

**Mémoire du  
Conseil de la famille et de l'enfance  
sur le projet de loi n° 51  
Loi sur la représentation de certaines personnes  
responsables d'un service de garde en milieu familial et  
sur le régime de négociation d'une entente collective  
les concernant et modifiant diverses dispositions législatives**

**déposé à la Commission des affaires sociales  
le 3 juin 2009**

Ce mémoire a été adopté par le Conseil de la famille et de l'enfance le 3 juin 2009 et a été préparé sous la responsabilité d'un comité de travail formé de :

M<sup>me</sup> Louise Chabot  
M. Marc-André Plante  
M<sup>me</sup> Marie Rhéaume, présidente du Conseil de la famille et de l'enfance  
M<sup>me</sup> Josée Roy  
M. Jean-Nil Thériault

Recherche et rédaction : Jacinte Roberge, analyste-conseil  
Coordination : Isabelle Bitauveau, secrétaire générale  
Soutien technique : Pascale Santerre  
Responsable des communications : Claire Gagnon

La traduction et la reproduction totales ou partielles de ce mémoire sont autorisées à la condition que la source soit mentionnée.

Conseil de la famille et de l'enfance  
900, boulevard René-Lévesque Est  
Place Québec, bureau 800  
Québec (Québec) G1R 6B5

Téléphone : 418 646-7678  
Télécopieur : 418 643-9832

Sans frais : 1 877 221-7024  
Site : [www.cfe.gouv.qc.ca](http://www.cfe.gouv.qc.ca)

©2009  
Conseil de la famille et de l'enfance  
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2009  
Bibliothèque nationale du Canada, 2009

juin 2009

ISBN : 978-2-550-56253-5 (version imprimée)  
ISBN : 978-2-550-56252-8 (version PDF)

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Résumé du projet de loi.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Vision du Conseil .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Analyse du projet de loi au regard des effets sur les familles....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Rappel concernant l'édification du réseau.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Les principaux changements apportés au réseau des services de garde en milieu familial par le projet de loi n° 51 et les impacts pour les parents .....</b>	<b>9</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>12</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b>	

## **Introduction**

Le Conseil de la famille et de l'enfance est un organisme gouvernemental dont la mission est de conseiller le gouvernement sur toute question relative aux familles et aux enfants. Pour s'acquitter de son mandat, il mène des travaux d'analyse, de recherche et de consultation. Il produit mémoires, avis et rapports sur les programmes et mesures destinés aux familles. Il est amené à porter un regard prospectif sur les phénomènes sociaux et familiaux en évolution. L'organisation d'événements et la participation aux débats publics font également partie de ses activités. Il est tenu de produire annuellement un Rapport sur la situation et les besoins des familles et des enfants.

Composé de quinze membres issus de divers milieux en lien avec la famille et l'enfance, le Conseil doit favoriser, en vertu de sa loi constitutive, l'expression des familles et de leurs représentants, ainsi que celle des milieux et des institutions concernés par les questions d'intérêt familial. Son caractère distinctif repose sur le fait qu'il peut solliciter des opinions, recevoir et entendre les requêtes et les suggestions de personnes et de groupes sur ces questions.

En tant qu'organisme consultatif, il doit s'assurer que le point de vue des familles et des enfants soit considéré dans la prise de décision gouvernementale. Les parents et les enfants sont les premiers destinataires de l'offre de services de garde soutenue par le ministère de la Famille et des Aînés. C'est donc à ce titre qu'il est directement interpellé par le projet de loi sur la représentation de certaines personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant.

### **1. Résumé du projet de loi**

#### ***Contexte***

Le 13 mai 2009, le ministre de la Famille, M. Tony Tomassi, a présenté le projet de loi n° 51 à l'Assemblée nationale. Celui-ci donne suite au jugement Grenier, rendu le 31 octobre 2008, invalidant les lois 7 et 8 adoptées en 2003. Rappelons que la Loi 8 retirait aux responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG) le droit de se syndicaliser, un droit que vient confirmer la juge Danielle Grenier.

Le projet de loi n° 51 vise plus précisément 15 000 personnes travaillant comme responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG), lesquelles desservent plus de 90 000 enfants.

