y a des gens qui normalement traitent l'information et qu'après ça retournent sur l'information. Alors, voilà, c'est tout... C'est ça, le problème, là, ce n'est pas seulement un envoi, là, c'est la réception à l'autre bout puis le traitement, l'analyse, les statistiques.

Moi, je connais un centre hospitalier qui a deux formulaires différents, il y a le formulaire des urgences... il y a trois formulaires, il y a le formulaire pour la situation des urgences à l'intérieur de l'hôpital, il y a le formulaire pour la situation des urgences pour l'agence, puis il y en a un autre qui s'en va directement au ministre. C'est sûr qu'on va continuer à poser des questions sur la situation des urgences au ministre, s'il traite la situation directement. C'est clair que l'imputabilité, il la suscite directement.

Le Président (M. Sklavounos): Monsieur... Je pensais que... M. Potter, avez-vous...

Mme Maltais: Non, j'ai une question.

Le Président (M. Sklavounos): Oui. M. Potter, je vais vous donner la parole tout de suite après.

Mme Maltais: Ce ne sera pas long, M. Potter. Il y a un point qui est important pour moi, dont on a beaucoup discuté, le CMDP. Et c'est vraiment pour avoir un meilleur éclairage. Le ministre veut avoir un pouvoir d'intervention sur le CMDP, même de tutelle, on en débat actuellement. Ce que j'aimerais savoir, c'est qu'au niveau de la gouvernance pure on s'est demandé pourquoi ce pouvoir-là ne pourrait pas aller directement au conseil d'administration de l'établissement. Il y a des gens qui disent oui, il y a des gens qui disent non, j'aimerais avoir votre avis là-dessus.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis.

Mme Denis (Lise): À moins que monsieur... C'est correct?

Le Président (M. Sklavounos): Oui. On va aller après à M. Potter.

Mme Denis (Lise): On est portés à penser que... Puis je le dis parce que c'est quelque chose qu'on a discuté, mais on a peu d'expérience de ces situations-là, c'est-à-dire il y en a eu une ou deux au Québec, mais on est portés à penser que ça va au-delà du pouvoir du conseil, que le conseil peut avoir des échanges avec son CMDP, peut tenter de solutionner, peut tenter de faire une médiation mais que, rendu à un point de non-retour, le conseil n'a pas une autorité sur le fonctionnement comme tel du CMDP, comme le collègue n'a pas autorité sur le fonctionnement du CMDP même s'il a autorité sur, je dirais, la qualité individuelle des gestes posés par les médecins. Ce qui fait qu'ultimement... Puis je sais que, dans le projet de loi, on parle même d'un avis du Collège des médecins, je pense que ça, c'est nécessaire. Mais, ultimement, il faut qu'il y ait en quelque part une capacité d'agir, je pense que c'est comme ça qu'on l'a abordé, comme ultimement, pour un établissement, il y a une capacité d'agir d'un ministre, qui est la mise en tutelle.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Denis. M. Potter.

M. Potter (Alex G.): C'était juste pour donner un autre exemple...

Le Président (M. Sklavounos): Allez-y.

M. Potter (Alex G.): ...d'un chevauchement qui fait mal au conseil d'administration, c'est la reddition de comptes. Il y a l'agrément qui occupe beaucoup de monde, beaucoup de ressources. Il y a les visites, tu t'arrêtes pendant 24 heures pour préparer pour les visites. Il y a une entente de gestion, un document très complexe qu'il faut peaufiner pour le faire. On perd beaucoup d'énergie de nos personnels et du conseil d'administration là-dessus.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Potter. Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Avant, c'est dans l'ancien... dans la façon de faire actuelle plutôt, je crois que c'est l'agence qui nommait deux personnes au conseil d'administration. Maintenant, ce pouvoir sera transféré au ministre. Êtes-vous d'accord ou si vous pensez comme moi que régionalement on est capables de choisir les bonnes personnes?

Mme Denis (Lise): Oh! on...

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée. Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Dans notre mémoire, on propose très clairement que ce soit l'agence, que ce soit maintenu comme c'est actuellement, dans le fond. Actuellement, c'est l'agence. Le projet de loi le ramenait au ministre. Nous, on propose que les deux soient nommés par l'agence, tout simplement, parce qu'on pense que c'est effectivement plus convivial d'avoir un système comme celui-là.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: D'autant que l'exemple troublant que M. Gervais a nommé tout à l'heure nous rappelle qu'effectivement, puis tous les partis confondus, tous les gouvernements, confondus, ont tendance à privilégier parfois les amis, je l'ai déjà dit, ça. Puis je n'attaque pas un parti, là, c'est la difficulté, c'est: là où il y a de l'humain, il y a de l'hommerie.

La Protectrice du citoyen est venue nous soumettre une proposition en disant: Écoutez, on doit conserver le palier régional, l'agence, mais peut-être qu'on devrait abolir le conseil d'administration. Avez-vous réfléchi à cette proposition? Qu'est-ce que vous en pensez? C'est bien non pas l'abolition soit de l'agence soit de la direction régionale, parce que là ça prendrait une autre forme, mais cette idée d'abolir un conseil d'administration.

Mme Denis (Lise): On ne s'est pas...

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Oui. On ne s'est pas vraiment préoccupés de... se poser la question plutôt sur l'abolition ou pas des conseils d'administration d'agence, d'autant plus que, le projet de loi en général, tous les pouvoirs qui sont... qui partent, je dirais, du conseil de l'établissement, c'est au P.D.G. qu'ils s'en vont. Alors, on n'a pas cru bon de se pencher sur cette question-là à ce moment-ci.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Est-ce qu'il reste du temps?

Le Président (M. Sklavounos): Oui. Il reste environ trois minutes.

Mme Maltais: L'autre question que je me pose, il y a un comité qui va être mis sur pied dans la loi, qui est le comité du P.D.G. de l'agence en réunion avec les directeurs généraux sans que le président soit requis. On comprend que ça se faisait régulièrement d'habitude, là, je pense qu'il y a des agences où ces gens-là se rencontraient, les directeurs d'établissement avec P.D.G. de l'agence. Mais maintenant on veut le légaliser. Qu'est-ce que vous pensez de cette situation...

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis.

Mme Maltais: ...cette légalisation de ce mécanisme de concertation, qui normalement aurait dû être assez normal?

Le Président (M. Sklavounos): Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Il y a beaucoup de choses dans le projet de loi, comme dans la loi d'ailleurs, sur lesquelles on légifère, puis on se dit: Bien, voyons, est-ce vraiment nécessaire? Je suis d'accord avec vous.

Cependant, le projet de loi propose un comité de gestion régionale. Nous, on dit: Ça, ça apporte de la confusion. Ce concept-là ne devrait pas être celui qu'on retient, il ne s'agit pas de gérer la région, quand le P.D.G. et les D.G. sont assis ensemble, il s'agit de se coordonner. Appelons ça un comité de coordination, et à adapter selon les situations régionales, hein, parce que ça varie selon les régions, mais là on aurait un sens plus conforme, je dirais, à la réalité de ce qui se passe. La confusion, elle vient quand on dit: C'est un comité de gestion. Oui, mais le D.G., c'est son conseil, c'est son P.D.G., c'est le comité comme tel.

Ce qu'il nous faut garder cependant, je pense... Parce que là-dessus les présidents ont, à travers le temps, exprimé, je dirais, beaucoup d'intérêt à ce qu'une fois de temps à autre, annuellement ou autour des enjeux stratégiques, ils aient l'occasion d'exprimer aussi leurs points de vue au P.D.G. de l'agence. Mais ils ne feront pas partie du comité de façon statutaire, je pense qu'il s'agit qu'ils soient associés à une période ou à une autre. Mais, comme je vous dis, toutes les régions ne fonctionnent pas pareil là-dessus, mais beaucoup ont des comités de coordination. Maintenant, appelons ça coordination et non pas gestion parce que là on vient...

Mme Maltais: ...

Mme Denis (Lise): ...encore, c'est ça, encore subordonner l'établissement.

Le Président (M. Sklavounos): Il reste à peine une minute. Alors, si vous pouvez me promettre, Mme la députée de Matapédia, une question courte, réponse courte.

Mme Doyer: Je vous le promets. Vous allez voir ça, je vous le promets. Je vais être capable, vous allez voir.

Mme Denis — bonjour à tout le monde — tout le pan des services sociaux, hein, et on sait comment est-ce que c'est important, et vous avez toujours eu cette préoccupation-là, les travaux qu'on a faits par rapport au Code des professions,

l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux, qu'est-ce que vous sentez, par rapport au projet de loi, avec la place des organismes communautaires, le pan des services sociaux, leur place importante qu'on doit garder à l'intérieur, je dirais, d'un nouveau regard ou d'une législation telle qu'on a sur la table? Que diriez-vous là-dessus?

Le Président (M. Sklavounos): Direct au but, Mme Denis.

Mme Denis (Lise): Comme j'ai peu de temps, je vous dirais qu'il faut aller chercher dans les personnes indépendantes. Il faut définir la compétence comme étant aussi la compétence d'être, comment je dirais, très impliqué au niveau de ses organismes communautaires, au niveau de la connaissance et de la fréquentation, je dirais, du milieu social. Et il faut s'assurer, à travers les personnes qu'on nommera, de bien refléter cette réalité-là pour avoir, je dirais, au niveau des personnes indépendantes, des cooptés notamment, des gens qui soient à la fois... qui peuvent venir de différents horizons mais qui viennent aussi du communautaire, qui viennent aussi des réseaux sociaux de nos territoires.

Le Président (M. Sklavounos): Sur ce, j'aimerais remercier les représentants de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, M. Potter, Mme Denis, M. Gervais, Mme Hotte.

Et je suspends nos travaux jusqu'à 15 heures, dans cette même salle.

(Suspension de la séance à 13 h 9)

(Reprise à 15 h 12)

Le Président (M. Sklavounos): Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! La Commission de la santé et des services sociaux reprend ses travaux.

Je vais rappeler rapidement que la commission est réunie afin de poursuivre les consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 127, Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux.

Nous débutons notre après-midi avec les représentants de l'Association des centres jeunesse du Québec, M. Jean-Nil Thériault, M. Michel Couture, Mme Karen Potter-Bienvenu, M. Jean-Pierre Hotte, Me Pascale Berardino. Alors, je vous souhaite la bienvenue avec nous, les représentants de l'Association des centres jeunesse du Québec. Je vais vous demander, avant de commencer votre présentation, de bien vous identifier. Et, par la suite, vous aurez la parole pour 10 minutes. Et ensuite nous ouvrons les échanges avec les parlementaires pour une période de 35 minutes, répartie équitablement entre le gouvernement et l'opposition officielle. Alors, sans plus tarder, la parole est à vous.

Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ)

M. Thériault (Jean-Nil): Alors, M. le Président, Mmes, MM. les parlementaires, je me présente. Mon nom est Jean-Nil Thériault. Je suis président du conseil d'administration de l'Association des centres jeunesse du Québec. M'accompagnent aujourd'hui M. Michel Couture, qui est notre vice-président, Mme Karen Potter-Bienvenu, notre deuxième

vice-présidente, ainsi que M. Jean-Pierre Hotte, directeur général de notre association, et Me Pascale Berardino, qui est directrice-conseil à l'Association des centres jeunesse du Québec.

Tout d'abord, l'Association des centres jeunesse du Québec vous remercie de nous recevoir aujourd'hui pour déposer notre mémoire, qui nous interpelle particulièrement, nous, membres bénévoles de conseils d'administration d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Les administrateurs des centres jeunesse souhaitent améliorer les modalités de gouvernance dans notre réseau.

Journées de réflexion portant sur le sujet, discussions à plusieurs reprises au conseil d'administration et à nos diverses instances nous ont permis de répondre à la question suivante: Les modifications proposées par le présent projet de loi sont-elles dans le sens de la réalisation de notre cause, soit celle des enfants, des jeunes en difficulté et des familles? En ce sens, nous favorisons qu'à chaque... échelon, dis-je, du système de santé et des services sociaux, il y ait des responsabilités bien circonscrites et une capacité d'action pour chacun et chacune des intervenants.

Au bénéfice de tous les parlementaires, nous vous rappelons que l'Association des centres jeunesse du Québec a pour mission de renforcer la capacité de ses membres, les 16 centres jeunesse du Québec — donc un par chacune des régions administratives — dans leur prestation de services auprès des jeunes et des familles en difficulté, de les soutenir et de les représenter auprès des diverses instances et ainsi que de la communauté.

Les centres jeunesse viennent en aide annuellement à environ 115 000 enfants et à leurs familles. Pour vous donner un ordre de grandeur, 70 716 situations d'enfants ont été signalées auprès du directeur de la protection de la jeunesse, et ce, en 2010.

De façon générale, l'Association des centres jeunesse du Québec accueille assez favorablement ce projet de loi, en émettant un certain nombre de réserves. Nous sommes particulièrement ravis du fait que le législateur ait rejeté l'idée de fusionner certaines agences de santé et de services sociaux. Nous y voyons un respect de l'organisation territoriale actuelle.

Par ailleurs, nous émettons certaines réserves ou certains désaccords principalement avec les dispositions qui auront pour effet d'accentuer, et parfois de façon excessive à nos yeux, le pouvoir décisionnel au niveau central ou encore lorsque les modifications proposées comportent des dédoublements d'activités que nous devrions éviter.

D'entrée de jeu, nous profitons de cette tribune pour insister et réitérer notre demande, maintes fois répétée, de voir le nom «centre jeunesse» apparaître légalement dans la Loi de la santé et des services sociaux. Évidemment, nous sortons complètement du cadre actuel du projet de loi n° 127. Cependant, l'ACJQ veut profiter du fait que le gouvernement modifie la Loi de la santé et des services sociaux pour amener cette proposition. L'ACJQ croit qu'après 15 ans d'existence il est temps que les centres jeunesse existent, et ce, formellement dans la loi. Vous trouverez en ce sens le libellé proposé à la recommandation 28 de notre mémoire.

Pour la suite, je laisse donc la place à notre deuxième vice-présidente de l'association, Mme Karen Potter-Bienvenu, aussi membre du conseil d'administration du centre de la famille et de la jeunesse de Batshaw. Madame.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Potter-Bienvenu, vous avez la parole. Juste peut-être tourner le micro un petit peu vers vous, mais c'est beau. Allez-y.

Mme Potter-Bienvenu (Karen): M. le Président, M. le ministre, mesdames et messieurs. Notre première recommandation va dans le sens de la logique et du bon sens avec la loi n° 100 visant à réduire les dépenses. L'ACJQ est tout à fait en accord avec l'agrément obligatoire pour les établissements dans un cycle de quatre ans au lieu des trois ans actuels.

Dans sa recommandation n° 16, l'ACJQ appuie la proposition du législateur correspondant au souhait des centres jeunesse d'avoir de la cohérence entre les planifications stratégiques aux niveaux local, régional et national.

En tant que membres de C.A., nous insistons sur la recommandation n° 26. L'Association des centres jeunesse du Québec appuie la nécessité de formation continue et adaptée pour les membres du conseil d'administration et premiers dirigeants, qui est recommandée par le projet de loi. Toutefois, nous demandons que les dépenses afférentes soient exclues des montants sujets à compression dans le cadre du projet de loi n° 100. Autrement, ce serait la formation au personnel, et notamment le personnel clinique, qui en subirait les conséquences.

Nous profitons ici pour parler de notre recommandation n° 7 concernant la proposition de limiter les mandats des membres de C.A. à un maximum de deux mandats de quatre ans. L'ACJQ est contre. Premièrement, les stratégies de planification du ministre de la Santé et des Services sociaux et des établissements se déroulent, pour la plupart, sur une période de cinq ans. D'une part, vous désirez que les membres du C.A. répondent à un profil de compétence, et nous trouvons que cela est bien justifié. D'autre part, les membres des conseils d'administration suivent des formations afin de bien comprendre leur rôle et de mieux s'approprier des contenus. Nous souhaitons aussi qu'il y ait de toute... Nous soumettons aussi qu'il y a de toute façon un roulement naturel au sein des conseils d'administration. L'ACJQ recommande alors de ne pas limiter les mandats des membres de C.A. au nombre de deux. Nous considérons qu'il y aurait aussi une grande perte d'efficacité d'investir de façon importante dans un programme de formation si le transfert des apprentissages en serait autant limité dans le temps.

Je cède maintenant la parole à mon collègue, M. Michel Couture, un exemple d'engagement à long terme au sein de nos C.A., un membre que nous désirons encore avoir avec nous, malgré le fait qu'il siège déjà depuis plus de deux mandats. M. Couture est engagé depuis 1994 au Centre jeunesse des Laurentides, dont il assume la présidence depuis 2001. Il est aussi engagé depuis l'an 2000 à l'Association des centres jeunesse du Québec, dont il est le vice-président depuis 2010.

Le Président (M. Sklavounos): Alors, après cette belle introduction, la parole est à vous, M. Couture.

M. Couture (Michel): Merci, M. le Président. M. le ministre, Mmes et MM. les membres de la commission.

À la recommandation au n° 17 de notre mémoire, l'association est complètement en désaccord avec la proposition du législateur qui est contenue dans les articles 182.03, 182.04 et 182.05. L'ACJQ veut éliminer et limiter toute

approbation des agences telles qu'elles sont proposées dans ces articles. Nous sommes en accord pour les informer, ce que nous faisons sur une base régulière. Évitions d'alourdir le processus dans un souci d'efficacité et préservons notre autonomie.

Quant au processus de nomination du directeur général, l'association est en accord avec le double droit de veto, d'une part, de la personne représentant le ministre, et, d'autre part, des membres du conseil d'établissement... du conseil d'administration, pardon, de l'établissement, dans le processus de sélection du directeur général, à la condition, toutefois, que le président du conseil de l'établissement ne puisse être l'une des personnes désignées par le ministre sur le conseil d'administration. Si tel était le cas, il y aurait alors apparence, pour le directeur général choisi, d'avoir été en quelque sorte désigné par le ministre, affaiblissant le poids décisionnel des représentants du conseil d'administration de l'établissement. Il en va de la crédibilité même du processus de sélection, qui doit assurer que le choix du directeur général soit le reflet d'un consensus à la fois des représentants du conseil de l'établissement, du ministre et de l'agence.

● (15 h 20) ●

Dans la recommandation n° 20, l'Association des centres jeunesse du Québec recommande de modifier cette disposition afin de réduire le nombre de dédoublements au niveau de plusieurs activités, de mieux préciser les rôles et d'assurer un souci plus grand pour la situation des jeunes et des familles vulnérables de chaque région du Québec. Nous demandons que des modifications additionnelles soient apportées à l'article 340 de la LSSSS, tel que précisé dans notre mémoire.

L'ACJQ insiste sur sa recommandation n° 22. Nous croyons que, pour assurer que l'agence tienne compte de la préoccupation des clientèles vulnérables au plan social et pour s'assurer que ces personnes aient une voix au sein des agences, il faudrait que les centres de réadaptation et les centres jeunesse d'une région donnée puissent désigner une personne qui pourrait contribuer aux décisions du conseil d'administration de l'agence, notamment par sa connaissance de la réalité des personnes vulnérables au plan social dans sa région.

L'ACJQ souhaite ici que les enfants aient une voix au chapitre dans un univers passablement axé sur les enjeux à caractère médical. L'Association des centres jeunesse du Québec recommande donc d'ajouter le libellé suivant: «une personne choisie à partir d'une liste de noms fournis par les centres de réadaptation et le centre jeunesse de la région».

En concordance avec cette recommandation, l'ACJQ suggère que, dans le cadre des allocations budgétaires, les agences soient incitées à tenir compte de l'ensemble de l'offre des différents programmes-services à la population, y compris les services des services sociaux, et notamment celui des jeunes en difficulté.

La recommandation n° 24 porte sur l'ingérence du P.D.G. de l'agence. Ce pouvoir nous apparaît exorbitant pour le président-directeur général d'agence, à qui on accorde ici un droit qui annihile le pouvoir du conseil d'administration d'un établissement. Nous proposons que cette disposition soit retirée du projet de loi.

Plusieurs autres recommandations, bien entendu, dont nous n'avons pas parlé cet après-midi, se trouvent dans notre mémoire, mais nous avons abordé celles qui nous apparaissent les principales. Nous vous remercions d'avoir pris le temps de nous écouter. Et nous sommes disposés à répondre à vos questions. Merci.

Le Président (M. Sklavounos): Alors, merci, M. Couture, M. Thériault, Mme Potter-Bienvenu, pour ces remarques. Alors, je vais tout de suite céder la parole à M. le ministre de la Santé et des Services sociaux pour débiter notre période d'échange. Vous avez la parole, M. le ministre.