***En essence, le projet de loi n° 51 présente les caractéristiques suivantes:***

- Il reconnaît aux RSG le droit d'association et la possibilité de négocier collectivement une entente avec le ministre de la Famille;
- Il propose un régime de représentation et de négociation exclusif aux RSG;
- Il facilite l'accès aux régimes de protection sociale suivants : RRQ, RQAP, CSST et le retrait préventif de la travailleuse enceinte; prévoit des compensations pour les congés prévus à la Loi sur les normes du travail (vacances et jours fériés);
- Il propose une démarche d'égalité (en remplacement de l'application de la Loi sur l'équité salariale);
- Il maintient le statut de travailleuse autonome des RSG;
- Il sépare les CPE – Bureaux coordonnateurs (CPE-BC)<sup>1</sup> en deux entités juridiques distinctes.

Il est important de préciser que les RSG ne sont pas rémunérées sur une base horaire, mais plutôt selon une tarification qui varie notamment selon le nombre d'enfants gardés et leur âge. Pour remplacer l'application de la Loi sur l'équité salariale, le gouvernement propose d'inclure, au moment de la négociation de leur entente collective, un exercice de comparaison de la rémunération. De nouveaux tarifs seraient déterminés afin qu'elles reçoivent, pour une prestation de services complète, une rémunération annuelle comparable au salaire annuel de salariés exerçant des activités équivalentes. C'est de cette façon que les parties conviendraient ensemble d'une rémunération juste et équitable.

## **2. Vision du Conseil**

Le Conseil salue la reconnaissance des droits d'association et de négociation collective des RSG, ainsi que l'amélioration de leurs conditions de travail.

En maintenant le statut de travailleuse autonome des RSG tout en leur accordant une part des bénéfices des régimes de protection sociale habituellement réservés aux salariés, le gouvernement a trouvé une solution pour respecter l'esprit du jugement Grenier.

Mais, du même souffle, le gouvernement projette aussi de séparer les centres de la petite enfance des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial en

---

<sup>1</sup> Centres de la petite enfance qui sont aussi des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial

deux entités juridiques distinctes, une avenue qui a déjà été examinée en décembre 2005, et pour laquelle le gouvernement a déjà fait volte-face.

Le Conseil est conscient qu'au cœur de cette décision se trouvent les questions juridiques de la relation employeur – employé, ainsi que les attributs du statut de salarié. Nous avons toutefois décidé de laisser cette discussion aux spécialistes du droit du travail, aux organisations syndicales et aux tribunaux compétents. Nous souhaitons plutôt, dans ce mémoire, examiner les impacts sur les familles et les enfants des changements proposés par le projet de loi.

### **3. Analyse du projet de loi au regard des effets sur les familles**

Pour simplifier, disons que le projet de loi comporte deux volets. Le premier a pour but d'instituer un régime de représentation et de négociation d'une entente collective pour les RSG, incluant toutes les modalités afférentes. Le second volet prévoit quant à lui d'importantes modifications à la structure du réseau des services de garde.

Ainsi, les bureaux coordonnateurs (BC) de la garde en milieu familial accéderaient à un statut juridique distinct du centre de la petite enfance (CPE). Ils seraient gérés par un conseil d'administration formé majoritairement de parents usagers des services de garde en milieu familial et auraient comme fonction exclusive la coordination de la garde en milieu familial. Par ailleurs, un comité consultatif de bureaux coordonnateurs, composé de représentants des BC agréés ou d'associations les regroupant, serait formé pour conseiller le ministre sur tous les aspects de la garde en milieu familial.

Dans l'esprit du gouvernement, la mise en oeuvre du premier volet nécessite la restructuration complète du réseau, telle que proposée dans le deuxième volet. Le Conseil ne partage pas ce point de vue. Nous sommes plutôt d'avis que la séparation des deux modes de garde repose sur d'autres motifs, notamment d'éventuelles revendications du statut de salarié de la part des RSG et des coûts que cela pourrait représenter dans le futur. Pour notre part, nous préférons examiner les choses telles qu'elles se présentent aujourd'hui, à partir du point de vue des parents. Il serait en effet trop long de relater dans ce mémoire toute l'évolution des services de garde au Québec : rappelons cependant que le réseau des services de garde éducatifs, tel que nous le connaissons actuellement, est le fruit de l'action des parents qui, depuis plus de 30 ans, militent pour mettre en place des services de garde de qualité pour leurs enfants. En remettant les choses en perspective, on constate que les améliorations apportées aux conditions de travail des RSG dans le premier volet du projet de loi constituent en fait une étape additionnelle d'un long parcours parsemé d'embûches de toute nature.