M. Bolduc: Merci, M. le Président. Félicitations. Puis il faut reconnaître tout le travail que les centres jeunesse font au Québec. C'est une mission très particulière, très dévouée puis pas toujours dans un contexte facile. On sait que c'est... On veut le bien-être des enfants, mais parfois c'est un contexte qui est difficile, puis je sais qu'il y a un très beau travail qui se fait par vos organisations.

Une des originalités de votre mémoire puis de votre présentation, c'est la question de la limitation du mandat à deux mandats seulement. Ça, vous nous avez laissé savoir que vous n'étiez pas en accord. Par contre, on retrouvait que la majorité des groupes qu'on a rencontrés n'avaient pas d'objection à ça. Je ne sais pas si vous pourriez développer un peu sur le sujet pour mieux nous éclairer.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Ça sera M. Thériault? Allez-y.

M. Thériault (Jean-Nil): Oui. La question qu'on s'est posée, lorsqu'on a examiné, là, le projet de loi et particulièrement cet article-là, c'est... on a cherché à comprendre quel problème, quelle situation cet article de loi là voulait modifier, voulait changer. Et, lorsqu'on a répondu à ces questions-là et on a regardé ce qui se passait dans l'ensemble des centres jeunesse du Québec, parce qu'au niveau du conseil d'administration il y a un représentant par centre jeunesse au Québec, on voyait mal la pertinence de modifier l'article actuel, et ça, pour un certain nombre de raisons.

Bon, premièrement, la question de l'expérience, qui a été très bien évoquée tout à l'heure. Donc, cette continuité d'expérience, cette continuité de compétence nous apparaît importante. Deuxième élément, ce qu'on constatait aussi, c'est qu'il y a un roulement naturel, tout à fait naturel, au sein des conseils d'administration, particulièrement des centres jeunesse, et ça, c'était évidemment validé au plan pratique par les gens qui discutaient et échangeaient avec nous. Et, l'autre élément, la loi prévoit qu'annuellement l'exécutif est aussi élu par et parmi les membres du conseil d'administration, selon les conditions de la loi, et ça aussi, ça assure, à notre point de vue, un certain renouvellement, pour ne pas dire un renouvellement des membres de l'exécutif.

Donc, en conclusion, ce qu'on disait, nous, compte tenu des expériences, et de la pratique, et du vécu de chacun des centres jeunesse et des éléments qui étaient apportés à notre conseil d'administration, on ne voyait pas la nécessité de fixer une durée limitée, donc pas plus que deux mandats pour chacun... pour les membres du conseil d'administration. C'est essentiellement, donc, l'ensemble de l'argumentaire, qui repose sur le vécu actuel de... à l'intérieur de nos conseils d'administration.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thériault. M. le ministre.

M. Bolduc: Oui. Merci beaucoup. Dans votre présentation, vous avez parlé du double droit de veto. Juste

comprendre. Il y a un droit de veto qui existe, là, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait soit le représentant du ministre ou le représentant de l'agence qui vote avec les membres du conseil pour avoir la majorité. Ça, c'est quelque chose auquel, moi, je tenais énormément, parce qu'il y a 3 % des organisations qui ont des problèmes, puis, lorsque ça arrive, on veut trouver des solutions avant et non pas après.

Et M. Nadeau, hier, a présenté, pour l'Institut de gouvernance... en disant que lui préférerait que ce soit un droit de veto au ministre, de façon à garder ça un petit peu plus loin du terrain. Moi, je trouvais que c'était centralisateur, mais les gens avaient l'air de dire que ça serait mieux que ce soit le ministre. Et puis ce matin, également, l'Association québécoise d'établissements de santé et services sociaux, eux autres étaient également favorables plus à un droit de veto du ministre dans des cas très exceptionnels, problématiques, que de l'avoir au niveau du comité de sélection avec l'agence et le ministère. Qu'est-ce que vous en pensez?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. M. Thériault.

M. Thériault (Jean-Nil): Le choix du directeur ou directrice générale d'un établissement de santé ou de services sociaux, c'est un geste très important, très, très important et très responsable que les membres du conseil d'administration doivent poser, parce qu'évidemment il s'agit donc de la personne qui a la responsabilité, au premier chef, de l'établissement vis-à-vis son conseil d'administration. C'est cette personne qui fait le lien entre les administrateurs et évidemment les gestionnaires et les opérations de son établissement, et nous croyons que cette personne a besoin de toute la légitimité et la crédibilité qu'il faut pour pouvoir agir. Donc, elle doit recevoir l'appui à la fois des membres de son conseil d'administration, de l'agence, et du représentant de l'agence, et des représentants du ministre. Et donc, s'il y a unanimité, une recommandation unanime au sein du comité de sélection pour que l'engagement du directeur ou directrice générale soit fait par le conseil d'administration, nous, on pense qu'il y a là une garantie importante de la qualité et du niveau de son intervention.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thériault. M. le ministre.

M. Bolduc: Tout à fait d'accord. J'aimerais ça aussi vous entendre sur la question des trois paliers, parce que, vous, vous avez vraiment favorisé... en disant: Il faut garder le palier régional. Et, vous savez, avant qu'on dépose le projet de loi, la grande discussion, ce n'était pas sur la gouvernance, c'est de savoir est-ce qu'on gardait trois paliers ou pas. Et à peu près chacun des groupes qui est venu maintenant est d'accord pour qu'on garde trois paliers, au Québec, en disant que ça faisait une meilleure gestion, en autant qu'on respecte les compétences de chacun des paliers.

J'aimerais ça vous entendre, parce que c'est un sujet qui va revenir. Une fois qu'on va être sortis du projet de loi, là, il y a toujours quelqu'un qui nous écrit dans le journal qu'on devrait abolir les agences pour sauver de l'argent. Puis, moi, là, je veux me faire des amis puis des armes, là, pour répondre à ces gens-là: Vous êtes dans le champ, O.K.? Parce que, juste pour vous dire, on ne peut pas gérer une organisation de santé comme au Québec avec seulement que deux paliers, tout simplement parce que, si vous avez

deux paliers, c'est que c'est soit qu'on a des gens qui vont décider à Montréal et à Québec les orientations des régions... Et c'est ça qu'on ne veut pas. Puis on veut également garder au niveau régional une certaine coordination. Ça fait que j'aimerais ça vous entendre là-dessus.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. M. Thériault.

● (15 h 30) ●

M. Thériault (Jean-Nil): On a clairement indiqué, dans la présentation de notre mémoire, qu'on voulait effectivement que les responsabilités soient bien circonscrites, bien décrites et très bien précisées, et ce, pour chacun des niveaux, tant au niveau du ministère qu'au niveau des agences et évidemment au niveau des établissements.

Je vais vous lire un bout de document qu'on a écrit, et je pense que ça va très, très bien traduire la dynamique qu'on souhaite pouvoir maintenir en région et un des arguments fondamentaux qui a supporté notre prise de position dans notre mémoire, où là on voyait un très grand respect de l'organisation territoriale actuelle. Parce que le principe de l'organisation territoriale actuelle, c'est de dire «une région administrative, une agence». Parce qu'une région administrative, c'est aussi une région, on le dit bien — administratif — où il y a des rapports administratifs, mais il y a aussi d'autres types de rapports. Les centres jeunesse, qui sont des établissements spécialisés à vocation régionale, ont développé, avec des partenaires publics, communautaires et civils, une compréhension partagée des problématiques territoriales des jeunes et des familles en difficulté. L'agence, le conseil d'administration de l'agence, c'est un lieu aussi. On partage des visées administratives, on partage des visées stratégiques, mais aussi on partage une compréhension des problématiques et des situations, particulièrement dans notre cas, des jeunes en difficulté et des familles. Et c'est pour ça que ça existe, ça. On appelle ça, nous, le territoire relationnel, qui est aussi important que le territoire géographique, parce que c'est un espace où les gens discutent, échantent et s'entendent sur les objectifs qui doivent être atteints pour la santé et les services sociaux des personnes qui sont sur le... des personnes qui habitent leur territoire.

Et donc le territoire relationnel et d'appartenance favorise la confiance mutuelle et appuie notre volonté d'une intervention de qualité. Et donc, oui, c'est une région administrative, oui, c'est un lieu d'échanges administratifs, oui, c'est un lieu de partage des orientations stratégiques, mais c'est aussi un lieu de partage des problématiques qui sont propres à chacun des territoires. Et, particulièrement pour nous, on y tient pour des relations avec des partenaires, des relations avec la société civile, les relations avec les organismes communautaires, et, pour nous, c'est effectivement important. Territoire géographique, oui, mais territoire relationnel, territoire où s'exprime une dynamique. À notre point de vue, c'est très important.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: Merci. Je pense que vous avez laissé savoir, là, que, par rapport à l'autorité de l'agence vis-à-vis l'établissement, il y a la relation, puis, le projet de loi, on va le revoir dans cette perspective-là. Entre autres, la question de l'adoption des plans stratégiques par l'agence, à moins que ce soit adopté par le conseil d'administration, on va remettre ça dans un ordre hiérarchique plus responsable, là, la responsabilité au niveau de l'établissement.

Vous êtes d'accord, par contre, que le partage d'information... C'est-à-dire, à partir du moment que le conseil d'administration l'a adopté, en fonction des orientations ministérielles et de l'agence, que vous retransférez l'information au niveau de l'agence, qui par la suite devrait être transférée au niveau du ministère... Ça, ce n'est pas quelque chose qui vous heurte, en termes d'autonomie?

Le Président (M. Sklavounos): M. Thériault.

M. Thériault (Jean-Nil): Le premier élément qui est indiqué dans notre mémoire et aussi indiqué dans le projet de loi, qu'il doit y avoir une cohérence entre les orientations ministérielles, et les objectifs régionaux, et dans certains cas les objectifs locaux, cette question de cohérence là nous apparaît tout à fait viable, et acceptable, et tout à fait souhaitable.

La responsabilité du conseil d'administration sur l'élaboration et l'approbation de son plan d'orientation stratégique nous apparaît très clairement être une responsabilité dévolue au conseil d'administration, d'autant que le projet de loi prévoit que dorénavant — puis ça serait institué dans la loi — il y aurait un comité, un comité de pilotage — je ne me souviens pas exactement du terme — où là, avec le P.D.G. de l'agence, il y aurait des rencontres régulières avec les D.G. d'établissement et, lorsqu'il serait question d'orientation stratégique, possiblement avec les présidents de conseil d'administration. Il apparaît là un mécanisme de liaison, de partage d'information tout à fait intéressant et qui, à mon point de vue, vient clairement indiquer que le... clairement conforter la responsabilité du conseil d'administration sur l'approbation de son plan stratégique et d'échange d'informations, par la suite, soit avec l'agence ou avec le ministère.

On sait très bien aussi qu'en pratique, lorsqu'un établissement élabore son plan d'orientation stratégique — et, nous, c'est fait, dans les centres jeunesse — il y a des consultations qui sont importantes, qui sont majeures. Évidemment, au-delà des orientations ministérielles et des orientations régionales, il y a des consultations avec les groupes, et évidemment les gens de l'agence de santé et de services sociaux des régions respectives évidemment... convaincu qu'ils sont consultés sur les éléments qui concernent spécifiquement les orientations du plan stratégique de l'établissement.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thériault. Alors, je vais céder la parole maintenant à M. le député des Îles-de-la-Madeleine et adjoint parlementaire au ministre de la Santé et Services sociaux. Vous avez la parole, M. le député.

M. Chevarie: Merci, M. le Président. D'abord, bonjour, les représentants des centres jeunesse, un milieu que j'ai côtoyé puis que j'ai bien apprécié. Vous dites — c'est en complémentarité avec la question du ministre — dans votre recommandation n° 17, que vous seriez plutôt à l'aise par rapport à... le plan d'organisation, de le... c'est-à-dire de le déposer plutôt que le présenter. J'aimerais ça avoir un peu votre nuance, là, par rapport à cet élément-là.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le député des Îles. M. Thériault.

M. Thériault (Jean-Nil): L'orientation générale qui apparaît dans le mémoire, c'est que le plan d'orientation stratégique et le plan de l'organisation, c'est la responsabilité du... son approbation est la responsabilité du conseil d'administration. Lorsqu'on dit «présenter», est-ce que c'est présenter pour approbation ou pas? Ça fait que «déposer», à ce moment-là, c'est une fois que l'approbation est faite par le conseil d'administration de l'établissement. En tout cas, la nuance, pour nous, est importante. Donc, «déposer», ça veut dire que c'est une fois que c'est approuvé par le conseil d'administration, autant le plan de l'organisation que le plan d'orientation stratégique.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, monsieur...

M. Thériault (Jean-Nil): Tandis que, «présenter», on pourrait laisser sous-entendre qu'il y aurait une approbation, à ce moment-là.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thériault. Ça va, M. le député des Îles?

M. Chevarie: Merci.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: ...une question, parce que ça commence... on commence à la poser. Est-ce que, pour votre organisation, vos organisations, c'est important qu'on aille de l'avant avec le projet de loi, pour qu'il soit adopté avant l'automne, pour qu'on puisse procéder aux prochaines élections?

M. Thériault (Jean-Nil): Oui. La réponse, c'est...

Le Président (M. Sklavounos): M. Thériault.

M. Thériault (Jean-Nil): La réponse, c'est oui, autant au niveau des précisions des responsabilités qui y sont incluses, évidemment, qu'au niveau des mandats des membres de conseil d'administration. Particulièrement sur cette question-là, je peux vous traduire des attentes très intéressées de la part des membres de conseil d'administration, pour qu'ils puissent avoir un mandat clair puis un mandat aussi qui s'échelonne bien dans le temps, pour qu'ils puissent assumer l'ensemble de leurs responsabilités, à ce moment-là.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: Eh bien, je vous remercie, la réponse ne peut être plus claire que ça. Merci beaucoup. Ça serait tout, M. le Président.

Le Président (M. Sklavounos): Ça va, du côté ministériel? Alors, je vais tout de suite passer de l'autre côté. Je vais céder la parole à Mme la députée de Matapédia et porte-parole de l'opposition officielle en matière de services sociaux. Vous avez la parole, Mme la députée.

Mme Doyer: Merci, M. le Président. Alors, je vais saluer, bien sûr, M. Jean-Nil Thériault le premier, j'ai travaillé avec lui dans ma région de Bas-Saint-Laurent, je l'ai côtoyé aussi dans plusieurs dossiers, M. Couture, Mme Potter-Bienvenu, M. Hotte et Mme Berardino, et vous dire... nous rafraîchir la mémoire. Quand la région de la Gaspésie

revendiquait d'avoir sa propre région, j'ai travaillé comme sociologue. Il y avait la région... le découpage était région 01A, 01B. Et ça va nous rafraîchir la mémoire que des régions se sont battues pour avoir des structures qui collaient à leur réalité.

Alors, je suis contente. Et j'ai lu votre mémoire. J'ai porté le dossier deux ans de temps, au niveau de la protection de la jeunesse, et puis j'avais eu le plaisir de vous rencontrer et de travailler avec vous. Et vous dites, à la page... Attendez un petit peu. Est-ce qu'elle est paginée? Oui. Dans vos premières pages, vous écrivez: «C'est dans ce contexte — avec la loi n° 100 — que le gouvernement du Québec a adopté en juin 2010 la loi n° 100, qui exige des organismes du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation [...] une réduction des effectifs [...] du personnel d'encadrement, [...] du personnel administratif, [etc.] d'au moins 10 % d'ici la fin de l'exercice 2013. Le législateur a également indiqué à ces organismes comment parvenir à cette réduction budgétaire en les obligeant à réduire leurs dépenses de publicité, de formation et de déplacement de 25 % dès l'exercice de 2010.»

Alors, ce qui a été beaucoup décrié, c'est le carcan dans lequel on enfermait les établissements pour arriver aux objectifs. Je pense qu'il y en a qui étaient d'accord avec les objectifs, mais ils disaient: Laissez-nous donc vivre ça selon ce que, nous, on connaît de notre réalité.

Alors, vous dites: «Or, nous verrons que le projet de loi n° 127 comporte parfois des dispositions dont les objectifs entrent en contradiction avec les exigences de la loi n° 100.»

Puis là je me réfère à ce que vous demandez, à la recommandation — attendez un petit peu — 26. À la recommandation 26, vous dites: «L'Association des centres jeunesse du Québec considère intéressante la nécessité de formation continue et adaptée pour les membres du C.A. et premiers dirigeants qui est recommandée par le projet de loi. Toutefois, elle demande que ces dépenses soient exclues des montants sujets à compression dans le cadre du projet de loi n° 100 — et ça, vous n'êtes pas les seuls, plusieurs ont demandé ça aussi. Autrement, c'est la formation au personnel, et notamment au personnel clinique, qui en subit les contrecoups.

«De plus, en lien avec notre recommandation de ne pas limiter le nombre de mandats des membres du C.A. — hein — au nombre de deux...» Vous dites: Ça va faire une espèce de chaise tournante, et on va perdre cette formation qu'on souhaite. Bien, on va la perdre, puisqu'il va y avoir deux mandats. J'aimerais que vous vous expliquiez par rapport à ça.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Et est-ce que ça sera M. Couture, M. Thériault, Mme Potter... Faites-moi signe avec la main, comme ça je vais arrêter de vous nommer tous. Mme Potter-Bienvenu, vous avez la parole.

● (15 h 40) ●

Mme Potter-Bienvenu (Karen): Le mandat des centres de jeunesse, c'est surtout de prendre soin des enfants. Et, si la formation continue, qui va être souhaitable pour les membres des conseils d'administration, si ce budget-là va être puisé à l'intérieur du budget qui devrait être alloué pour les services acheminés vers les enfants, ça va être les enfants qui vont en écopper et qui vont subir les conséquences. Alors, c'est surtout dans ce contexte-là qu'on veut s'assurer qu'avec... dans le contexte de la loi n° 100, qu'on va exclure cette

condition-là, qu'on trouve très souhaitable, d'ailleurs, là, que les membres de conseil d'administration soient bien formés, soient bien instruits, soient au courant des différentes manières d'exiger de leurs compétences et qu'ils remplissent leurs profils de compétence aussi, que ça n'empiète pas là-dessus.

Mme Doyer: Et, pour...

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Potter-Bienvenu. Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Merci, M. le Président. Pour ceux et celles qui écoutent... Parce qu'il y en a quand même qui écoutent, des fois, là, hein?

Mme Potter-Bienvenu (Karen): Il y en a sûrement.

Mme Doyer: Bien, il faut être réaliste, mais quand même il y en a qui s'intéressent à ces questions-là. Et les centres de jeunesse ont des vocations qui sont tournées vers des enfants qui vivent des problématiques sévères, hein, souvent, et des familles et des parents qui ont des difficultés d'adaptation avec leur rôle aussi. Et nous avons différents syndromes. On a affaire avec des psychologues, des pédo-psychiatres, des travailleurs sociaux, de toutes sortes d'intervenants, des techniciens, aussi, en éducation spécialisée dans certains centres. Alors, par rapport à ça, sur vos C.A., il va y avoir... il ne faut pas perdre cette expertise sur vos C.A. J'imagine que souvent, à la grandeur du Québec, il y a des parents aussi qui font partie des C.A., et c'est — comment je dirais ça? — cette synergie qu'on doit garder. Mais, par rapport à ce qui se passe avec les autres intervenants, comme l'éducation, c'est important, pour les centres jeunesse, ce qui se passe dans le monde de l'éducation, les CRDI, si je ne me trompe pas, ceux qui s'occupent de... hein, les centres de déficience intellectuelle, ceux qui sont occupés par ces questions-là, parce que souvent on a des multiproblématiques. Alors, pour moi, c'est important, toute cette question de formation.

Et, M. le Président, ils sont aussi soumis, et M. le ministre va être d'accord avec moi, au fait que vous êtes en train de perdre de vos cadres, comme ailleurs. Guy Lord, qui était notre directeur au niveau de la protection de la jeunesse, est à la retraite, je ne me trompe pas, et il y a beaucoup de cadres, là comme ailleurs, qui s'en vont. Ça ressemble à quoi, chez nous, là, et chez vous, dans les différentes régions du Québec? Ça aussi, c'est important de conserver cette expertise et d'être capable de garder, sur les conseils d'administration des établissements, des personnes bien formées, bien connaissantes.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Mme Potter-Bienvenu, vous avez la parole.

Mme Potter-Bienvenu (Karen): Bien, c'est un élément auquel j'aimerais bien revenir, Mme la députée, avec la notion de limiter les mandats. On fait affaire aussi avec des conseils d'administration qui sont formés de bénévoles et, surtout quand on regarde en région le bassin de bénévoles qui sont prêts à offrir leur temps, qui ont l'expertise et qui ont le dévouement nécessaire pour le faire, parce que c'est quand même un dévouement, offrir son temps d'une manière compétente, le bassin n'est pas infini. Alors, l'idée de si on

forme des membres de nos conseils d'administration d'une manière qui leur permet de remplir leur mission, c'est bien qu'on puisse les garder.