### 3.1 Rappel concernant l'édification du réseau

La Loi sur les services de garde à l'enfance de 1979 identifiait quatre modes de garde régis : les agences de services de garde en milieu familial, les services de garde en garderies, les services de garde en haltes-garderies ainsi que les services de garde en jardins d'enfants. Tous évoluaient en parallèle.

L'année 1997 a donc marqué un jalon important avec la création du réseau des services de garde éducatifs, conçu comme un réseau intégré, unifié. Le Conseil a consigné, dans son Rapport *5 bilans et perspectives*, les nombreuses implications de ce vaste chantier pour tous les partenaires<sup>2</sup>.

Mais cette unification ne s'est pas faite sans heurts : la Loi sur les CPE et autres services de garde à l'enfance de 1997 comportait l'obligation, pour tous les CPE, d'offrir des services de garde en milieu familial. Dans un premier temps, l'unification des services a été imposée. En revanche, une fois ce modèle établi, la très grande majorité des RSG et des CPE ont apprécié la synergie en résultant. C'est du moins ce qui ressort des témoignages entendus lors des audiences en commission parlementaire de novembre 2005 sur le projet de loi n° 124, au cours desquelles les regroupements de CPE des 17 régions du Québec ont participé, accompagnés sans exception des porte-parole des RSG de leur région. Si plusieurs ont fait état des difficultés éprouvées au départ, toutes ont offert leur collaboration pour rationaliser les dépenses et améliorer les services à l'intérieur du modèle intégré d'organisation des services.

Autre point à souligner : l'instauration, en 1997, d'un réseau intégré de services de garde éducatifs comportait également un autre paramètre; le développement des services sur l'ensemble du territoire québécois.

Par la suite, en 2005, le gouvernement estime que le modèle en place, selon lequel chaque CPE est également responsable de la garde en milieu familial, est trop coûteux. En conséquence, il annonce, en déposant le projet de loi n° 124, son intention de séparer les modes de garde.<sup>3</sup> La majorité des intervenants entendus en commission parlementaire n'ont pas appuyé le projet de loi n° 124, et ce pour plusieurs raisons. Pour eux, il ne s'agit pas d'une simple réforme administrative mise en place pour corriger les lacunes des services de garde éducatifs : le gouvernement s'apprête à désavouer les choix faits par les parents québécois depuis plus de 30 ans. Ils considèrent que le projet de loi entraîne un changement fondamental dans la façon de concevoir les services de garde.

---

<sup>2</sup> *5 bilans et perspectives : Le rapport 2004-2005 sur la situation et les besoins des familles et des enfants*, Québec, Conseil de la famille et de l'enfance, 224 p. (Gouvernement du Québec).

<sup>3</sup> Bien d'autres questions étaient également en jeu dans cette réforme complète de la législation applicable aux services de garde.

En effet, deux visions divergentes du rôle des services de garde s'affrontent. Pour la majorité des groupes entendus en commission parlementaire, c'est tout le projet social porté par les CPE (et les services de garde en milieu familial qui leur sont rattachés) qui se trouve évacué par le projet de loi, au profit d'un objectif d'économies à réaliser.

Pour les tenants de cette approche, le projet de loi n° 124 vidait le réseau de sa mission fondamentale, à savoir le projet éducatif et social. Issus du mouvement de la prise en charge des besoins de garde par des parents ayant mis sur pied des garderies populaires, ces groupes sont venus rappeler la raison d'être de ce réseau.

La lutte à la pauvreté et l'égalité des chances pour tous les enfants faisaient également partie de cette conception des services de garde. On privilégiait le travail en partenariat avec tous les acteurs concernés autour de l'enfant : le réseau des services sociaux, communautaires, de santé, le milieu scolaire. En un mot : le travail en *mode intégré* de services. La majorité des centres de la petite enfance ont en effet conclu des protocoles d'entente avec les centres locaux de services communautaires (CLSC), des centres de réadaptation, etc. En procédant ainsi, des services équivalents sont accessibles autant aux enfants accueillis en milieu familial qu'en installation, de même qu'à leurs éducatrices.

Un compromis a finalement été trouvé : les CPE ont pu devenir des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial. Toutefois, ces nouvelles entités, les « CPE-BC », sont moins nombreuses que les CPE et l'objectif de rationalisation des services est atteint.