Ceci dit, comme on a mentionné tout à l'heure, il y a un roulement, de toute façon. Deux mandats de quatre ans, ça fait huit ans. En fait, ce n'est pas tout le monde qui siège sur nos conseils d'administration pour plus que huit ans. En effet, les statistiques sont un petit peu partagées, dépendant de la région, mais il y a un roulement, d'habitude, après un mandat. Deux mandats, c'est quand même... Il n'y en a pas beaucoup qui font deux mandats.

Mme Doyer: D'accord.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Merci. Je vais poser une question, ensuite on va passer la parole à mon collègue...

Le Président (M. Sklavounos): Allez-y.

Mme Doyer: ...qui a le dossier jeunesse. À la page 15 de votre mémoire, vous dites qu'il faudrait revoir... vous faites la recommandation 20, qui fait référence à l'article 340 de la loi sur la santé et services sociaux. Vous dites: «À cet égard, nous souhaitons les changements suivants à l'article 46 du projet de loi n° 127 modifiant l'article 340...» Vous dites: «L'Association des centres jeunesse du Québec recommande de modifier cette disposition afin de réduire le nombre de dédoublements au niveau de plusieurs activités, de mieux préciser les rôles et d'assurer un souci plus grand pour la situation des jeunes et des familles vulnérables de chaque région du Québec. Nous demandons que des modifications additionnelles soient apportées à l'article 340 de la [loi], dans le sens suivant:

«Paragraphe 1° et 1.1°: les responsabilités d'assurer la participation de la population et de s'assurer d'une prestation sécuritaire de services devraient être dévolues aux établissements plutôt qu'aux agences.»

Pourquoi?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Je cède la parole à... Alors, Me Berardino, vous avez la parole.

Mme Berardino (Pascale): Les établissements font déjà des sondages auprès de la population pour établir quelle est leur satisfaction par rapport aux services. Ça, c'est déjà prévu à la loi. Il y a également le rôle du commissaire local aux plaintes, qui est de s'assurer de la qualité des services dans l'établissement, faire rapport au comité de vigilance. Il y a déjà beaucoup de mécanismes au sein des établissements pour s'assurer de la qualité des services et de s'assurer également que la population est satisfaite des services. Alors, la participation de la population, elle est sollicitée énormément par les établissements, et, dans un souci d'éviter les dédoublements, justement, des rôles de chacun, on considère que les établissements ont déjà des rôles suffisants à cet égard-là pour assurer la satisfaction et la participation de la population.

Le Président (M. Sklavounos): Ça va, Mme la députée de Matapédia?

Mme Doyer: Ça va. Je reviendrai après s'il y a du temps.

Le Président (M. Sklavounos): Je cède maintenant la parole à M. le député de Terrebonne, qui est également le porte-parole de l'opposition officielle en matière de jeunesse. M. le député, vous avez la parole.

M. Traversy: Merci, M. le Président. Merci également à vous de vous être déplacés dans la capitale nationale aujourd'hui pour la commission. En fait, j'aurais deux petites questions très simples à vous poser et qui concernent tout d'abord, à la page 18 de votre mémoire... concernant l'article 67 du projet de loi n° 127, qui vise, dans le fond, à mettre en place, là, une politique d'évaluation basée sur les résultats plutôt que sur les moyens. Vous mentionnez que «d'ailleurs ce type d'évaluation correspond aux démarches déjà entreprises par [les] centres jeunesse du Québec». Je serais très intéressé à savoir un peu quelles sont ces démarches, là, qui ont déjà été entreprises par votre association dans le cadre justement, là, des évaluations basées sur les résultats.

Et ma deuxième question serait — je m'en voudrais de passer à côté — sur ce point dont vous dites à côté du projet de loi, mais vous tenez quand même à le mentionner, sur le fait d'avoir le mot «centre jeunesse» dans la loi de la santé et des services sociaux. Vous dites maintenant être rendus à la majorité, puisque votre organisme a maintenant 18 ans d'histoire, et vous revendiquez donc d'avoir votre place sous le soleil. J'aimerais ça que vous puissiez nous en parler, également.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le député de Terrebonne. Je pense que nous allons débiter avec M. Hotte. M. Hotte, vous avez la parole.

M. Hotte (Jean-Pierre): Tout à fait. Alors, d'abord, vous dire que... Et, malheureusement, il y a une coquille dans notre mémoire. C'est inscrit «article 67», mais ça réfère à l'article 68. Mais ça ne change pas le fond de la recommandation.

Effectivement, depuis déjà quelques années, l'ensemble du réseau des centres jeunesse, en collaboration avec l'association et aussi certains milieux universitaires, nous avons amorcé toute une démarche pour améliorer la performance de notre réseau, qui mise non seulement sur une amélioration de l'efficacité... C'est des choses qu'on rencontre fréquemment dans de tels modèles, mais, je pense, une des particularités dont nous sommes particulièrement fiers, c'est le fait que nous mettons l'accent sur des indicateurs de résultat. En d'autres mots, pour que ce soit simple pour la population de nous comprendre, les gens veulent savoir si on protège bien les enfants au Québec. C'est notre mission.

Il existe des indicateurs. On a regardé ce qui se faisait dans le monde en lien avec des projets qui ont été faits par l'OCDE, des choses qui ont été faites aux États-Unis ou ailleurs au Canada. Et on a un chercheur et éminent chercheur à l'Université McGill, qui collabore avec nous, le Dr Nico Trocmé. Et il y a 10 indicateurs, actuellement, qui sont développés dans l'ensemble des centres jeunesse. Il y a maintenant 11 centres jeunesse qui procèdent, et dans la prochaine année on pourra monter... En fait, d'ici deux ans maximum, nous aurons des données pour l'ensemble des centres jeunesse. C'est une première au Québec. Et dans

le domaine des services sociaux c'est assez complexe d'avoir des indicateurs de résultat reconnus.

Donc, par exemple, on mesure ce qui s'appelle le taux de récurrence. Est-ce que les enfants, lorsqu'ils quittent les services de protection de la jeunesse, après un délai d'une année, est-ce qu'il y en a qui reviennent dans le système, qui ont été maltraités à nouveau? Donc, on est axé sur des résultats pour les enfants et non pas sur, quand on parle de moyens, sur combien de plans d'intervention on fait ou combien de temps ça prend entre telle action et telle action. Ce n'est pas néfaste et mauvais en soi, mais ça ne nous donne pas vraiment une indication de la performance de ce réseau-là.

Évidemment, on ne peut pas juste parler des résultats, il faut parler aussi d'efficacité, mais ça vous illustre... Et il y a des collaborations qui sont faites avec le ministère, actuellement, pour développer de façon plus adéquate ce modèle-là.

● (15 h 50) ●

Sur votre deuxième question, je vous remercie de l'opportunité, parce qu'effectivement, lorsqu'il y avait eu les modifications au projet de loi n° 83, avec la création des centres de santé et services sociaux, on n'a pas changé les missions, dans la loi, de CLSC, centres hospitaliers et CHSLD. On a simplement développé un article qui était, sans aller dans le libellé de façon précise... mais qui disait que seul un établissement qui rencontre au moins une de ces missions-là peut prendre le nom de centre de santé et services sociaux. Donc, s'appuyant exactement sur cette même logique là, on ne demande pas de changer la mission de centre de protection de l'enfance et de la jeunesse, centre de réadaptation jeunes en difficulté ou mères en difficulté, mais d'inscrire aussi dans la loi que seul un établissement qui rencontre ces missions-là peut s'appeler centre jeunesse.

Effectivement, ça fait 18 ans qu'on a ce nom-là. Dans plusieurs des publications gouvernementales, ministérielles, on réfère aux centres jeunesse, mais il faut savoir — Me Berardino pourra en parler — lorsque, par exemple, on conteste des décisions à la chambre de la jeunesse devant un juge à la Cour supérieure, si l'avocat dit qu'il représente le centre jeunesse, ils nous demandent d'où ça vient. Ce n'est pas inscrit dans la loi santé et services sociaux. Il y a des organismes communautaires qui ont pris le nom de centre jeunesse. Parfois, ça porte à confusion pour la population, auprès des médias, etc., et j'en passe. Donc, je pourrais donner plusieurs exemples. Alors, je pense qu'il est temps. L'identité, pour nos jeunes qui quittent à 18 ans, c'est un enjeu majeur. Là, on arrive à 18 ans, on voudrait que notre identité soit bien campée.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Hotte. Ça va, M. le député de Terrebonne?

M. Traversy: Merci beaucoup.

Le Président (M. Sklavounos): Je vais céder la parole à Mme la députée de Matapédia. Allez-y.

Mme Doyer: Merci, M. le Président. Question très courte, puis j'aimerais une réponse courte, messieurs ou mesdames, parce que mon collègue veut aussi poser une question. Vous vous démarquez par le fait que vous appréciez l'article 43 du projet de loi. Expliquez-moi donc ça. Parce que la plupart des gens qui sont venus en commission l'ont

plutôt décrié, en pensant... Le ministre dit que c'est un bel article, mais, moi, ce que j'ai entendu depuis qu'on entend les gens, c'est que c'est une quasi-tutelle du ministère, de l'agence sur la nomination d'un directeur. Et, vous, vous dites: Ça va leur donner de la crédibilité. Puis il y en a qui nous ont dit que c'était important qu'il y ait un lien de confiance étroit entre un conseil d'administration et la nomination d'un D.G. d'un établissement. Pourquoi vous vous démarquez comme ça?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Est-ce que ce sera M. Thériault? M. Thériault.

Mme Doyer: Convainquez-moi.

M. Thériault (Jean-Nil): Nous, ce qu'on a proposé dans notre mémoire, c'est la situation suivante. La composition du comité de sélection pour le choix d'un directeur ou d'une directrice générale d'établissement est composé de cinq personnes: trois représentants du conseil d'administration de l'établissement, un représentant ou représentante de l'agence, ou un représentant ou représentante du ministre. Ce qu'on dit, c'est que le choix du directeur ou de la directrice générale de l'établissement devrait se faire sous forme de recommandation unanime, de la part du comité de sélection, pour acceptation au conseil d'administration. Et, lorsqu'on dit «unanime», ça, ça veut dire, en clair, donc, que ça prend l'approbation à la fois des trois membres du conseil d'administration, du représentant ou représentante de l'agence ou du représentant ou de la représentante du ministre. Donc, il y a une obligation, si vous me permettez cette expression-là, de bien choisir et de proposer unanimement une candidature.

À notre point de vue, à notre point de vue, à notre point de vue, ça confère, ça confère beaucoup de crédibilité, et sinon de légitimité, au-delà de son engagement par le conseil d'administration, beaucoup de légitimité d'intervention, autant parce qu'il a le support de ses membres du conseil d'administration, alors le soutien ou le support de l'agence, le support ou le soutien du représentant du ministre. Voilà.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thériault. Je vais céder la parole maintenant à M. le député de Saint-Hyacinthe, porte-parole de l'opposition officielle pour les personnes handicapées et l'Office des personnes handicapées du Québec. On a du temps pour une question courte, une réponse courte. Votre collaboration, s'il vous plaît. Allez-y.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Courte? O.K. C'est dans le même ordre d'idées. C'est qu'on a reçu plusieurs personnes ici, hier, puis on avait Michel Nadeau, qui était représentant de l'IGOPP, puis, au niveau des principes de gouvernance, ça va complètement à l'encontre de ce que vous pouvez mentionner, que vous mentionnez dans votre... On pense que la responsabilité de nommer un directeur général d'un établissement revient au conseil d'administration, ce qu'on semble vouloir dire, mais là on se fait... on est infiltré dans la sélection, dans le comité de sélection, quelqu'un de l'agence, quelqu'un nommé par le ministre, qui vient, on peut dire, dire aux gens du conseil d'administration: Bien, vous allez travailler... on va choisir ensemble. Mais ça ne relève pas, selon vous, uniquement du conseil d'administration, ça, cette responsabilité-là? Parce qu'au niveau des principes de gouvernance ça vous appartient.

Le Président (M. Sklavounos): On doit aller à la question, M. le député.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Et mon autre question, rapidement, c'est juste: Qu'est-ce qui, dans les centres jeunesse... Moi, j'ai rencontré le Centre jeunesse de Saint-Hyacinthe et puis... les intervenants... Et qu'est-ce qui n'est pas dans le projet de loi, que vous aimeriez voir apparaître, là, puis qui pourrait nous aider, nous, à vous faire fonctionner davantage au niveau des régions puis au niveau des gens?

Le Président (M. Sklavounos): M. Thériault, en 30 secondes.

M. Thériault (Jean-Nil): 30 secondes? Le comité de sélection pour le choix d'un directeur, une directrice générale, ça, c'est fait à partir du conseil d'administration de l'établissement, qui désigne, et par la suite l'agence désigne son représentant ou sa représentante, le ministre son représentant, sa représentante, et le comité de sélection fait sa recommandation au conseil d'administration pour l'engagement du directeur ou de la directrice générale. C'est comme ça qu'on voit le processus. Et la responsabilité, donc, appartient à l'établissement au niveau de son engagement et ainsi qu'à son évaluation.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thériault. Ce sera le mot de la fin. Alors, j'aimerais remercier l'Association des centres jeunesse du Québec. M. Thériault, M. Couture, Mme Potter-Bienvenu, M. Hotte et Me Berardino, merci beaucoup pour votre apport à nos travaux aujourd'hui.

Je vais suspendre quelques instants et je vais inviter entre-temps aux représentants de l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec à prendre place. Merci.

(Suspension de la séance à 15 h 55)

(Reprise à 15 h 58)

Le Président (M. Sklavounos): Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Nous avons le plaisir d'accueillir les représentants de l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec. M. Jean-Marie Thibault, président, et Mme Lisa Massicotte, directrice générale. Bienvenue. Bienvenue. On va rapidement vous demander de vous présenter, et par la suite, même formule, 10 minutes pour votre présentation, et par la suite nous allons commencer la période des échanges. Alors, allez-y.

Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ)

M. Thibault (Jean-Marie): Merci, M. le Président. M. le ministre de la Santé et des Services sociaux, Mme la députée et porte-parole en matière de services sociaux pour l'opposition officielle, mesdames et messieurs, au nom de l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec, nous vous remercions de l'opportunité qui nous est donnée de partager nos réflexions et recommandations au regard du projet de loi n° 127.

Je suis, comme vous l'avez dit, Jean-Marie Thibault, président de l'association, mais je suis également président

d'un établissement, soit le centre de réadaptation en dépendance Dollard-Cormier—Institut universitaire. D'ailleurs, M. le ministre, vous avez honoré ma directrice générale, Madeleine Roy, au Gala des prix d'excellence, en 2010, comme Persillier-Lachapelle, prix de carrière. Je suis accompagné aujourd'hui de la directrice générale de notre association, Mme Lisa Massicotte.

● (16 heures) ●

D'abord, précisons que l'association regroupe 20 centres de réadaptation publics et quelques organismes apparentés, répartis dans toutes les régions du Québec. Ces centres constituent une référence incontournable pour les personnes de tous âges qui, en raison de leur dépendance à l'alcool, aux drogues, et aux jeux de hasard et d'argent, et bientôt à la cyberdépendance, requièrent des services de désintoxication, de réadaptation et de réinsertion sociale. Au cours d'une année, ce sont plus de 50 000 personnes qui ont recours aux services de nos établissements. De ce nombre, près de 30 % sont des jeunes de moins de 24 ans.

L'association accueille avec réserve le projet de loi n° 127. En effet, de notre avis, ce projet de loi ne répond que partiellement aux promesses faites depuis deux ans d'améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux. D'un côté, notre association accueille avec satisfaction le renforcement du rôle de président, la nouvelle composition des conseils d'administration de même que la recherche d'une plus grande cohérence entre les différents paliers de responsabilité. Mais, dans l'esprit de l'ACRDQ, il ne fait aucun doute que l'amélioration de la performance du réseau de la santé et des services sociaux passe indubitablement par la clarification et une différenciation des rôles des différents acteurs du système. Il s'agit ici d'éviter les confusions et les chevauchements, avec les répercussions que cela peut avoir sur la chaîne d'imputabilité. Or, le projet de loi n° 127 ne contribue pas à clarifier ces rôles, et c'est là sa principale faiblesse.

C'est dans cette perspective et en ayant à l'esprit les attentes de nos membres que l'association présente un certain nombre de propositions et de recommandations qui, nous l'espérons, seront susceptibles de bonifier ce projet de loi.

Je vais maintenant céder la parole à notre directrice générale, Mme Massicotte, qui va vous présenter les principales recommandations de nos établissements.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Massicotte, vous avez la parole.

Mme Massicotte (Lisa): Merci, M. le Président. Bonjour à tous. Alors, il n'y a pas que de mauvaises choses dans ce projet de loi là, et je vais d'ailleurs commencer avec un élément qui nous apparaît positif. Alors, l'association accueille avec satisfaction la prolongation de la période prescrite pour le renouvellement de l'agrément, laquelle passe de trois à quatre ans. En effet, depuis plusieurs années déjà, et bien que souscrivant à la démarche d'agrément, les associations d'établissements réclamaient une modification législative pour allonger le délai de renouvellement, un exercice devenu très exigeant pour l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux tant sur le plan des ressources humaines que financières.

Concernant, maintenant, la composition du conseil d'administration d'un établissement. Le projet de loi propose que près de la moitié de ces administrateurs soient désormais

indépendants. Et cela est une bonne nouvelle pour nous, d'autant que le conseil sera en mesure de définir lui-même les profils de compétence et d'expérience qu'il requiert pour assurer une gestion efficace de l'établissement.

Deux de ces personnes indépendantes devront être élues par la population. L'association comprend mal pourquoi le mode électoral des représentants de la population n'a pas été aboli, comme le réclamaient les établissements depuis déjà un bon moment. L'expérience des dernières élections menées dans le réseau de la santé et des services sociaux démontre que moins de 1 % de la population participe aux élections des représentants de la population aux conseils d'administration des établissements. Le mode électoral est non seulement coûteux pour les établissements, mais il requiert du temps et des ressources que le taux de participation ne justifie pas.

Le projet de loi n° 127 prévoit la désignation d'une personne par et parmi les comités d'usagers de l'établissement. Dans le secteur des services sociaux, la présence d'usagers au conseil d'administration amène souvent l'établissement à revoir ses orientations ou à prendre des décisions relativement à l'offre de service de manière à mieux répondre aux besoins de la clientèle. De l'avis des membres de l'association, la présence d'usagers au conseil d'administration constitue un atout pour l'adéquation des services aux besoins des usagers. Alors, l'association recommande de revenir à l'énoncé de la loi actuelle et propose que deux personnes soient désignées par et parmi les membres des comités d'usagers de l'établissement.

Deux autres personnes indépendantes seront nommées par le ministre en tenant compte des profils de compétence et d'expérience adoptés par le conseil. L'association s'interroge encore une fois sur les raisons qui justifient que le ministre, et non plus l'agence comme c'était le cas dans la loi actuelle, soit appelé à nommer deux administrateurs au conseil d'administration, laissant croire à des nominations politiques, ce qui va à l'encontre, selon nous, des principes qui sont recherchés dans cette loi.

Concernant, maintenant, l'imputabilité des premiers dirigeants d'établissement. Tous les groupes de travail qui se sont penchés sur la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux ont suggéré de renforcer le degré d'autonomie des établissements en les rendant, en contrepartie, pleinement responsables et imputables de leur gestion. Les conseils d'administration doivent renforcer leurs actions pour accroître leur influence sur la performance de leurs organisations.

En lien avec ces préoccupations, l'association accueille avec satisfaction l'obligation faite, à l'article 25 du projet de loi, d'inviter le président du conseil et le directeur général à rendre compte à l'agence et au ministre des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus au plan stratégique et à l'entente de gestion. Or, l'association comprend mal, par ailleurs, la logique qui se cache derrière l'article 39, lequel prévoit que le plan stratégique pluriannuel que doit élaborer l'établissement soit approuvé par l'agence et transmis au ministre et que l'établissement ait l'obligation de présenter à l'agence ses plans d'organisation de services ou tout autre document d'orientation structurant avant même de les faire approuver par son conseil d'administration. Aux yeux de l'association, il y a là une très grande incohérence entre l'article 25 et l'article 39. Ainsi, d'un côté, on souhaite renforcer le rôle des premiers dirigeants, et, de l'autre, l'agence et le ministre se substituent au conseil d'administration d'un établissement en s'accaparant ses rôles, ses responsabilités.

Concernant la nomination, renouvellement du mandat du directeur général d'un établissement. L'article 43 du projet de loi prévoit que la nomination du directeur général d'un établissement soit adoptée par le conseil sur recommandation d'un comité de sélection composé de cinq membres, dont un représentant de l'agence et un représentant du ministre. La recommandation du comité de sélection doit avoir fait l'objet d'un accord majoritaire d'au moins trois membres, dont au moins du représentant de l'agence ou du ministre. L'association se questionne sur les raisons qui justifient que la nomination d'un directeur général d'établissement soit obligatoirement tributaire de l'accord soit du représentant de l'agence ou du ministre, et donc recommande que ce soit sur une recommandation majoritaire que cette... Déjà! Alors, je vais accélérer.

Concernant le plan stratégique pluriannuel de l'établissement. Bien, l'article 39 du projet de loi introduit l'obligation pour tout établissement de se doter d'un plan stratégique pluriannuel qui soit en conformité avec les orientations nationales et régionales. Le projet de loi spécifie les éléments qui doivent figurer au plan stratégique. Bien qu'en accord avec une recherche de plus grande cohérence entre les différents paliers de gouvernance, l'association s'inquiète du peu de marge de manoeuvre laissée à l'établissement dans la définition de ses orientations et de ses priorités d'action. Bien qu'une plus grande cohésion soit souhaitable, la démarche de planification stratégique sur le plan local est une responsabilité du conseil d'administration, encore une fois, qui doit disposer de toute l'autonomie nécessaire pour mener à bien pareil exercice.

Je vais tout de suite aller à l'article 67 du projet de loi, qui prévoit qu'un établissement qui éprouve des difficultés relativement à la qualité des services de santé ou de services sociaux qu'il rend, à son administration, ou à son organisation, ou à son fonctionnement, peut demander l'aide et l'accompagnement de l'agence. De l'avis de l'association, il est étonnant que le gouvernement ait voulu encadrer par voie législative une demande volontaire d'aide et d'accompagnement formulée par l'établissement.

Il est encore plus étonnant pour l'association que cette demande d'aide soit assortie d'une entente entre l'agence, l'établissement et le ministre. L'établissement qui bénéficie d'une aide doit en outre faire état de l'évolution de la situation à la fois auprès de l'agence et du ministre.

Nous sommes ici en présence d'un établissement qui volontairement demande de l'aide à l'agence et qui alors est contraint de signer une entente avec l'agence et le ministre et de rendre des comptes à la fois à l'agence et au ministre. Devant tant de contraintes, on se demande si un établissement va vouloir volontairement chercher de l'aide et on se demande aussi quelle est la raison qui justifie que le ministre, à ce stade-ci de la demande volontaire, soit partie à l'entente et que l'établissement ait à lui faire état de l'évolution de sa situation.

Alors, non seulement ces dispositions contribuent à accroître les dédoublements en matière d'imputabilité et de reddition de comptes, à embrouiller les rôles et responsabilités entre le ministre, les agences et les établissements, mais elles ne permettent pas aux acteurs locaux et régionaux de se responsabiliser au regard de la prestation des services.

Le Président (M. Sklavounos): Alors, merci, Mme Massicotte. Merci, M. Thibault. Je sais que la période est courte pour faire la présentation, 10 minutes, mais

n'hésitez pas, durant la période d'échange, d'aborder les autres points que vous n'avez pas eu l'occasion de couvrir. On essaie évidemment de privilégier les échanges avec les parlementaires. Alors, je vais maintenant céder la parole à M. le ministre de la Santé et des Services sociaux pour le début de la période des échanges.

● (16 h 10) ●

M. Bolduc: Oui. Bien, merci beaucoup. En ce qui s'agit de l'article 39, j'ai déjà laissé savoir qu'on va réorganiser ça, puis, tous les articles qui sont comme ça entente de relations, on va revoir pour mettre peut-être un ordre hiérarchique logique. L'autre élément par contre, quand on arrive à la question de la demande, ça arrive qu'il y a des établissements qui nous demandent de l'aide, et, à ce moment-là, on s'entend c'est quoi, le processus, puis on préfère le formaliser que d'aller dans l'informel. Quand on est rendus là, c'est parce qu'il y a des difficultés dans l'établissement, et l'établissement le reconnaît.

Ce qu'on veut voir en termes de fonctionnement, c'est qu'on veut se donner des moyens autres que la tutelle. Vous savez, actuellement, la façon dont on gère dans le réseau, c'est soit qu'on ne fasse rien ou qu'on mette une tutelle. On a rencontré plusieurs cas où les gens, ils disent: On aurait besoin d'aide, on a besoin d'un observateur, on a besoin de quelque chose, mais on ne voudrait pas aller jusqu'à la tutelle. Il faut se donner cette marge de manoeuvre là, parce que ce sont des outils qu'on utilise seulement selon la situation qui est devant nous autres, selon ce que demande la situation également. Et ça, c'est important de bien le comprendre, ce n'est pas un mécanisme pour pénaliser les établissements, mais ce sont des mécanismes qu'on se donne pour pouvoir mieux les aider. On va revoir ça également, parce qu'il y a eu des belles suggestions, ce matin, où on disait peut-être que l'observation, si on nommait des observateurs, ça pourrait se faire par l'agence puis, à un autre niveau, inspection ou enquête, ça pourrait être au niveau du ministère. Ça, je suis très ouvert.

La finalité, ce qu'on veut, c'est un réseau qui fonctionne mieux puis c'est un réseau également... Lorsqu'il y a des établissements qui sont en difficulté, quelle que soit la raison, qu'on puisse rapidement s'aider les uns les autres de façon à ramener ça du bon bord. Puis c'est vraiment cette philosophie-là qu'on veut. Naturellement, quand on arrive avec des établissements en grandes difficultés, non collaborateurs, ça prend d'autres outils, puis ces outils-là, c'est souvent la tutelle. Mais on aimerait ça peut-être avoir des choses un peu plus légères. Il faut vraiment voir l'esprit dans lequel on l'a fait.

Pour ce qui s'agit du libellé puis d'arranger ça, lorsqu'on va faire l'article par article, probablement qu'on va regarder les meilleures, mais, quand on fait l'article par l'article, moi, je fais beaucoup de travail de collaboration avec l'opposition, puis également on regarde qu'est-ce que les gens nous ont dit. Puis ce n'est pas grave de réécrire un article au complet si on sait qu'à la fin ça va faire un bon projet de loi. Et, quand on dépose un projet de loi, également, il faut le mettre sur la table, hein? Un projet de loi s'appelle projet en premier, dans lequel les gens font leurs commentaires. Une fois qu'on a reçu tous les commentaires, bien, à ce moment-là, on va essayer de l'améliorer. Mais, selon ce que vous avez l'air de me dire, là, c'est quand même une bonne partie du projet de loi avec laquelle vous êtes en accord.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Mme Massicotte.

Mme Massicotte (Lisa): Bien, en fait, on est en accord avec tout ce qui a trait à la composition des conseils d'administration. Là, on n'a pas beaucoup d'objections, là, sauf une ou deux, là, qu'on vous a exprimées tout à l'heure. Disons, sur toute la question de la reddition de comptes, sur l'imputabilité des différents acteurs, les rôles et responsabilités que chacun doit jouer, là on a plusieurs réserves, puis on vous les a exprimées également.

Sur ce que vous venez d'énoncer, on est tout à fait d'accord que, quand un établissement éprouve des difficultés, il faut que les différents acteurs qui sont concernés aient les moyens d'intervenir, mais il y a une question de gradation dans l'ordre des moyens. Et il m'apparaît que, quand un établissement lui-même requiert de l'aide, parce qu'il a déjà fait le constat qu'il était en difficulté, peut-être que là l'intervention du ministre n'est pas nécessaire déjà dans une première étape.

Et c'est un petit peu ça, le message, là, qu'on venait vous livrer, ce n'est pas qu'on est en désaccord avec le fait que, comme ministère, on se donne les moyens d'intervenir quand il y a des difficultés, mais il me semble qu'il y a une gradation dans l'ordre des moyens, puis là on trouvait que, dans ce projet de loi là, il y avait probablement confusion ou des fois, je dirais, présence de certaines instances sur d'autres, là, qui devraient intervenir dans un premier temps.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Massicotte. Je pense que M. Thibault a un complément de réponse, on va le laisser aller, puis, après ça, on va retourner au ministre.

M. Thibault (Jean-Marie): Moi, c'est toute la notion de chevauchement. J'aimerais mieux qu'on parle — puis vous venez de le dire, M. le ministre — d'une progression, d'une gradation. Vous avez un mandat très explicite pour les agences régionales, elles sont imputables et responsables dans leurs régions en matière sociosanitaire. À ce moment-là, si un établissement a des problèmes ou sollicite une collaboration, que ça se passe là. Qu'eux vous informent qu'il y a un établissement qui fonctionne plus ou moins bien, ça, ça serait peut-être normal, même très normal. Mais, si vous voyez que ça perdure ou qu'il y a une non-collaboration, à ce moment-là, que le ministre, à travers une loi, se dote des moyens d'intervention puis qu'il y aille directement. Puis ça, je pense que la population va l'apprécier parce qu'ils vont sentir qu'il y a quelqu'un qui met ses culottes. C'est ça que ça va faire.

Autrement, de la façon dont le projet de loi actuellement est structuré à certains égards, c'est qu'il y a un chevauchement entre le régional et le national au niveau des redditions de comptes. C'est comme si vous aviez donné un contrat à vie à Xerox, parce que c'est de la photocopie qui n'en finit plus, qui est distribuée à gauche, distribuée à droite, alors qu'on devrait avoir une reddition de comptes, peut-être, à un niveau et que ce niveau-là, qui est le niveau régional parce que c'est celui avec lequel on intervient, lui, il vous rend des comptes à ce moment-là.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Thibault. M. le ministre.

M. Bolduc: Oui. Puis, après, je vous dis, on va le retravailler puis on va voir comment on peut l'ordonner de façon correcte.

Par rapport au palier régional, là on s'en va pour conserver trois paliers au niveau de la gestion: le palier

territorial ou local, le palier régional puis le palier national. C'est quoi, votre opinion par rapport à ça?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Mme Massicotte.

Mme Massicotte (Lisa): Nous, on est tout à fait confortables, là, avec le maintien du niveau régional. Même les établissements que nous représentons sont, je pense... ont besoin de ce niveau de gouvernance là pour notamment la coordination des services mais aussi pour arbitrer, parfois, les différends qui pourraient exister. Vous comprenez que les établissements que nous représentons sont de très petites tailles, ils ont parfois une voix au chapitre qui n'est pas d'égal importance avec d'autres acteurs de ce réseau. Et, quand il y a un problème de compréhension ou d'arbitrage nécessaire pour maintenir une offre de service correcte pour la population, bien, l'agence peut devenir un allié important pour ces établissements-là. Alors, nous, on ne remet pas du tout en question le niveau régional.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Massicotte. Complément de réponse, M. Thibault.

M. Thibault (Jean-Marie): Même si c'est... Nos établissements, comme ceux que vous allez entendre aujourd'hui et cet après-midi, sont des établissements à vocation régionale. C'est là que l'arbitrage, c'est une forme de coordination qui peut être assumée par le deuxième niveau, par l'agence régionale, pas seulement que de surveillance et de reddition de comptes, mais au niveau de l'arbitrage et de la coordination entre les différentes organisations d'un territoire.

Le Président (M. Sklavounos): ...M. Thibault. M. le ministre.

M. Bolduc: Écoutez. Je veux seulement vous féliciter pour tout le travail que vous faites. Puis le monde des dépendances, c'est un monde où est-ce qu'on a des problèmes en croissance. Vous avez parlé maintenant de la cyberdépendance, qui est un nouveau phénomène, qui n'existait pas voilà 15 ans puis qu'on voit apparaître de plus en plus, le jeu, toutes les dépendances aux drogues, l'alcool. Il faut être un missionnaire pour oeuvrer dans ce domaine-là, puis là-dessus je vais vous féliciter. Et, comme de fait, on va regarder qu'est-ce qui peut être fait pour améliorer le projet de loi. Puis, avec la collaboration de l'opposition, je suis certain qu'on va trouver une voie de solution. Merci beaucoup.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Ça va, du côté ministériel? Collègues? Oui? Alors, je vais tout de suite céder la parole de l'autre côté, à Mme la députée de Matapédia et porte-parole de l'opposition officielle en matière de services sociaux. Vous avez la parole, Mme la députée.

Mme Doyer: Merci, M. le Président. Alors, Mme Massicotte, M. Thibault, bienvenue. J'ai le dossier des services sociaux, dont celui des dépendances, toxicomanie, mais, de plus en plus, effectivement, la dépendance aux jeux. Et vous savez que j'ai fait une bataille, je dirais, contre Loto-Québec parce que... Le ministre m'a ouvert la porte, là, il a parlé de la cyberdépendance, mais on va avoir le poker

en ligne aussi. Il y a actuellement près de 30 000, si ce n'est pas plus — parce qu'on a de la misère à avoir des chiffres — une trentaine de milliers de personnes au Québec qui se sont inscrites en ligne. Et, quand j'ai posé des questions, les... D'ailleurs, je veux réitérer ici, en Chambre, devant tout le monde, là, que les directeurs de santé publique se sont érigés en faux contre cette volonté de Loto-Québec et ont dit d'être prudents et de faire des études avant, pas faire des études après, quand le mal est commis. Mais je ne veux pas vous embarrasser avec ça, loin de moi l'idée, hein? Mais, vous, vous êtes de ceux qui travaillez quand les problèmes sont là. Et souvent ce qu'il faut voir, c'est qu'il y a une toxicomanie, une dépendance à l'alcool ou aux drogues qui puisse accompagner une autre dépendance. Et, à la page 13...

D'abord, je veux vous féliciter parce que, votre mémoire, je trouve qu'il est empreint d'une grande sagesse. Vous avez fait une belle réflexion puis, effectivement, vous reconnaissez... Parce que, les centres, il n'y a pas beaucoup de clients habituellement, mais c'est combien important, hein? Souvent, ce sont des cures fermées de personnes, hein, en toxicomanie, l'alcool ou les drogues, c'est des moments qui sont difficiles à passer. Il y a différentes façons d'aborder aussi, je dirais, la guérison. On peut parler de guérison. C'est des problèmes de santé physique et ce sont des problèmes aussi de santé mentale, des fois reliés les deux ensemble.

À la page 13, vous le posez bien comme problème et, pour avoir travaillé... M. le Président, le ministre, il va retrouver sa bonne humeur, parce que — je suis sûre qu'il ne l'avait pas perdue trop loin d'ailleurs — on avait travaillé correctement ensemble avec l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux — je vais radoter parce que je trouve ça important. On avait bien travaillé aussi avec l'opposition. Parce que, des fois, il ne faut pas juste chialer, hein? Puis il ne faut pas dire que ce n'est pas bon les agences, puis s'en aller, puis venir le dire deux secondes, puis partir. Il faut être là puis écouter tout ce que le monde ont à dire sur un projet de loi, les écouter, les écouter, les écouter, après ça se faire une tête puis faire le meilleur projet de loi qu'on ne peut pas faire.

● (16 h 20) ●

Et l'INESSS, hein, on a fait une révision du Code des professions, au niveau de la santé mentale, avec les différentes professions qu'on a regardées pour se donner une cohérence. Et, à la page 13, vous dites, dans le fond: Il faut garder une certaine cohérence sur les conseils d'administration aussi. Vous dites: «...le conseil d'administration de l'agence est composé d'au moins trois membres représentant le secteur de la santé physique. Cela est vrai du membre de la Table régionale des chefs de département de médecine spécialisée, de celui du Département régional de médecine générale et de celui de la Commission infirmière régionale.» Puis, hier, on a eu les sages-femmes, il ne faut pas l'oublier — on ne l'oubliera pas — qui ont demandé aussi à être dans le décor, et on va s'assurer qu'elles le soient.

Ensuite, vous, vous dites que vous souhaitez «que l'article 55 du projet de loi soit modifié de manière à ce qu'un membre du conseil d'administration de l'agence puisse à la fois représenter le secteur social et témoigner des besoins des clientèles vulnérables de la région concernée, notamment celles prises en charge par les [membres] de réadaptation et le centre jeunesse», qui sont passés avant vous. Alors, ça, bravo, félicitations, parce que de ramener ça, ça nous donne une vision globale de la santé. J'aimerais que vous vous exprimiez davantage par rapport à la recommandation 12 que vous nous faites.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Ce sera qui? Mme Massicotte, allez-y.

Mme Massicotte (Lisa): Deux choses par rapport à cette question-là. On a deux recommandations concernant... d'abord, la composition du conseil d'administration de l'agence où on souhaiterait qu'il y ait peut-être quelqu'un qui porte davantage cette préoccupation des services sociaux ou des clientèles vulnérables, pour la raison bien simple... Puis c'est l'objet de mon deuxième commentaire, c'est qu'on a constaté que... Dans les exercices de planification stratégique ministérielle, c'est clair qu'il y a toujours des enjeux qui sont toujours plus importants que d'autres, parce qu'il y a des sommes d'argent plus importantes qui sont impliquées derrière ces enjeux-là. Et on se disait, bien, qu'à la fois, au conseil d'administration d'une agence, il y ait quelqu'un de plus préoccupé par le secteur social et les clientèles vulnérables mais qu'aussi, dans les plans stratégiques pluriannuels des agences, il y ait obligation qu'il y ait également des objectifs qui concernent les clientèles vulnérables, et pas seulement des enjeux de santé physique, bien, il y aurait là au moins deux aspects ou deux objets qui nous assureraient, nous, les acteurs sociaux, qu'on ne nous oublie pas.

Mme Doyer: Est-ce que... Mme Massicotte, est-ce que...

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Pardon, M. le Président.

Le Président (M. Sklavounos): Pas de problème.

Mme Doyer: Alors... On vous oublie, hein?

Le Président (M. Sklavounos): Il ne faut pas.

Mme Doyer: Il faut que vous nous le rappeliez. Alors, Mme Massicotte, est-ce que vous faites référence à la recommandation 11?

Le Président (M. Sklavounos): Mme Massicotte.

Mme Massicotte (Lisa): Oui. Je pense que c'est celle qui précède, là... Oui, tout à fait.

Mme Doyer: Pour les programmes-services, hein?

Mme Massicotte (Lisa): Oui, oui, tout à fait.

Mme Doyer: Bon. Donc, les programmes-services qui touchent aussi l'aspect social, les dépenses...

Mme Massicotte (Lisa): Alors, qu'il y ait des objectifs dans la planification stratégique régionale qui concernent tous les programmes-services et pas seulement certains d'entre eux, alors y inclus le programme-service Dépendances qu'on se donne régionalement, également une planification stratégique concernant ces clientèles-là.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Massicotte. Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: M. le Président. Aussi, vous avez souhaité qu'on ait une alternance. Ce n'est pas le cas actuellement, ça? Je me pose la question parce que, nous, on... Ce n'est pas le cas? Et ça, je ne le sais pas... j'ai trouvé que c'était quand même sage. Mais le ministre hoche de la tête, se questionne. On se questionnera quand on sera article par article. Bien, on va d'ailleurs leur demander d'expliquer pourquoi. Vous ne voudriez pas... Et d'ailleurs on l'avait déjà mis dans d'autres projets de loi. M. le Président, je me souviens qu'avec l'ancien ministre des forêts... J'ai déjà vu des législations que j'avais faites avec d'autres ministres qu'on avait établi une alternance, qu'un conseil d'administration ne change pas tous ses membres en même temps, que les mandats ne se terminent pas... C'est ça, hein, que vous ne voulez pas qu'il arrive? Parce que vous dites: Bien là, on va s'assurer qu'il y ait de la formation avec davantage de compétences, d'expertise, des membres indépendants, qu'on en a qui pourraient amener cette expertise, ou la garder, ou la conserver, ou la retrouver. Comment vous voyez ça?

Le Président (M. Sklavounos): M. Thibault.

M. Thibault (Jean-Marie): Je pourrais répondre à cette question-là dans le sens qu'il est important pour une organisation, son conseil d'administration, c'est un peu comme son coeur et son cerveau, puis ça doit être continuellement alimenté, et c'est sa vie. Il y a une continuité à assurer. Si vous changez une équipe au complet, vous repartez un peu à zéro, puis là il y a tout le bagage de l'histoire de cette organisation-là que vous risquez de perdre en tout ou en partie. Donc, c'est pour ça que c'est si important d'y aller par l'alternance, de telle sorte qu'il reste toujours une conscience et une continuité à l'intérieur de ces conseils d'administration là. C'est pour ça, c'est le but visé, c'est la continuité dans l'action au niveau des organisations.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Massicotte, avez-vous un complément de réponse?

Mme Massicotte (Lisa): Ça va.

Le Président (M. Sklavounos): Je retourne à Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Bien, ici, on change ça souvent. Dans cet établissement, on change ça, on change tout le monde en même temps. Ou on essaie de changer le plus possible tout le monde en même temps, hein? Mais on verra.

M. Thibault (Jean-Marie): ...le modèle américain, madame, là-dessus.

Mme Doyer: On verra dans deux, trois ans. Non, non, je ne veux pas vous embarrasser avec ça, mais je comprends. Je ne veux pas badiner avec ce que vous nous dites, c'est quand même sérieux. Et je vous dis, je l'ai vu, je l'ai vu dans des conseils d'administration. On s'assure que, mettons, quand les mandats d'une partie de la moitié se terminent, les autres entrent en fonction ou ne viennent pas tous en élection en même temps.

Est-ce que vous avez des questions? Non. Ça va. Alors, je termine avec ça. Puis je veux vous féliciter encore une fois de votre mémoire très intéressant.

Le Président (M. Sklavounos): Alors, sur ce, j'aimerais remercier M. Jean-Marie Thibault, le président, et Mme Lisa Massicotte, la directrice générale de l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec. Merci beaucoup pour votre présence et votre apport aux travaux de la commission.

Et je vais suspendre momentanément pour permettre aux représentants de l'Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec à prendre place avec nous.

(Suspension de la séance à 16 h 26)

(Reprise à 16 h 27)

Le Président (M. Sklavounos): Alors, nous reprenons nos travaux. Nous avons avec nous l'Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec, représentée par M. Jacques Privé, Mme Anne Lauzon, M. Gilles Cormier, M. Marcel Lanctôt. Je vous souhaite la bienvenue. Nous allons procéder selon la formule consacrée, 10 minutes pour votre présentation. Je vais vous inviter à vous présenter et identifier les personnes qui vous accompagnent dès le début de votre présentation. Et, par la suite, nous allons ouvrir pour la période d'échange pour une durée de 35 minutes réparties équitablement entre le gouvernement et l'opposition officielle. Alors, vous avez la parole.

Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec (AERDPQ)

M. Privé (Jacques): Merci, M. le Président. M. le ministre, mesdames et messieurs de la commission, l'Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec vous remercie de l'invitation à présenter ses recommandations au regard du projet de loi n° 127.

Mon nom est Jacques Privé, et je siége au conseil d'administration du Centre de réadaptation en déficience physique Chaudière-Appalaches et j'agis à titre de vice-président aux affaires stratégiques de l'association. Je suis accompagné aujourd'hui de M. Gilles Cormier, président du conseil du Centre de réadaptation de la Gaspésie, de M. Marcel Lanctôt, président du centre de réadaptation Laurentides-Lanaudière, et de Mme Anne Lauzon, qui est notre directrice générale de l'association.

Avant toute chose, M. le Président, j'aimerais préciser le rôle des centres de réadaptation en déficience physique, les CRDP, dans le réseau de santé et des services sociaux. Les 21 CRDP du Québec offrent des services spécialisés et surspécialisés de réadaptation afin d'augmenter l'autonomie des personnes ayant une déficience physique, qu'elle soit auditive, du langage, motrice ou visuelle, à compenser leurs limitations et à réduire les obstacles à la participation sociale. Les CRDP offrent des services à plus de 76 000 personnes annuellement. C'est donc dans cette perspective que nous avons étudié le projet de loi et proposons des recommandations dans le but de le bonifier.

● (16 h 30) ●

D'entrée de jeu, l'association accueille avec réserve le projet de loi. D'une part, l'association partage la volonté d'introduire de nouvelles façons de faire pour améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux, et

effectivement certains éléments sont intéressants. Par exemple, certaines mesures du projet de loi visant l'ajustement de la composition et du fonctionnement des conseils d'administration des établissements, dont la réduction, bien que légère, du nombre de personnes siégeant à un conseil d'administration, leur sélection sur la base de profils de compétence et d'expérience ainsi que la notion d'indépendance de plusieurs d'entre elles. Ces dispositions nous apparaissent comme des conditions d'une saine gouvernance et de l'imputabilité du conseil d'administration. Mais il nous semble, de façon générale, que le projet de loi ajouterait plutôt des contraintes et des lourdeurs dans la gouvernance et l'administration des établissements de santé et des services sociaux, donc pour les CRDP.

D'ailleurs, l'association est étonnée que le projet de loi ne table pas davantage sur les recommandations des différentes commissions qui se sont penchées sur le sujet au cours des dernières années. Le rapport de ces commissions soulignait qu'une transformation de la culture de gouvernance du réseau s'imposait et qu'elle devrait s'appuyer sur des principes telles la compétence, la subsidiarité et la cohérence afin de clarifier les rôles des différents paliers et d'assurer une véritable autonomie à chacun d'eux. Or, l'association est d'avis que ces principes ne sont pas suffisamment mis en application dans le projet de loi. Nous vous présentons ainsi les ajustements qui seraient, selon nous, requis pour que le réseau avance réellement sur la voie de l'amélioration de la gouvernance.

Tout d'abord, sur le plan de la compétence. Selon l'association, le maintien d'élections de membres de conseil d'administration par la population est contradictoire avec une composition de celui-ci basée sur les profils de compétence et d'expérience. L'association est aussi d'avis que ces élections ne représentent pas une réelle expression d'une volonté populaire, étant donné le très faible taux de participation de celle-ci.

De plus, l'association estime qu'il est nécessaire de maintenir à deux personnes le nombre de représentants des universités au conseil d'administration. Il en va de même pour le nombre d'usagers. Il nous apparaît important d'avoir deux représentants des usagers, compte tenu de leurs précieuses compétences et expérience à titre d'utilisateurs de services offerts par l'établissement ainsi que pour des raisons de représentativité, de profil de personnes pouvant recevoir des services d'un établissement. Par exemple, les CRDP offrent des services aux personnes ayant une déficience auditive, du langage, motrice et visuelle dont les besoins varient considérablement d'une clientèle à l'autre et, conséquemment, dont l'expérience de services est différente.

Par ailleurs, l'association recommande de retirer la notion d'«usager permanent» introduite par le projet de loi. Cette notion est inutilement complexe et pourrait être interprétée de manière à exclure tout citoyen recevant occasionnellement des services d'un établissement du réseau sur une longue période, par exemple une personne inscrite à une clinique de médecine familiale, ou d'un CSSS, ou d'un programme d'aide technique en CRDP. Il est essentiel que cette personne puisse maintenir son implication dans la gestion du réseau, notamment en participant au conseil d'administration d'un établissement dont il connaît bien la mission en tant que détenteur d'une compétence et comme utilisateur des services.

Finalement, l'association estime qu'un représentant de l'agence, et non du ministre, devrait nommer une et non

deux personnes indépendantes au conseil d'administration, et ce, à partir d'une liste de candidats proposée par l'établissement. Compte tenu de la sélection des membres du conseil d'administration selon des profils de compétence et d'expérience, l'association estime que le conseil d'administration est l'entité la plus apte à identifier les candidats potentiels répondant à ces critères dans sa région et que l'agence, qui a également un mandat régional, est la mieux placée pour sélectionner le membre indépendant.

En somme, dans le mémoire, l'association émet 10 recommandations qui réduisent sensiblement le nombre de personnes siégeant au conseil d'administration et qui apportent des nuances quant à la composition et au fonctionnement de celui-ci.

Une autre notion qui est relevée par les différentes commissions est la «subsidiarité». En résumé, il s'agit d'un principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité mais en s'assurant que les lieux de décision soient le plus près possible des communautés concernées. En ce sens, l'association observe que plusieurs mécanismes prévus au projet de loi sont en contradiction avec ce principe, qui aurait dû conduire à une responsabilisation accrue des conseils d'administration des établissements. D'une part, on mise sur une composition des conseils d'administration basée sur la compétence et l'expérience, et, d'autre part, le projet de loi amène différentes mesures qui réduisent la responsabilité et l'imputabilité des conseils d'administration.

Tout d'abord, le projet de loi prévoit que le plan stratégique de l'établissement doit être préalablement approuvé par l'agence, avant même d'être soumis au conseil d'administration de l'établissement. C'est une responsabilité du conseil d'administration de produire le plan stratégique et son actualisation de façon à bien cerner les enjeux et développer sa vision des priorités pour les prochaines années. L'association convient qu'une meilleure cohérence entre les planifications nationale, régionale et d'établissement est souhaitable mais estime que les moyens proposés par le projet de loi, dont celui-ci, sont prescriptifs. L'association est d'avis que la concertation entre les différents acteurs et une vision claire des enjeux et des orientations au plan national constituent une meilleure façon d'y arriver.

De plus, l'association comprend mal pourquoi la sélection du plus haut dirigeant d'un établissement, qui devra avoir la pleine confiance du conseil d'administration duquel il relève, soit soumise à un veto du représentant du ministre ou de l'agence et pourquoi l'agence interviendrait dans la définition des attentes du conseil d'administration envers le directeur général, dans son évaluation et dans le renouvellement de son contrat. Dans un tel cas de partage de responsabilités, il y a lieu de se questionner sur la nécessité d'augmenter la compétence des membres du conseil d'administration si, dans les faits, les décisions importantes sont préautorisées par l'agence, réduisant ainsi la latitude, la responsabilité et l'imputabilité des conseils d'administration. En somme, ces commentaires se traduisent par huit ajustements au projet de loi, sur le plan du partage des pouvoirs et des responsabilités des paliers de gestion du réseau.

Quant aux différentes mesures d'accompagnement, l'association estime qu'elles sont beaucoup trop ouvertes et constituent quelques-uns des exemples de contrôle excessif, voire d'ingérence régionale et provinciale. Par ailleurs, l'association doute de la nécessité de légiférer de façon aussi prescriptive puisque plusieurs articles de loi actuels

permettent aux autorités concernées de prendre des actions requises en cas de situations graves mettant en péril la qualité des services aux personnes. Parmi ces articles, nommons, par exemple, l'article 414, qui décrit les situations dans lesquelles l'agence peut exercer un pouvoir de surveillance.

Ainsi, l'association recommande que soient retirés les articles portant sur les mesures d'accompagnement ou leurs motifs d'intervention. Si toutefois les différentes mesures sont maintenues dans le projet de loi, l'association suggère alors d'en préciser le motif, à savoir: seulement lorsqu'on est en présence de difficultés sérieuses mettant en péril la qualité des services aux usagers. L'agence devrait intervenir en premier lieu, et le ministre devrait être interpellé seulement en cas d'administration provisoire.

Sur un autre plan, l'association s'attendait à voir, dans le projet de loi, des mesures assurant une plus grande autonomie des établissements et l'allègement des exigences administratives, notamment des mécanismes de contrôle et de reddition. L'association convient que la reddition de comptes est essentielle, mais les différents moyens identifiés dans le projet de loi augmentent les exigences administratives, notamment en ajoutant des instances au conseil d'administration, mais surtout en dédoublant la reddition de comptes aux différentes instances, alors que les dépenses de cette nature doivent justement être réduites de 10 % d'ici 2014 en vertu du projet de loi n° 100 qui visait le retour à l'équilibre budgétaire et la réduction de la dette.

En résumé, l'association considère que, si le projet de loi contient certaines mesures intéressantes, composition des conseils d'administration, fréquence de l'obtention d'un agrément, il est loin d'améliorer, notamment, la gouvernance du réseau. L'association s'attendait à une augmentation de la responsabilisation effective des conseils d'administration des établissements et à un meilleur partage des rôles et responsabilités entre les différents paliers décisionnels du réseau. De même, l'association comptait sur un virage majeur pour réduire significativement les multiples exigences administratives qui induisent non seulement une lourdeur dans le fonctionnement actuel du réseau, mais qui mobilisent également des ressources humaines, financières et techniques importantes qui devraient plutôt être consacrées directement aux services à la clientèle des CRDP, soit les personnes ayant une déficience physique.

En terminant, il nous apparaît important de réitérer à la commission la nécessité de considérer l'accessibilité des personnes ayant une déficience physique aux communications des différents paliers, auprès de la population, notamment au regard des résultats annuels et des sites Web. Nous rappelons à la commission que le gouvernement a adopté la politique À part entière, dans laquelle on soulève l'importance de l'accessibilité des communications...

Le Président (M. Sklavounos): En conclusion, M. Privé, s'il vous plaît.

M. Privé (Jacques): ...et estimons que le présent projet de loi pourrait être bonifié en ce sens. Nous vous remercions de votre attention et nous vous rappelons que le libellé de nos recommandations qui précisent les ajustements proposés aux articles cités est disponible aux pages 43 et suivantes. Merci de votre attention.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Privé. Alors, je vais tout de suite céder la parole à M. le ministre

de la Santé et des Services sociaux pour le début de la période d'échange.

M. Bolduc: Merci, M. le Président. Bien, je comprends que votre mémoire a été écrit puis votre présentation avait été écrite avant qu'on entende tout ce qui s'est passé durant les trois derniers jours...

Une voix: C'est exact.

● (16 h 40) ●

M. Bolduc: ...et vous avez pu... Parce que je ne veux pas répéter à chaque fois, je pense qu'on a eu des belles ouvertures. On répète le principe qu'on veut un système décentralisé avec une cohérence puis une coordination au niveau du réseau de la santé. Et puis, également, au niveau administratif, il y a du travail à faire pour voir comment on peut éviter les dédoublements, puis il y a du travail qui va être fait au cours des prochains mois. La loi doit nous donner les grands pans de mur.

Il y a des choses par contre où... Je pense, je vais le réexpliquer encore. Actuellement, c'est soit qu'on ne fait rien ou on met un établissement en tutelle, ce qui n'est pas bon pour l'établissement. Donc, il faut se trouver des moyens avec une gradation qui est progressive, et puis une gradation qui pourrait débiter au niveau régional, au niveau national, tout dépendant de l'importance de la problématique, de façon à ce qu'on puisse aider l'établissement. Et un établissement vraiment qui est en grande difficulté, ça pourrait aller jusqu'à la tutelle. Donc, l'objectif, ce n'est pas de rendre ça plus difficile pour les établissements mais de pouvoir les aider de façon plus structurée.

Également, puis je tiens à le répéter — puis je suis certain que vous n'êtes pas à ce niveau-là — une grande autonomie, ça ne veut pas dire que l'établissement vit seul dans son monde et que... il y a un principe de reddition de comptes. Et souvent, quand les gens parlent beaucoup d'administratif, il y a des redditions de comptes aussi qui doivent se faire. Puis, pour avoir été longtemps dans le réseau, dès que tu fais une reddition de comptes, c'est comme un administratif qu'on ne devrait pas faire. Mais il faut, tout le monde, qu'on parte sur la même longueur d'onde, là. Et, oui, l'autonomie, mais une reddition de comptes par le partage des données et de l'information. Ça, il faut que ce soit clair. Et puis, après ça, je pense que c'est un réseau avec une gouvernance qui pourrait être beaucoup améliorée.

Au niveau des conseils d'administration, on veut renforcer les conseils d'administration. Puis je dois vous avouer qu'en trois jours on va avoir entendu de tout, là, quasiment doubler le conseil d'administration à se maintenir à 14, 15, beaucoup de gens qui devraient être partie de l'organisation versus seulement que des membres indépendants. On va trouver un équilibre là-dedans. Et l'objectif final, c'est d'avoir les bonnes personnes pour gérer le conseil d'administration. Et le rôle du conseil d'administration, ce n'est pas de gérer l'établissement mais bel et bien de faire en sorte que... sélection du directeur général, l'évaluation du directeur général. Et on veut respecter les missions puis les fonctions du conseil d'administration.

Je vais vous poser la question que j'ai posée à tout le monde, peut-être clarifier comme il faut: Trois paliers au Québec, trouvez-vous que c'est raisonnable, c'est-à-dire un palier territorial, régional et national?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Ce sera Mme Lauzon. Allez-y, Mme Lauzon.

Mme Lauzon (Anne): Oui. Bonjour, M. le Président, M. le ministre, députés. Alors, écoutez, nous, on est favorables au maintien des trois paliers de gouvernance dans notre réseau. À l'instar de nos collègues de l'Association des centres de réadaptation en dépendance, on a un mandat régional, et des centres jeunesse aussi, et, dans ce sens-là, on a affaire, dans le continuum de services, avec l'ensemble des CSSS, par exemple, de notre région. Ça fait que c'est sûr qu'une région comme la Montérégie ou Montréal la coordination entre les différents sous-territoires, je dirais, est très importante. Et on est très préoccupés par l'équité inter-territoriale dans une région, alors le rôle de l'agence régionale est important à cet égard-là. Et puis, quand on parle aussi de planification ou de priorités régionales, on est d'accord avec une approche populationnelle. Mais, quand notre territoire à nous est une région et que, des partenaires, leur territoire est un sous-territoire... une sous-population, bien, il faut qu'on arrive, à quelque part, à pouvoir se partager les enjeux ou les priorités qui ressortent plus régionalement pour se donner les leviers et les moyens d'attaquer ces priorités-là et de les régler. Donc, pour nous, c'est important, effectivement, le palier régional.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: Au niveau du nombre des membres de conseil d'administration, vous étiez favorables à une diminution du nombre de conseils d'administration. Qu'est-ce qui pourrait justifier qu'on garde le nombre au niveau où ce qu'il est actuellement, c'est-à-dire plus élevé? Ou encore qu'est-ce qui peut justifier qu'on devrait avoir moins de membres?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Mme Lauzon.

Mme Lauzon (Anne): Bien, écoutez, nous, dans notre perspective, on aurait un gain d'efficience à réduire le nombre. Donc, on est favorables au fait que le projet de loi propose une réduction, même si elle n'est pas de 30 %, quand même une réduction du nombre de membres. Les propositions qu'on a faites, d'ajustement, ils sont vraiment des plus et des moins, mais, au total, on arrive avec une personne de moins, donc on peut dire à peu près le même nombre de personnes. On pense que, dans les principes de saine gouvernance, c'est un nombre... mettons, autour de 12, 13, 15 personnes, c'est une quantité de personnes qui peuvent prendre les décisions les plus éclairées.

Et puis, qu'on ait une partie de ceux-ci qui soient considérés comme indépendants, on est tout à fait favorables à ça. Mais, où, pour nous, c'est important, c'est qu'on augmente... qu'on maintienne, en fait, le nombre d'usagers à deux personnes. Pour nous, les personnes que l'on dessert et qui ont des particularités, ce sont... Ils ont une expertise et une expérience en termes d'utilisateurs. Quand on parle de profil de compétence, ils ont un profil qui leur est propre et qui est très utile pour nous, et, dans le fond, c'est pour ça qu'on est prêts à dire qu'on pourrait avoir moins de personnes dans d'autres collèges électoraux, si on veut, parce que c'est important qu'on ait deux personnes au niveau des usagers puis au niveau du volet universitaire aussi.

Vous savez que les centres de réadaptation sont aux confins de la santé et du social. Alors, quand on a seulement un représentant universitaire pour nos établissements à mandat universitaire, bien, ça fait qu'on est obligés de faire

le choix entre le volet de la Faculté de médecine... ou du volet plus santé physique versus le volet social, et ça, c'est un choix, pour nous, qui est très difficile à faire, alors d'où l'importance pour nous qu'il y ait deux personnes au niveau des représentants universitaires également.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Lauzon. J'ai cru comprendre que M. Privé voulait faire un complément de réponse.

M. Privé (Jacques): Non.

Le Président (M. Sklavounos): Ça va aller? M. le ministre.

M. Bolduc: Oui. Pour ce qui s'agit du nombre d'usagers, c'est quelque chose qu'on va regarder sérieusement. Moi, je pense qu'il y a une marge de manoeuvre. Mais il y a un principe de base qu'on devrait avoir qui est un principe de gouvernance. Il devrait y avoir plus de membres indépendants que de membres en relation avec l'organisation. C'est le premier principe. Et, tout dépendant comment on considère chacun des membres que vous venez de nommer, dont, entre autres... On sait que le membre qui vient de l'université, c'est un membre qui est considéré comme dépendant. À ce moment-là, ça nous demande de rééquilibrer. Mais le premier principe, c'est d'avoir plus de membres indépendants que de membres dépendants.

Deuxième principe, bien, c'est d'avoir un rééquilibrage au niveau peut-être de la représentativité. Du côté des universités, je vois assez bien... surtout que, pour nos grands centres universitaires, il y a eu une représentation hier, qui est, pour moi, assez convaincante, qui devrait être un peu plus. Du côté des usagers, ça va dépendre un peu des discussions qu'on va faire avec l'opposition. Mais, lorsqu'on voit... Tu sais, hier, on avait le conseil des sages-femmes que, moi, j'ai dit qu'on devrait en discuter, mais, c'est certain, j'ai toujours un biais favorable pour ce groupe. Et là, si on commence à augmenter chacun... Parce que chacun nous a dit qu'il voulait avoir son poste, les médecins de famille ont dit également la même chose. Et puis, à la fin, si on se retrouve quasiment avec plus de membres que ce qu'on est partis, ce ne sera pas correct.

Ça fait que vous comprendrez qu'il va y avoir des compromis de faits à ce moment-là, surtout que... Vous savez, des fois, on dit: Il faudrait avoir des gens qui représentent ça, pour parler des usagers, mais le plus important, c'est qu'on ait cette vision-là, mais on n'a pas besoin d'avoir des représentants des usagers de chacun des secteurs pour avoir une équité à ce moment-là, quitte à ce qu'il y ait une alternance au niveau de la représentativité.

Pour ce qui s'agit... la question des mandats, vous savez qu'on limite à deux mandats de quatre ans, quelle est votre opinion par rapport à ça?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Ce sera... M. Cormier, allez-y.

M. Cormier (Gilles): Alors, Gilles Cormier, Gaspésie. Peut-être juste avant de répondre à votre question, je voudrais dire que, quand on parlait des trois paliers, pour nous, en Gaspésie, comme Mme Doyer le disait il n'y a pas longtemps, on s'est battus pour avoir une région unique. Alors, c'est sûr, le palier régional, il est très important pour nous.

Pour ce qui concerne la durée des mandats, nous autres, on propose trois mandats de trois ans, question de s'assurer peut-être d'avoir justement gardé l'expertise plus longtemps, d'avoir un système d'alternance aussi. C'est un peu comme ça qu'on le voyait. Ça ne prolonge pas bien, bien, c'est juste un an de plus, mais ça facilite peut-être justement la continuité.

M. Bolduc: Mais trois mandats de trois ans, je peux déjà vous donner la réponse, ça veut dire nous ramener aux élections aux trois ans. Puis, tantôt, vous étiez favorables à l'agrément aux quatre ans. Et puis ce qu'on peut voir, c'est que quatre ans, c'est probablement une belle durée de mandat. Comment on va l'ajuster? On verra, mais idéalement c'est quatre ans.

Pour le principe d'alternance, on a regardé le principe d'alternance — parce que ça a été questionné tantôt, puis je ne pouvais pas revenir pour répondre. Le principe d'alternance, la façon dont c'est fait avec les élections, ça devient difficile de changer les membres. On va le regarder, mais je dois vous avouer que c'est un petit peu difficile.

Pour ce qui s'agit de la Gaspésie puis de la députée de Matapédia, remerciez-la pour avoir gardé votre région, parce que, très tôt, lorsqu'on est arrivés sur la discussion du projet de loi, c'est elle qui s'est levée dans son caucus puis a dit: C'est important de protéger les régions. Ça fait qu'il faut rendre à César... peut-être à Cléopâtre, ce qui est à Cléopâtre. On va changer un peu les termes, hein...

Mme Doyer: Ça me convient mieux.

M. Bolduc: ...parce que ça faisait sexiste, là. Mais je peux vous dire...

Le Président (M. Sklavounos): ...d'origine grecque.

Mme Doyer: Vous êtes d'accord, hein? Le président est d'accord.

Le Président (M. Sklavounos): Oui. Oui. Elle était d'origine grecque, alors...

M. Bolduc: Oui. Puis je peux vous dire que je le reconnais, je le reconnais publiquement que, si ça n'avait pas été de la députée de Matapédia, probablement qu'il y aurait eu des grosses discussions. On aurait arrivé au même résultat, mais ça nous a permis, assez rapidement, qu'au niveau politique, au Québec, les régions, c'est important, et ça, je veux lui rendre hommage là-dessus.

Écoutez, je veux vous féliciter pour tout le travail que vous faites, hein? Je pense que c'est... On travaille beaucoup avec les centres de réadaptation. Tu avais-tu une question?

M. Chevarie: Une petite.

M. Bolduc: Bien, vas-y.

M. Chevarie: M. le Président, vous permettez?

M. Bolduc: Je vais laisser Germain... puis je parlerai après.

Le Président (M. Sklavounos): On pourra retourner pour les remerciements à M. le ministre par la suite. On va

passer à M. le député des Îles-de-la-Madeleine et adjoint parlementaire du ministre de la Santé. Allez-y, M. le député.

● (16 h 50) ●

M. Chevarie: Merci, M. le Président. J'ai un point que j'aimerais revenir, ce que vous avez mentionné, M. le président, si j'ai bien compris — si j'ai mal compris, corrigez-moi — j'ai cru comprendre que vous dites que le fait d'aborder un processus d'élection pour deux personnes au conseil d'administration, c'est contradictoire avec les objectifs recherchés sur l'expérience et la compétence. Je pense que vous avez mentionné ça. Et bien, moi, que je pense qu'un processus électoral, ce n'est pas une garantie de compétence, mais il reste qu'effectivement ça peut aussi être un objet... une possibilité de compétence, parce que, toutes les personnes qui passent par un processus électoral, il peut y avoir... et, j'espère, la très grande partie sont des gens qui sont compétents, qui ont été élus. Alors, je veux juste comprendre si c'est bien ça que vous avez dit.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le député des Îles. M. Privé, allez-y.

M. Privé (Jacques): Oui. C'est exact, ce que j'ai mentionné. D'abord, le faible taux de participation fait que ça limite énormément la possibilité d'aller chercher les personnes, disons, qui auraient les profils tel qu'ils seront développés par les conseils d'administration. Et l'autre élément important aussi, c'est qu'on a quand même plus de 100 points de service où on donne des services. Et faire des élections pour aller chercher deux, trois personnes à différents endroits, pour choisir lequel là-dedans, ça rend compliqué les élections à ce moment-là pour les établissements. Et aussi c'est des coûts importants pour... Il faut faire en sorte que... Les gens, de toute façon, qui sont nommés sur les conseils d'administration sont quand même des représentants de la population. Et c'est surtout des gens qui sont intéressés à travailler pour cette clientèle-là, et non nommés dans un processus électoral, mais sont vraiment intéressés, par leurs compétences et leur expérience, à faire avancer le bien-être de ces personnes-là. Alors, c'est pour ça qu'on considère que ça ne serait pas un avantage, d'aller chercher deux personnes au niveau d'un processus électoral.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Privé. M. le député des Îles, allez-y.

M. Chevarie: Bien, je comprends ce que vous dites. Sur le plan des coûts, puis du processus, et, je dirais, de l'énergie au niveau de l'établissement, effectivement il y a un élément là. Mais, par rapport au processus électoral, en lien avec la compétence ou l'expérience, moi, je nuancerais beaucoup, parce que, même avec le peu de participation à un processus électoral, c'est encore plus de monde que le nombre restreint d'une nomination par un groupe du conseil d'administration.

M. Privé (Jacques): Peut-être juste...

Le Président (M. Sklavounos): M. Privé, allez-y.

M. Privé (Jacques): ...comme complément d'information. Vous savez, juste pour avoir les membres qu'on a déjà sur nos conseils, il faut faire beaucoup de sollicitation et même des pressions, pour que des gens viennent sur les

conseils. Alors, les gens ne viennent pas parce qu'on pourrait ouvrir. Parce que, même dans nos assemblées publiques, il n'y a à peu près jamais personne. Alors, en termes d'intérêt, là... En fait, la logique nous montre que les gens sont peu intéressés à venir travailler volontairement et à s'offrir à venir travailler sur un conseil d'administration. Alors, c'est beaucoup plus dans ce sens-là qu'on dit: Il est préférable de choisir des personnes d'abord qui ont le goût de travailler, puis qui ont le profil nécessaire pour faire avancer l'établissement.

Le Président (M. Sklavounos): Je vais céder la parole à M. Cormier. Il a un complément, complément de réponse.

M. Cormier (Gilles): Un complément à M. Privé. M. Chevarie, vous connaissez bien le territoire qui est voisin de chez vous, la Gaspésie. Alors, comme on est un établissement régional, l'élection ne répond pas nécessairement, justement, au critère compétence lorsqu'on dit... Bon, nous, on essaie d'avoir une bonne représentativité des six points de service qu'on a sur le grand territoire de la Gaspésie. Alors, souvent, l'approche, comme les sollicitations qu'on fait, dans un contexte de compétence, d'expérience et d'expertise qu'on amène au centre, bien, c'est plus facilitant de le faire par de la cooptation, quelque chose comme ça, que le faire par élection. Alors, souvent, l'élection nous compliquerait plus la vie à former un bon conseil selon les critères qui sont mis de l'avant dans la loi. Moi, c'est le point de vue que j'apporte de mon territoire.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Cormier. Alors, tel que promis, je vais laisser le mot de la fin à M. le ministre. Vous avez la parole, M. le ministre.

M. Bolduc: Écoutez, seulement que vous remerciez pour votre présentation, mais surtout vous félicitez...

Le Président (M. Sklavounos): Ah! M. le ministre, juste avant... M. Lanctôt, vous voulez compléter aussi?

M. Bolduc: Je ne pourrai pas vous féliciter, hein?

Le Président (M. Sklavounos): Excusez-moi, c'est la deuxième fois que j'interromps le ministre, mais il faut vous laisser le temps de bien vous exprimer. Vous êtes dans votre temps. Alors, M. Lanctôt, allez-y, vous avez la parole.

M. Lanctôt (Marcel): Alors, pour revenir au mode d'élection, il faut bien dire aussi qu'au niveau régional, nous, dans... Je vais donner l'exemple, là, sur le terrain, là, Laurentides-Lanaudière, on a plus de 15 points de service. Quand on va aller chercher les gens... La plupart des gens et à la fois du conseil d'administration ou de nos organisations sont en contact avec l'ensemble des associations qu'ils représentent. Que ce soient les personnes qui ont une difficulté de langage, les personnes qui ont des déficits visuels ou auditifs ou qui ont des problèmes moteurs, ils sont déjà dans la collectivité puis ils sont énormément alimentés par ce tissu social là. Bon.

Maintenant, je pense qu'il est préférable peut-être d'aller chercher aussi des compétences, même si c'est peut-être sectaire au niveau de l'organisation, mais qui est drôlement une belle valeur qui peut alimenter les discussions

au niveau des conseils d'administration, d'aller chercher parmi ces gens-là aussi afin je ne dirais pas d'éviter... Parce qu'on a un principe fondamental au niveau des élections, là, qui est très démocratique en soi mais qui, actuellement en tout cas, fait ses preuves de non-fonctionnalité, comme toute. Alors, moi, je dirais que c'est là qu'on va puiser aussi les gens. Puis en même temps de valoriser aussi nos deux usagers qui ont les compétences, à toutes fins utiles, aussi, au niveau des conseils d'administration et qui sont des personnes qui, honnêtement, alimentent, avec les autres représentants, aussi, du conseil, le débat dans nos institutions.

Le Président (M. Sklavounos): Ça va? Ça va. M. le ministre, vous avez la parole.

M. Bolduc: Avec la répétition que j'ai eue, je devrais être bon, là. Écoutez, je veux vous remercier au niveau autant de votre conseil d'administration de la fédération, puis également féliciter toutes vos organisations, les professionnels, les employés: la réadaptation au Québec, ils font un travail strictement fantastique, ça s'est beaucoup développé au cours des 10, 15 dernières années. Puis, comme vous disiez, vous êtes une organisation qui est régionale, mais, je peux vous jurer, pour l'avoir vu dans plusieurs régions, vous vous donnez des services localement, une organisation régionale avec des excellents services locaux. Je vous remercie beaucoup pour tout ce que vous faites pour nos usagers au Québec. Merci.

Mme Lauzon (Anne): Merci, M. le ministre.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Alors, nous allons tout de suite passer de l'autre côté, et je vais céder la parole à M. le député de Saint-Hyacinthe, qui est le porte-parole de l'opposition officielle pour les personnes handicapées, l'Office des personnes handicapées du Québec. Vous avez la parole, M. le député.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Alors, merci, M. le Président. Alors, tout d'abord, souhaiter la bienvenue à M. Privé, Mme Lauzon, M. Cormier et Mme Lanctôt. Écoutez, c'est quand même important ce que vous faites au Québec au niveau des centres d'hébergement pour les... de réadaptation, mais surtout les centres de réadaptation pour les personnes souffrant de déficience physique. Et, quand on parle de 76 000 personnes, il ne faut pas oublier que vous traitez à l'année, que ce soit pour auditif, langage, motricité ou visuel. Ça touche aussi les familles. On n'entend pas beaucoup parler des familles alentours, les amis, tout ce qui est l'entourage. Alors, c'est beaucoup, beaucoup de monde qui est impliqué, et, moi, je tiens à vous féliciter parce que depuis... C'est vrai que, depuis plusieurs années, il y a eu beaucoup d'amélioration, mais vous êtes quand même la bouée de sauvetage pour toutes ces personnes, parce que, dans le fond, c'est vous qui les remettez ou vous leur créez de l'espoir et, à ce niveau-là, je pense que vous faites un travail remarquable. Je vous félicite.

Et puis, votre mémoire que vous nous avez présenté aujourd'hui, je pense qu'il reflète quand même l'idée que vous vous faites du projet de loi n° 127. On est là pour en débattre. Et je pense que vous avez été assez clairs dans vos objectifs, dans les recommandations que vous faites aussi, et je pense qu'on se doit d'en tenir compte, parce que vous avez très bien compris les enjeux, et ils sont bien exprimés. Et, moi, je

voudrais vous poser une question là-dessus, il y a un côté que je veux clarifier, c'est quand vous parlez de notion d'«usager permanent» introduite par le projet de loi: «Inutilement complexe, cette notion pourrait être interprétée de manière à exclure tout citoyen recevant occasionnellement les services d'un établissement de réseau de la santé...» Alors, j'aimerais juste qu'on m'explique davantage cette approche de façon à ce qu'on comprenne plus.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le député de Saint-Hyacinthe. Mme Lauzon.

● (17 heures) ●

Mme Lauzon (Anne): Oui. C'est que, dans le projet de loi, on définit le profil, là, des différents collèges électoraux puis on spécifie qu'est-ce qui est une personne indépendante ou pas. Et, dans la définition d'une personne indépendante, on dit que c'est quelqu'un, bon, qui n'a pas été traité au cours des dernières années, un membre de la famille, bon, il y a plusieurs spécificités. Mais il y en a une, le 5^e alinéa, qui dit: «si elle est un usager permanent dans l'établissement.»

Alors donc, un établissement... un usager permanent, c'est une notion qui n'existe pas dans notre réseau, hein? Vous êtes un usager ou pas. Permanent, là, on pense que ce qui était derrière, c'était peut-être le volet de l'admission, quelqu'un qui est dans un lit ou hébergé. Mais, nous, on n'a pas de lit d'hébergement. On a, par contre, des usagers qui sont dans des lits pour des durées moyennes de séjour qui peuvent aller à 90 jours.

Mais, où ça nous heurte, je vous dirais, c'est qu'étant donné que... Un usager permanent, disons qu'on comprend que c'est quelqu'un qui est sur notre liste d'usagers à long terme. Bien, ces personnes-là ne peuvent pas devenir présidents du conseil d'administration. Et on a plusieurs présidents de nos conseils d'administration d'établissement membres qui sont des ex-usagers, je dirais, qui ont... Par exemple, notre président est en vacances à l'extérieur du pays mais est en fauteuil roulant. Alors, c'est sûr que régulièrement il va au service d'aide technique pour faire réparer son fauteuil, une crevaillon, ajuster quelque chose. Alors, il est un usager permanent, si je le lis comme ça, et il ne pourrait pas être président. Alors, pour nous, ça, c'est quelque chose qui ne correspond pas, à notre avis, à la volonté du législateur, mais qui poserait problème appliqué comme ça.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Eh bien, si je comprends bien...

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Lauzon. M. le député de Saint-Hyacinthe.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): O.K. Merci, M. le Président. Je ne suis pas habitué. Si je comprends bien, c'est que vous amenez beaucoup d'importance aux usagers pour faire partie des conseils d'administration, mais vous en ajoutez un, je pense, vous en ajoutez un dans votre recommandation...

Mme Lauzon (Anne): On fait... En fait, le maintien, hein?

Le Président (M. Sklavounos): Mme Lauzon.

Une voix: Un maintien. C'est un maintien. C'est un maintien.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Le maintien?

Mme Lauzon (Anne): Seulement, on en a deux.

Une voix: Oui.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Ah oui, c'était deux... Mais vous en ajoutez un par rapport au projet de loi?

Mme Lauzon (Anne): Oui, tout à fait.

Le Président (M. Sklavounos): On va essayer de parler à l'ordre. Juste pour l'enregistrement, ça va être plus facile. Alors, M. le député de Saint-Hyacinthe.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): O.K. Merci. C'est qu'en en ajoutant un, bien c'est certain que vous accordez de l'importance plus aux usagers. Et je pense que c'est important, mais c'est aussi des spécialistes, on peut dire, de la chose, vu qu'ils sont des habitués chez vous et ils fréquentent vos établissements en réadaptation.

Maintenant, est-ce que vous... Au niveau du vote, je veux faire du pouce un petit peu sur ce que M. Chevarie a dit, M. le député des Îles-de-la-Madeleine, tantôt. Au niveau du principe du vote de la population, est-ce que vous dites que vous... vous semblez dire que la population ne... c'est-à-dire une question de compétence, une question de populisme ou d'élection, ça vous complique la tâche d'organiser des élections ou bien si c'est réellement parce que les gens qui sont dans la population ne sont pas nécessairement... n'ont pas nécessairement la compétence pour remplir le rôle sur les conseils d'administration?

Le Président (M. Sklavounos): Mme Lauzon.

Mme Lauzon (Anne): La question de notre recommandation à l'effet d'abolir les élections de la population s'appuie sur plusieurs éléments, mais, si je fais le lien avec ce qu'on vient de se dire tantôt, étant donné qu'on a fait des propositions pour ajouter un usager, ajouter quelqu'un du milieu universitaire, puis qu'on avait l'objectif de réduire le nombre de personnes, on voulait aussi réduire par ailleurs certains autres éléments. Et étant donné que les deux personnes issues de la population par des élections ne semblaient pas rendre ou répondre à l'objectif souhaité... c'est-à-dire vraiment ce n'est pas une réponse citoyenne quand on a la moitié... moins de 1 % de la population qui vote, ou qui se rend, ou qui se présente. Et, en plus de ça, c'est qu'ultimement, là, quand on est dans une région, toutes les personnes qui siègent sur notre conseil d'administration, elles sont issues de la population, elles ne sont pas issues de la planète mars.

Donc, ça fait que ce qu'on veut faire, c'est pouvoir que la population participe. Alors, la population, elle participe, mais par différents biais. Et, comme mon collègue le suggérait, ou le mentionnait, bien quand on va coopter, quand on va solliciter des gens pour venir contribuer et qu'ils acceptent de s'engager dans un établissement comme le nôtre, pour des personnes qui sont parmi les plus vulnérables de notre société, bien ça prend un engagement, ça prend une volonté, ça prend une certaine aussi connaissance de ce que ça veut dire. Donc, on pense que d'atteindre l'équilibre, dans notre conseil d'administration, des différentes compétences, on n'a pas besoin d'avoir recours à la population en plus des coûts et de tout le reste que ça comprend.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Lauzon. M. le député de Saint-Hyacinthe.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Merci, M. le Président. Vous parlez aussi, je vous amène à la fin de... à la page 5, vous mentionnez que le projet de loi «est loin d'améliorer [...] la gouvernance du [réseau de santé]». Et l'association «s'attendait à une augmentation [des responsabilités effectives] des conseils d'administration [et] entre les différents paliers décisionnels [...] comptait sur un virage majeur pour réduire de façon significative les multiples exigences administratives». Alors, j'aimerais ça que vous me donniez des exemples d'allègements que vous pourriez nous mentionner, qui pourraient faire en sorte que ça faciliterait votre travail au niveau des établissements?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le député de Saint-Hyacinthe. Mme Lauzon?

Mme Lauzon (Anne): Oui. Alors donc, on en a donné plusieurs. En fait, certains collègues en ont nommés avant nous. Mais, dans le fond, quand on parle des dédoublements de reddition de comptes... On est d'accord qu'il faut qu'il y ait de la reddition de comptes, mais on se demande c'est quoi la pertinence de la faire à la fois à l'agence, à la fois au ministère puisqu'à chaque fois qu'on produit quelque chose il faut quelqu'un qui traite cette information-là. Donc, c'est sûr que c'est du temps et de l'énergie que tout notre réseau doit penser ou prendre pour gérer ça.

Il y avait tout le volet du plan pluriannuel qui doit être déposé à une place et à l'autre. Là, je sais qu'il y a une souplesse... Il y a plusieurs éléments, je pense... Notre ministre a évoqué le fait qu'il y aura des choses qui vont être assouplies dans ce volet-là. Mais, dans le fond, c'est plusieurs éléments qu'on doit faire à plus qu'un endroit. L'autre exemple que je pourrais vous donner, c'est que, dans le projet de loi, on dit que, quand un membre indépendant veut mentionner qu'il est peut-être en situation de conflit, il faut qu'il fasse une déclaration au conseil et au ministre. Je pense qu'au conseil d'administration c'est suffisant.

Alors donc, c'est un peu... Notre objectif, c'est vraiment de rendre le plus près possible de l'action les décisions et d'y aller, après ça, sur un principe de gradation et de hiérarchisation des autres moyens.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Lauzon. Ça va, M. le député de Saint-Hyacinthe? Je vais maintenant céder la parole à M. le député de Terrebonne qui est également porte-parole de l'opposition officielle en matière de jeunesse. Vous avez la parole, M. le député.

M. Traversy: Merci, M. le Président. Merci à vous d'être avec nous aujourd'hui. J'ai bien aimé tout d'abord la présentation de votre mémoire, qui est assez costaud en soi, 50 pages bien remplies, c'est très intéressant de pouvoir passer au travers. J'aurais quelques petites précisions à vous demander pour certains points qui ont trait donc au projet de loi n° 127.

Tout d'abord concernant les trois paliers. Vous savez, notre ministre de la Santé est très attentionné à la question, tel un seigneur de guerre, là, il prépare ses armes, à ce que j'ai cru comprendre, pour la suite des choses. J'ai cru quand même voir une certaine prudence ou en tout cas une certaine logique dans vos propos en disant: Effectivement, on reconnaît

la pertinence des trois, des trois paliers. Toutefois, on trouve que, des fois, il manque de cohérence ou, en tout cas, il manque certains arrimages. Et vous proposez, à la page 37 de votre mémoire, que, dans le fond, votre association recommande que le projet de loi comporte des mesures visant à améliorer la cohérence au niveau régional, notamment, et national dans la réponse aux besoins des clientèles.

Est-ce que vous avez quelques exemples de pistes de réflexion que vous voulez lancer à la commission à ce sujet-là?

Le Président (M. Sklavounos): M. le député de Terrebonne. Mme Lauzon, allez-y.

Mme Lauzon (Anne): Oui. Bien, en fait, cette recommandation-là ou ce que vous avez extrait de notre mémoire, ça fait référence au moment où on parle des plans stratégiques pluriannuels qui doivent être faits aux plans national, régional et des établissements. Et, dans ce sens-là, qu'il y ait une plus grande cohérence entre les différents plans, ça, on est tout à fait d'accord avec ça. Parce que, s'il y a une priorité par exemple nationale — on l'a vécu, là, par exemple, notre plan d'accès pour les personnes qui avaient une déficience, c'était une orientation nationale — alors donc, que ça se traduise dans les plans régionaux et dans les établissements, on trouve qu'il faut qu'il y ait quelque chose qui soutienne ça.

Où on en avait, c'était sur la prescription de la table de matières et de dire qu'il fallait que ce soit préautorisé par l'agence. Mais, sur la cohérence... Et, pour nous, le meilleur moyen d'y arriver, c'est par la concertation beaucoup plus que par la prescription d'un mode d'emploi.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Lauzon. Est-ce que ça va M. le député de Terrebonne?

M. Traversy: Oui, Bien, en fait, je vais continuer.

Le Président (M. Sklavounos): Allez-y.

M. Traversy: C'est donc plus par rapport au plan, là, que la référence était faite. Également, peut-être une autre petite... Merci de la précision. Au niveau de la loi de la santé et des services sociaux, vous dites que, dans la version actuelle des choses, on accorde déjà beaucoup de pouvoirs aux agences puis au ministre et au gouvernement pour ce qui a trait, dans le fond, là, à des interventions particulières, là, dans des cas problématiques. Vous avez cité tantôt, dans votre présentation, l'article 414 qui dit que l'agence peut déjà exercer, là, des pouvoirs de surveillance, si jamais il arrive quelques difficultés, que l'agence ou les personnes qu'elle désigne peuvent décider de faire des enquêtes et, à cet égard, dans le fond de ce que je comprends, là, vous êtes un petit peu plus réticents donc à l'initiative, là, de vouloir adopter de nouvelles mesures en ce sens. Qu'est-ce qui est... Dans le fond, au niveau de cette vision, est-ce que vous trouvez que le ministre va trop loin et que, comme d'autres groupes, vous sentez, là, l'épée de Damoclès, pour rester dans les mêmes termes, d'une tutelle toujours omniprésente potentielle?

Le Président (M. Sklavounos): Mme Lauzon.

Mme Lauzon (Anne): Oui. Alors donc, par rapport à toutes les mesures d'accompagnement à ce moment-là,

encore là, on a entendu M. le ministre à quelques reprises dire qu'il était d'accord avec une gradation des moyens et puis qu'il faut... on est d'accord aussi avec le fait que le ministre, dans des cas extrêmes, doit avoir le pouvoir d'agir. Ça, on n'est pas du tout contre ça.

Toutefois, on pense que... bah! un, quand on dit que, quand l'établissement veut de l'accompagnement puis c'est à sa demande, on se demande la pertinence de légiférer pour ça. Parce que je pense que ça, ça pourrait se faire, puis ça se fait déjà, d'une part. Après ça, quand on monte d'un cran les difficultés, bien là on pense que le niveau régional devrait être l'instance qui soutient, accompagne l'établissement, parce que c'est son partenaire et, souvent, il connaît davantage les enjeux ou les causes potentielles de cette situation-là. Donc, le premier niveau d'intervention devrait être réservé au plan régional, et, dans tous les cas de figure, quand on intervient dans quelque chose de plus imposé, dans notre perspective, ça devrait toujours être fait seulement dans le cas de situations graves, de difficultés graves qui mettent en péril la sécurité ou la qualité des services. Parce que, dans le projet de loi présentement, c'est seulement mentionné «en cas de difficulté».

Alors, pour nous, ça, «en cas de difficulté», on pourrait demander à tous et chacun ici: C'est quoi votre définition de «difficulté», et je suis certaine qu'on en aurait encore pour quelques heures et qu'on n'aurait pas tous la sensibilité à la même place sur c'est quoi la difficulté. Alors, c'est pour ça que, nous, on parle de «difficultés sérieuses qui mettent en péril la qualité des services». Alors, dans ces cas-là, oui, il faut qu'il y ait des mesures qui soient prévues, mais il faudrait qu'elles soient graduées de façon à ce qu'on n'arrive pas avec, en premier lieu, quelque chose de très invasif et ensuite qu'on réajuste. Et on est très conscients que c'est souvent du cas par cas, et que donc la souplesse dans les moyens devrait être possible. Et plus on encadre ou en enclasse des choses dans la loi, plus on risque de manquer de latitude après ça pour agir avec le bon niveau d'intervention sur le terrain.

● (17 h 10) ●

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Lauzon. Si nous allons de manière succincte, là, on pourrait avoir le temps pour Mme la députée de Taschereau et Mme la députée de Matapédia. Alors, on commence. Mme la députée de Taschereau, allez-y.

Mme Maltais: Merci, M. le Président. Bonjour, je n'ai pas pu, malheureusement, assister au début de la séance, je m'en excuse, j'étais demandée ailleurs. Mais une simple question: Ce matin, le ministre, devant le tollé soulevé par son projet de loi, enfin, par beaucoup des articles qui touchent soit aux conseils d'administration, soit à des mises en tutelle potentielles, a fait une ouverture. Je voudrais savoir comment vous l'accueillerez. C'est-à-dire que comme le vrai problème du réseau de la santé dont on parle, c'est une clarification des paliers, il a semblé ouvert à ce qu'on règle deux problèmes urgents, un qui est pour lui... qui est la mise en tutelle potentielle d'un CMDP, l'autre, la situation des conseils d'administration. Mais, pour le reste, il était ouvert à une espèce de projet Lean, sa méthode Toyota, pour clarifier les paliers, ce qui veut dire qu'on pourrait laisser de côté tous ces articles litigieux, procéder rapidement à ce qui est important, ce qui est urgent puis, le reste, faire le véritable travail que tout le monde attend.

Est-ce que vous accueillerez favorablement le fait de faire une discussion véritable à côté de ce projet de loi là,

là, de côté, pour ne pas être dans une situation conflictuelle, mais une discussion véritable sur la clarification des pouvoirs, des responsabilités de chacun des paliers?

Le Président (M. Sklavounos): Allez-y, Mme Lauzon.

Mme Lauzon (Anne): Rapidement. Je vois vos doigts... Alors donc, rapidement, on est conscients qu'à court terme on souhaite que la portion sur les conseils d'administration soit réglée de façon à éviter de reporter une année de plus les mandats des personnes qui actuellement ont déjà donné beaucoup et se demandent toujours ce qui va leur arriver et dans quel contexte.

Pour ce qui est des autres éléments contenus dans le projet de loi, on a compris l'ouverture du ministre à alléger certaines choses ou à avancer dans certains points. C'est sûr que tout ce qui pourrait être fait dès maintenant serait bienvenu. Alors, je comprends que, quand il va y avoir la lecture article par article, il y aura des ajustements probablement substantiels; en tout cas, c'est ce qu'on comprend dans ce chapitre-là. Mais je pense que, nonobstant ça, un chantier Lean sur les différents processus, comme celui de la reddition de comptes où, effectivement, on s'est entendus avec le ministère pour commencer par... au moins pour ce morceau-là, on est tout à fait d'accord qu'il faut commencer. Et un tel chantier est assurément nécessaire, mais va sûrement prendre un peu de temps. Alors donc, je pense que, nous autres, ce qu'on souhaiterait, c'est qu'à court terme on puisse régler ou aller le plus loin possible dans la clarification des rôles et la composition des conseils et tout de suite mettre un chantier d'envergure en place pour qu'une prochaine mouture puisse nous permettre d'aller plus loin.

Le Président (M. Sklavounos): Nous avons plus le temps pour un petit commentaire, Mme la députée de Matapédia, si vous allez rapidement.

Mme Doyer: Bien, petit commentaire. Merci, M. le Président. Vous êtes d'accord pour retirer les articles que j'appellerais litigieux sur l'espèce de tutelle sur la nomination du D.G., hein?

Mme Lauzon (Anne): Tout à fait.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Lauzon.

Mme Doyer: Vous y tenez parce que, dans le fond, vous êtes des régionalistes, vous avez des missions régionales, vous connaissez l'importance de la sous-région pour la dispensation des services en dépendance. Et ça, je pense que vous n'êtes pas les seuls de cet avis-là.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Lauzon, ça va?

Mme Lauzon (Anne): Oui, effectivement, tous les articles qui vont plus par rapport à la sélection du D.G., l'évaluation, les attentes, et tout ça, effectivement ce sont tous des articles qu'on recommande de retirer.

Le Président (M. Sklavounos): Alors, sur ce, je dois mettre fin à la discussion, malheureusement. Alors, je remercie les représentants de l'Association des établissements

de réadaptation en déficience physique du Québec, M. Privé, Mme Lauzon, M. Cormier, M. Lanctôt, et je vais suspendre pour permettre à la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement à prendre place. Merci.

(Suspension de la séance à 17 h 15)

(Reprise à 17 h 17)

Le Président (M. Sklavounos): Alors, nous reprenons nos travaux. À l'ordre, s'il vous plaît! J'ai le plaisir d'accueillir la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement représentée par le président, M. Jean-Marie Bouchard, par Mme Diane Bégin, la directrice générale, par M. Jacques Bélanger et Mme Brigitte Bédard. Alors, bienvenue, bienvenue. Alors, comme la formule consacrée nous le dicte, une présentation de 10 minutes, par la suite, la période d'échange. Je vais vous inviter à vous présenter, présenter les membres de la fédération qui vous accompagnent, et, par la suite, vous pouvez commencer tout de suite avec vos 10 minutes. Allez-y, vous avez la parole.

**Fédération québécoise des
centres de réadaptation en déficience
intellectuelle et en troubles envahissants
du développement (FQCRDITED)**

M. Bouchard (Jean-Marie): Merci, M. le Président. Oui, Mme Diane Bégin, directrice générale, M. Jacques Bélanger, qui est responsable des ressources financières, techniques et informationnelles, et Mme Bédard, qui est conseillère aux communications.

Alors, M. le ministre, mesdames messieurs du comité, permettez-moi tout d'abord de profiter de cette tribune pour mentionner que se déroule actuellement la 23e édition de la Semaine québécoise de la déficience intellectuelle. Cette semaine est un moment privilégié pour souligner l'importance du soutien à la participation sociale des personnes présentant une déficience intellectuelle afin qu'elles puissent jouer un rôle dans la société au même titre que tous les autres citoyens.

De nombreuses activités se déroulent actuellement dans toutes les régions du Québec, illustrant les succès de ces personnes oubliées et les efforts qu'elles ont réalisés ainsi que leurs familles pour atteindre leur plein potentiel. Je ne peux que les saluer, ainsi que leurs familles, de même que toutes les personnes qui oeuvrent auprès d'elles et qui les soutiennent dans leurs démarches d'autodétermination. Ce soutien se retrouve tant dans nos centres de réadaptation qu'au sein des organisations partenaires. Et permettez-moi de souligner le rôle particulier de l'Association du Québec pour l'intégration sociale et le Mouvement des personnes d'abord.

● (17 h 20) ●

Maintenant, abordons le projet de loi n° 127. Nous aurions aimé voir apparaître, dans ce projet de loi n° 127, les valeurs de la participation sociale que portent les membres de la fédération à travers tout le Québec et qui placent la personne au centre des décisions, considérant qu'elle a le potentiel et le droit d'agir sur celles-ci. M. le Président, M. le ministre, les membres des conseils d'administration

de nos centres souhaitent eux aussi être au centre des décisions et des préoccupations qui concernent leurs établissements. Le moins que l'on puisse dire, c'est que le projet de loi nous déçoit terriblement. Alors que nos attentes étaient grandes pour un projet de loi sur la gouvernance qui donnerait une impulsion réelle à notre engagement, dans notre rôle d'administrateur et un soutien indéfectible envers notre clientèle et la population, que nous propose-t-on? Une orientation claire de contrôle accru et une intrusion malheureuse dans la gestion interne de l'établissement.

Sans risque de nous tromper, nous pouvons déjà anticiper que, si ce projet de loi est adopté dans sa forme actuelle, il produira une dévalorisation du rôle des membres du conseil d'administration et, représentons-le, disons-le clairement, je pense, un acte de méfiance envers eux. Alors que nous déplorons déjà, chez nous et partout ailleurs, un grave problème de recrutement de personnel au sein de nos établissements, les membres du conseil d'administration, que nous voulons fidèles à un profil de compétences, se feront eux aussi plus rares. Qui voudra s'impliquer dans un conseil qui est dépouillé, dans les faits, de ses prérogatives les plus stratégiques? Qui voudra relever le défi, de plus en plus exigeant, de la direction générale d'un établissement alors que le lien privilégié qui le lie avec son conseil, son employeur, est brisé par l'intervention d'une tierce partie, en l'occurrence le P.D.G. de l'agence? Ceci est loin d'augmenter l'assurance de fournir des services de qualité à la population.

Notre fédération reconnaît comme tout le monde que la saine gouvernance a été une source importante de préoccupations dans notre société au cours des dernières années et partage ces préoccupations. Toutefois, nous croyons que c'est par la confiance, le respect des rôles, leur hiérarchisation et une reddition de comptes axée sur les résultats que les membres d'un conseil d'administration s'impliqueront dans la gestion de leur établissement. C'est ainsi qu'ils prendront des décisions pertinentes, efficaces, efficientes.

Quitte à me répéter, la confiance et le respect des rôles sont certainement des voies beaucoup plus porteuses que celle de l'ingérence administrative qui risque de causer démobilité. Un conseil d'administration judicieusement formé, ayant un rôle et des responsabilités bien définis, campé dans une planification stratégique et un processus de reddition de comptes adéquat est un incontournable pour assurer une gestion efficace du réseau de la santé et des services sociaux.

Avant d'aborder certains aspects de la composition du conseil d'administration, je veux partager avec vous une réalité de notre réseau. Vous savez, l'historique des centres de réadaptation en déficience intellectuelle est intimement lié à la participation et à l'implication des parents. Ils ont été les premiers à se réunir, à former des organisations qui sont devenues des centres de réadaptation et à s'engager dans les conseils d'administration. C'est une réalité qu'il faudrait conserver et, je dirais, qu'il est indispensable de conserver pour nous assurer de répondre adéquatement aux besoins de notre clientèle qui ne peut pas être ici aujourd'hui. Le projet de loi n° 127 ne peut pas faire fi de cette particularité du réseau.

Il est difficile, dans une société démocratique, d'exclure le mode électoral sans lui donner, je dirais, une dernière chance d'introduire des représentants de la population à la formation des conseils d'administration dédiés à leur fournir des services directs. Nous ne nions pas qu'il y a des

difficultés énormes dans la participation aux élections et que le processus électoral actuel est très exigeant pour chaque établissement, bien sûr. Mais, avant d'en arriver à l'étape ultime de l'abolition du processus électoral, nous croyons qu'il est possible d'envisager un mode électoral régional concerté, coordonné par l'agence, qui ferait appel, en totalité ou en partie, aux nouvelles technologies de l'information. Nous ne sommes pas des experts en la matière, mais nous osons croire qu'il existe des solutions.

Une autre particularité de notre réseau, c'est celle de notre personnel. En effet, nous pouvons compter sur les employés qui croient au développement du potentiel des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Ces employés s'investissent quotidiennement pour favoriser la participation sociale. Leur présence au conseil d'administration est plus qu'utile et apporte un éclairage particulier sur les interrogations des autres membres. Ceci ne peut qu'aider le conseil à prendre des décisions judicieuses. Nous croyons toutefois que deux personnes sur le conseil d'administration serait suffisant.

M. le Président, je me permets de vous rappeler l'importance que nous accordons à placer la personne au cœur des décisions qui ont un impact sur leur vie. C'est pourquoi il nous apparaît essentiel qu'il y ait deux représentants du comité des usagers au sein du conseil d'administration.

Le projet de loi introduit une notion d'indépendance dans le conseil d'administration. Nous croyons qu'elle est un facteur important dans la gouvernance d'une organisation. Toutefois, nous sommes préoccupés qu'une interprétation trop large des critères d'indépendance vienne exclure les parents et les usagers, ou leurs proches, du simple fait qu'ils sont en relation étroite et continue avec le CRDI.

J'ai mentionné, au tout début de mon intervention, qu'il y avait des lois porteuses d'une bonne gouvernance. C'était quoi? C'était l'élaboration d'une planification stratégique de qualité et la mise en place de mécanismes de reddition de comptes adéquats.

Il me reste une minute, M. le Président?

Le Président (M. Sklavounos): Il vous reste très peu de temps, je vais vous inviter à arriver tout de suite à la conclusion, M. Bouchard.

M. Bouchard (Jean-Marie): Or, j'aurais encore beaucoup à dire.

Le Président (M. Sklavounos): Nous pouvons reprendre certains éléments lors de la période d'échange, mais, si vous voulez, un dernier propos...

M. Bouchard (Jean-Marie): Notre mémoire est complet là-dessus, mais je vais conclure ici, malheureusement.

Tel qu'il appert des quelques remarques ci-dessus exprimées, notre déception est grande à l'égard du projet de loi n° 127. Nous sommes d'avis qu'il aurait été possible d'atteindre l'objectif initial sans réduire le rôle et les responsabilités des membres du conseil d'administration; qu'il aurait été possible d'augmenter la cohérence du réseau en fonction des priorités régionales et nationales sans faire intervenir l'agence avant le conseil d'administration; qu'il aurait été possible d'uniformiser une reddition de comptes axée sur les résultats sans faire intervenir l'agence dans les méthodes de suivi; qu'il aurait été possible d'alléger les processus administratifs en précisant...

Le Président (M. Sklavounos): En conclusion, M. Bouchard.

M. Bouchard (Jean-Marie): ...les rôles des différents intervenants en fonction de la hiérarchisation des services sans exiger une reddition de comptes à plusieurs niveaux.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. Bouchard. Pour ce qui n'a pas été dit, vous allez toujours avoir la période d'échange pour compléter. Je vais tout de suite céder la parole à M. ministre de la Santé et des Services sociaux. Merci.

● (17 h 30) ●

M. Bolduc: Merci, M. le Président. Merci de votre présentation. Je pense que votre présentation avait été préparée avant, mais vous avez vu qu'on a fait des grandes ouvertures sur plusieurs points. C'est un projet de loi, et, quand on a déposé le projet de loi... D'ailleurs, il y a plusieurs groupes qui viennent, puis il y en a qui disent qu'il faudrait en faire plus. On avait même des groupes qui disent qu'on aurait dû ne rien faire puis attendre encore quelques années avant de consolider. Mais je pense qu'à ce stade-ci le réseau de la santé a besoin d'un ajustement par rapport à la gouvernance. Ça a été demandé par tous les groupes, également le vôtre et... Vous savez, quand on joue dans la gouvernance, les gens, il y en a toujours qui disent: Nous autres, on veut tout garder nos pouvoirs à nous autres. Ça, je respecte ça, mais, là, il faut chercher un équilibre. Il faut chercher un équilibre entre une décentralisation très forte, principe de subsidiarité, avec également une coordination qui est régionale. Parce que ce n'est pas chacun des établissements qui est tout seul dans son coin, on travaille au niveau régional, puis vous êtes une organisation régionale qui travaillez également avec plusieurs groupes. C'est ça qu'on recherche.

Il y a des ajustements qu'on va faire. Tantôt, il a été mentionné: Est-ce qu'on devrait attendre qu'on fasse le «lean» administratif, là, pour être capable... Ce que j'ai dit, c'est clair, c'est qu'on doit faire des ajustements maintenant. Quand il y a un «lean» par la suite, c'est souvent au niveau des processus, des procédures. Et, s'il y a des ajustements à refaire par la suite, on regardera comment ils pourront être faits dans le temps. Mais il ne faut pas retarder à plus tard quelque chose qui peut être amélioré maintenant.

On est à un principe également où est-ce qu'on veut écouter des gens, faire des ajustements comme il devrait être, on va laisser beaucoup de pouvoirs aux conseils d'administration. Mais le problème souvent, dans les conseils d'administration, c'est qu'il y en a qui gèrent ça en disant: C'est comme un royaume, là. C'est de mes affaires à moi tout le temps. On ne peut plus vivre comme ça. C'est un réseau de la santé et des services sociaux dans lequel il y a trois paliers. Et là-dessus je vais vous poser la même question que j'ai posée aux autres: Êtes-vous d'accord avec un principe de trois paliers au Québec, et puis je comprends que vous allez mettre des conditions, mais le principe du trois paliers, représentation territoriale, une représentation régionale, une représentation nationale?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. M. Bouchard.

M. Bouchard (Jean-Marie): Oui, M. le ministre, oui, je vous le dis tout de suite, oui, c'est très clair. D'ailleurs, toutes les commissions d'enquête qu'on a connues au Québec, la commission Clair, la commission Castonguay,

la commission Ménard, ont toutes prôné justement qu'il y avait nécessité de bien clarifier les rôles au niveau des interventions pour le ministère: le «policy-making», la coordination de l'agence et la distribution de services au niveau des établissements. Mais, vous savez, coordination au niveau de l'agence ne veut pas dire s'immiscer dans l'administration interne. C'est ça, la distinction qu'il faut faire, je pense, entre les rôles.

Donc, oui, trois paliers, mais en respectant puis en définissant les rôles de chacun. Il n'y a personne qui va nier l'importance du rôle de l'agence, mais c'est un rôle de coordination véritable et non pas d'administration larvée à la place de l'agence. Vous savez, le projet de loi va très loin, M. le ministre. Vous avez dit que vous étiez ouvert pour y apporter des amendements. Lorsque le P.D.G. de l'agence... Les attentes du D.G. d'un établissement, ça va très loin. Lorsque le P.D.G. de l'agence, c'est lui qui va définir des orientations de planification stratégique du conseil d'administration, vous enlevez une responsabilité qui est inhérente au sein du conseil d'administration. Qu'il y ait reddition de comptes de l'établissement à l'agence, que l'agence, par la suite, intervienne ou pas pour indiquer qu'elle est satisfaite ou pas, ça, c'est tout à fait normal. Mais laissons au conseil d'administration prendre sa responsabilité et donnons celle à l'agence sa responsabilité de s'assurer qu'il y ait cohérence dans le réseau.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: C'est ça, il faut voir à quel niveau. Également, ce qu'il faut voir en terme de gestion, c'est important, c'est comme vous dites, là, c'est la reddition de comptes. Et la reddition de comptes doit se faire. Et également ce qu'il faut prévoir dans la loi lorsqu'il y a des difficultés comme on... appelons-les sérieuses, il doit y avoir des mécanismes d'intervention. Je ne sais pas si vous êtes d'accord avec ça également.

Le Président (M. Sklavounos): M. Bouchard.

M. Bouchard (Jean-Marie): Oui, bien sûr, bien sûr.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: Parce que c'est un peu le sens qu'on a donné au projet de loi. Là, on va faire les réajustements nécessaires, mais, à la fin, il faut qu'on se donne une nouvelle gouvernance.

Un des éléments sur lequel les gens sont déçus, parce que vous avez parlé de déception au début, c'est que, je ne sais pas c'était quoi vos attentes, mais, souvent, les gens s'attendaient à une révolution au niveau de la gestion puis de la gouvernance, alors que, moi, ce que je vois depuis plusieurs années, on a une gouvernance qui est relativement robuste au Québec. Ce n'est pas vrai qu'il faut tout défaire pour recommencer. Parce que déjà on a un historique, au moins depuis 2004, de soins intégrés par territoire avec une gestion au niveau des trois paliers dans lesquels il y a des ententes de gestion, il y a de la reddition de comptes. Puis juste pour vous donner un exemple, je sais qu'au niveau des établissements, parce que j'étais là, les gens trouvent ça des fois tannant, l'entente de gestion. Mais, quand on parle de reddition de comptes, puis vous l'avez dit vous même, on parle d'une reddition de comptes par l'atteinte de résultats,

et ça, ça demande également de s'établir des critères. Et ce n'est pas vrai qu'on peut juger, avec un seul critère, tout un système; ça en prend plusieurs.

Ça fait que vous êtes familier, quand même, je pense, avec le principe des ententes des gestion, je ne sais pas qu'est-ce que vous en pensez.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. M. Bouchard.

M. Bouchard (Jean-Marie): Tout à fait d'accord avec le principe d'entente de gestion, mais, vous savez, il faut bien définir aussi l'entente de gestion. Les modèles que nous avons actuellement d'ententes de gestion sont assez discutables parce qu'ils sont beaucoup trop détaillés uniquement en terme de statistiques. Mais c'est beaucoup plus que ça. Le principe d'entente de gestion, oui, reddition de comptes, oui, mais, ensuite, laissez aux conseils d'administration le choix des moyens pour atteindre justement les objectifs.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: On se situe au même niveau. Maintenant, il faut s'organiser pour que, dans le projet de loi, ce soit ça qui paraisse avec les mécanismes de contrôle, comme on a parlé, qui, je pense, qui doivent être mis en place. À savoir, est-ce qu'on devrait attendre pour passer ce type de projet de loi ou vous jugez qu'on devrait y aller d'emblée, le plus possible, aller le plus loin possible, comme il a été dit tantôt par l'association qui vous a précédé?

Le Président (M. Sklavounos): M. Bouchard.

M. Bouchard (Jean-Marie): Ça dépend ce que vous allez apporter comme modifications au projet de loi. Vous dites que vous êtes ouvert à apporter des modifications, alors il faut voir. Il y a beaucoup d'articles, nous faisons au-delà de 20 recommandations dans notre mémoire, là, je n'en ai pas fait ici mention, là, mais c'est assez considérable, les modifications qu'il faudrait apporter au projet de loi. Ça fait que, si l'idée générale du projet de loi, c'est un peu ce que j'ai décrit dans mon exposé que je n'ai pas pu terminer, c'est une intrusion dans l'administration interne du conseil d'établissement, là il y a un problème, là. Je pense qu'à ce moment-là il faudra s'interroger sur l'équilibre des pouvoirs entre les trois paliers de gouvernement. C'est ça, la tâche difficile que vous avez M. le ministre.

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bouchard (Jean-Marie): Comment faire en sorte que vous respectiez quand même les responsabilités de chaque palier sans que ce soit considéré comme excessif?

Le Président (M. Sklavounos): M. le ministre.

M. Bolduc: Je continuerais: Pour s'assurer également qu'il y ait des mécanismes pour s'assurer que les gens reçoivent les bons soins. Parce que, là, on arrive toujours que... ce que vous décriviez tantôt, c'était souvent dans un monde idéal, mais, quand on est sur le terrain, on voit que parfois on ne peut pas laisser non plus perdurer certaines situations. On a des attentes, mais c'est important qu'il y ait des attentes tant du ministère versus les agences, les agences vers les

établissements, et ça se fait également dans le sens opposé, c'est-à-dire des établissements vers l'agence où il doit y avoir une coordination. Je pense qu'on respecte le... on a la même idée par rapport à où on devrait être. Sauf que, pratique-pratique parfois, c'est plus difficile que ça. Donc, il faut se donner des mécanismes pour s'assurer qu'en cours de route, s'il arrive des problèmes, qu'on soit capables d'intervenir. Je pense que c'est dans ce sens-là que je peux voir.

En tout cas, je tiens à vous remercier, puis surtout que je sais que la clientèle dont vous vous occupez, c'est une clientèle qu'il faut que les gens soient très, très, très dévoués, tant au niveau des conseils d'administration, des professionnels de la santé. Vous travaillez souvent avec nos plus vulnérables dans la société. Donc, je pense que c'est quelque chose qu'il faut respecter, et je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, M. le ministre. Alors, je vais... ça va du côté ministériel? Je vais céder la parole de l'autre côté à Mme la députée de Matapédia qui est également porte-parole de l'opposition officielle en matière de services sociaux. Vous avez la parole Mme la députée.

Mme Doyer: Merci beaucoup, M. le Président. Alors, je veux vous saluer, M. Bouchard, Mme Bégin, M. Bélanger, Mme Bédard, et vous dire qu'effectivement cette semaine c'est la semaine de la déficience intellectuelle, mais aussi, je dirais, de nos objectifs et des enjeux autour de l'intégration sociale. Et je vous félicite du travail que vous faites, et tous les groupes aussi qui gravitent autour des personnes qui vivent des problématiques reliées à la déficience intellectuelle et au trouble envahissant du développement.

Vous leffleurez dans votre avant-propos, la question de la formation, la question des contraintes budgétaires qu'on vous a faites avec la loi n° 100, et vous dites: «C'est dans cette perspective — hein, que vous présentez votre mémoire — [...] en ayant à l'esprit les conséquences des contraintes budgétaires 2010-2014 imposées au réseau, que la fédération a fait une lecture attentive de ce projet de loi [...] l'accueille avec réserve bien qu'elle souscrive à l'objectif annoncé d'améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux.»

Alors, vous vous positionnez aussi, bien sûr, pour trois paliers. Vous êtes des centres régionaux, hein, vous devez avoir des liens étroits avec les CSSS, avec le monde de l'éducation, vous avez des défis des fois qui ne sont pas compris tant que ça, je dois le dire. C'est difficile ce que vous faites, mais vous réussissez et vous devez avoir aussi des liens étroits avec les organismes communautaires qui gravitent avec ces clientèles qui sont parmi les plus vulnérables.

Alors, moi, je... Vous vous êtes aussi positionnés par rapport à un refus d'une espèce de mise en tutelle par rapport à plusieurs articles de la loi n° 127 qui font en sorte d'avoir une espèce de Big Brother au-dessus de la tête, tout le temps, là, auquel... Parce que l'objectif de ce qui était supposé être, c'était d'alléger, de rendre plus facile, de faire confiance. Et, moi, dans plusieurs des mémoires qu'on a lus, M. le Président, et ça, sur le terrain de la confiance... Parce que, depuis le début, le ministre nous dit que c'est un projet de loi qui a au coeur la décentralisation. Mais, moi, ce que j'ai entendu de ce que les gens nous ont présenté, c'est le contraire; c'est de la décentralisation. Il semble être ouvert à des allègements, mais, moi, je vous dirais qu'on ne va pas au coeur des problèmes.

Mais je vais vous lire ce que la Protectrice du citoyen... elle est enlignée un peu comme vous, là. Elle dit, bon, en parlant de la coordination de l'imputabilité, elle dit: «Cependant, le manque de coordination persiste. Pour les citoyens ayant des besoins en réadaptation, par exemple, on assiste, et ce ne sont pas des cas isolés, à un ballottage entre le centre de santé et de services sociaux et le centre de réadaptation. De même, les transferts interétablissements et les services au retour du citoyen dans sa région d'origine après une intervention ne sont pas systématiquement synchronisés.

«J'ai eu l'occasion — c'est Mme Saint-Germain qui dit ça — de présenter devant cette commission, en octobre 2009, notre rapport concernant les troubles envahissants du développement qui illustre [...] les problèmes de silos sectoriels et intersectoriels [qui] subsistent toujours, avec leurs importantes conséquences pour les personnes concernées et ceux qui en ont charge.»

Donc, comment vous voyez ça? Qu'est-ce qui va être utile davantage dans ce projet de loi, et que pourrions-nous faire pour l'améliorer, pour essayer d'avoir oeuvre utile, si c'est possible?

● (17 h 40) ●

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Mme Bégin.

Mme Bégin (Diane): Bonjour. C'est une question difficile. Il y a déjà eu quelques recommandations qui allaient dans le sens de votre question. Par exemple, de mettre en lumière que le projet de loi s'adresse, dans ses dimensions planification stratégique ou autre, à tous les programmes-services, donc incluant les programmes clientèle, ne serait-ce que de mentionner les clientèles dans les projets de loi, de mentionner aussi le volet social de la loi santé et services sociaux. On ne s'y reconnaît toujours pas facilement. On a des enjeux incroyables d'actualisation de certaines orientations ministérielles, par exemple l'instauration des continuums de services, l'approche populationnelle, y compris pour les personnes qui ont une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement. Que cette responsabilité-là soit vraiment partagée avec l'ensemble des partenaires dans le réseau de la santé et des services sociaux. Il faudrait que le projet de loi appuie ces orientations-là. Et en ne donnant pas, même pas comme levier, l'obligation de résultat en regard de ces clientèles-là, bien on est toujours en dehors des discours ministériels, en dehors des discours.

Heureusement, au cours des dernières années, et je pense que c'est important qu'on le souligne, la question du plan d'accès, par exemple, nous a donné des leviers intéressants, avec nos partenaires des CSSS, pour travailler sur des continuums de services en ayant l'idée aussi qu'on doit, en reddition de comptes... mais pas uniquement sur du quantitatif. C'est ce qu'on a déploré dans la façon dont le plan d'accès a été suivi au cours des années, on a mis l'accès beaucoup sur du quantitatif. Nous, on veut aussi parler de comment on fait les choses pour améliorer la qualité des services rendus. C'est beau d'avoir accès à un premier service, mais il faut répondre à des besoins beaucoup plus larges.

Mme Doyer: Et vous touchez...

Le Président (M. Sklavounos): Mme Bégin. Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Merci, M. le Président. Et vous touchez aux vraies affaires. Les vraies affaires, c'est d'abord l'accessibilité, un premier accès au bon diagnostic, hein, en plus bas âge possible, autant que faire se peut, avant l'arrivée à l'école, l'arrivée à la prématernelle ou la maternelle; ensuite, la mise en branle je dirais d'une gamme de services appropriée, et connaissant comme vous les listes d'attente, c'est ça, c'est comme une course que les parents font aux services. Et vous qui êtes au coeur de ces services-là, il y a l'intensité des services qui est importante. Et moi, dans un projet de loi tel qu'on a à se mettre sous la dent, là, où c'est plus comme une gestion, revoir la gestion et tout puis, surtout, dans le sens de... Je ne veux pas qu'on fasse en sorte que les gens, comme l'agence qui est là, en coordination des services, là, je pense que la plupart des gens sont d'accord avec ça, mais les établissements, surtout les spécialisés, surspécialisés, doivent vraiment, là, être au coeur de l'action et avec une vision globale des choses et une interaction avec les autres partenaires. Et c'est au niveau d'une région.

Moi, je veux, M. le Président, en profiter parce que vous êtes là et saluer aussi le travail de ma région, du Bas-Saint-Laurent, avec COSMOSS, avec l'agence de santé qui s'est... On a travaillé fort avec des CSSS, par MRC, et M. Claude Lévesque, le P.D.G. de notre agence, et ça nous amène l'obligation à s'asseoir autour de la table et avoir une vision globale avec vous aussi, les établissements. Et ça, moi, je pense que c'est le début du début de quelque chose qui est extrêmement intéressant en terme d'intégration... de vision globale des choses et d'intégration.

Comment vous voyez tout ça?

Le Président (M. Sklavounos): Mme Bégin, allez-y.

Mme Bégin (Diane): On est d'accord. C'est évident qu'on partage tous cet objectif-là. Et vous avez fait référence tout à l'heure à notre introduction où on dénonce un peu les contraintes qu'on a dû vivre comme tout le réseau. Non pas qu'on ne partage pas les cibles budgétaires, hein, on ne veut pas que le Québec s'en aille sur la banqueroute, on est tout à fait d'accord avec les objectifs budgétaires, mais on est... et on rejoint bien sûr nos partenaires aussi, des autres associations, là-dessus: laissez-nous choisir nos moyens. Que vous veniez nous cibler des objectifs dans la formation, pour nous, là, c'est majeur comme contrainte. Nous sommes dans une transformation importante en centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en TED sur la spécialisation de nos services. Par où pensez-vous que ça passe? Alors, on doit vivre... Et je vous dis que les agences, par choix ou parce qu'elles n'ont pas eu le choix, n'ont pas hésité, pour certaines d'entre elles, à défalquer l'argent directement aux établissements qui touchaient la formation.

Donc, même si l'établissement avait voulu tenir compte de ses propres besoins à l'égard de sa clientèle, il n'a pas pu le faire. Donc, c'est ce genre de pratique qu'on vous dit, quand on veut une gouvernance qui soit axée sur de la reddition de comptes, sur des résultats, et non pas sur des moyens, c'est l'exemple qui nous vient le plus spontanément, et sans parler des «un départ sur deux», et bon, etc., là. Dans un établissement qui est régional et qui a énormément de problèmes de recrutement, c'est contraignant.

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme Bégin. Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Merci. Une dernière remarque, j'imagine que vous allez être d'accord avec ce que sont venus nous dire les gens de la FTQ hier, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, qui disaient, par rapport au rôle des travailleurs qui sont dans les établissements aussi, ils disaient: «Le projet de loi n° 127 prévoit la présence de quatre personnes issues de la communauté interne de l'établissement au conseil d'administration.

«D'entrée de jeu, nous sommes déçus du retrait de la règle qui oblige dans la loi actuelle à ce qu'au moins un membre du conseil multidisciplinaire soit issu d'une profession dans le domaine des services sociaux. Encore une fois, rappelons...», bon, là, ils faisaient référence à d'autre chose.

Donc, ce pan-là, il est important pour vous dans les centres de réadaptation en déficience intellectuelle. Comment vous vous positionnez par rapport à, je dirais, la qualité des personnes qu'on va vouloir faire siéger dans les différents conseils d'administration, tant à l'agence, que dans les établissements spécialisés comme les vôtres ou même au milieu local, la présence du pan des services sociaux?

Le Président (M. Sklavounos): Merci, Mme la députée de Matapédia. Mme Bégin.

Mme Bégin (Diane): Nous avons une recommandation dans ce sens puisque nous n'avons pas, nous, de CMDP en l'occurrence. Alors, on s'est dit que ce serait préférable d'ajouter une personne du conseil multi qui vienne vraiment supporter...

Mme Doyer: Ça fait que vous êtes en accord...

Mme Bégin (Diane): On est en accord avec le...

Mme Doyer: Parfait.

Le Président (M. Sklavounos): Mme la députée.

Mme Bégin (Diane): ...l'esprit.

Le Président (M. Sklavounos): Mme Bégin, allez-y, terminez.

Mme Bégin (Diane): C'est beau.

Le Président (M. Sklavounos): Vous avez terminé? Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Merci beaucoup, merci beaucoup de votre présentation, je ne sais pas si mes collègues ont des questions.

Le Président (M. Sklavounos): Ça va du côté de l'opposition officielle également? Allez-y, Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Je vais simplement dire mon bonheur et ma joie de revoir de grands défenseurs des gens qui vivent avec une déficience intellectuelle et des TED que je connais bien et que j'apprécie. Je les vois encore, encore au travail, encore à l'ouvrage. M. Bouchard, vous avez parlé des parents qui sont à l'initiative de ces centres de réadaptation, vous nous rappelez aussi pour qui on est ici, je vous remercie.

Le Président (M. Sklavounos): Alors, sur ce, au tour du président de la commission de remercier les représentants de la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement, M. Jean-Marie Bouchard, Mme Diane Bégin, M. Jacques Bélanger, Mme Brigitte Bédard, merci beaucoup pour votre apport à nos travaux.

Et la Commission de la santé et de la santé et des services sociaux ajourne ses travaux jusqu'à demain, jeudi 17 mars, après les affaires courantes, afin de poursuivre les consultations particulières sur le projet de loi n° 127. Merci et bonne soirée.

(Fin de la séance à 17 h 49)