Actuellement, la situation des services de garde est la suivante. Il y a 980 CPE au Québec lesquels opèrent 1 337 installations<sup>4</sup> ainsi que 165 bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial. Sur l'ensemble des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial, 149 d'entre eux sont des CPE-BC. Le reste des bureaux coordonnateurs, soit 16 en tout, sont des organismes à but non lucratif différents des CPE.

La réorganisation des services adoptée en décembre 2005 a atteint ses objectifs sur le plan de la diminution des coûts, mais elle a également entraîné d'autres conséquences pour le réseau. Mentionnons seulement la diminution des ressources consacrées au soutien, causé par la perte d'un grand nombre de postes de conseillères pédagogiques. Dans un autre ordre d'idées, les territoires desservis par les 165 CPE-BC sont beaucoup plus étendus, la réalité géographique de la province n'ayant pas, elle, subi de modifications.

---

<sup>4</sup> Source : *Rapport de gestion du MFA*, 2007-2008. Ministère de la Famille et des Aînés. (Gouvernement du Québec).

En juin 2009, l'occasion nous est donnée une fois de plus d'évaluer l'impact d'un nouveau projet de loi. C'est pourquoi nous avons cru utile de résumer, dans les grandes lignes, les plus récentes décisions ayant affecté la structure du réseau, et du même coup, la mobilisation et l'engagement des parents, puisqu'ils en sont les gestionnaires.

Les membres du Conseil veulent ainsi souligner que les éléments du projet de loi n° 51 touchant les conditions de travail des RSG ont fait l'objet de discussions préalables avec les parties concernées. À notre connaissance, la restructuration du réseau, qui s'avère un des changements majeurs, n'a été discutée avec aucun des partenaires. Cette modification n'origine pas d'une demande des parents : l'organisation des services proposée aujourd'hui ne semble souhaitée ni par les familles, ni par le milieu des services de garde.

Le Conseil ne peut s'empêcher de reprendre ici un message qu'il croyait pourtant avoir été bien compris : l'importance de la constance des mesures de la politique familiale et de la consolidation de ce qui existe. Les changements intervenus depuis la réforme de décembre 2005 sont en place depuis à peine trois ans. Avec le compromis des CPE-BC, on construisait « malgré tout ». Il faut du temps pour réaliser l'intégration des services et en recueillir les bénéfices. Se pourrait-il qu'en 2009, on se retrouve, du point de vue de l'organisation des services, dans une situation comparable à celle qui prévalait en 1979?

### **3.2 Les principaux changements apportés au réseau des services de garde en milieu familial par le projet de loi n° 51 et les impacts pour les parents**

L'organisation actuelle des services, offrant de la garde en milieu familial et en installation, permet de répondre à des besoins de garde diversifiés. La garde en milieu familial est souvent le choix des parents qui ont des poupons ou encore de ceux qui ont des horaires non usuels de travail et ont donc besoin de garde à horaire atypique.

Comme nous venons d'en faire longuement état, la séparation des deux modes de garde, les services en installation et les services offerts en milieu familial, constitue pour nous le principal changement à reconsidérer de ce projet de loi. À notre avis, l'article #77 du projet de loi n° 51, qui modifie les articles #40 et 40.1 de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance, pose problème.

Cet article vient préciser qu'un bureau coordonnateur est une personne morale à but non lucratif *autre* qu'un titulaire de permis de CPE ou de garderie, et indique la composition de son conseil d'administration. Ce dernier est également modifié, en ce qu'il doit comprendre au moins cinq membres, une majorité de parents utilisateurs des services des RSG dans le territoire, un membre issu de la

communauté (affaires, institutionnel, social, éducatif, communautaire), au plus un membre RSG. Aucun membre ne peut être lié à un autre membre ou à un membre du personnel du BC ou à une RSG du territoire<sup>5</sup>. Une restriction vient confirmer la séparation complète et définitive des CPE et des BC, puisque aucun titulaire de permis de CPE ou de garderie, administrateurs, personne liée ou employé *ne peut* être membre du BC ou administrateur.

En outre, les fonctions des bureaux coordonnateurs, identifiées à l'article #78, comportent plusieurs modifications comparativement à la situation actuelle. Trois d'entre elles nous inquiètent particulièrement. En premier lieu, les BC perdent le mandat de surveillance qui leur était dévolu jusqu'à ce jour. En second lieu, leurs fonctions de soutien sont passablement affaiblies, puisque disparaît de la Loi le mandat de favoriser la formation et le perfectionnement continu qu'ils détenaient, pour ne conserver qu'une offre de soutien pédagogique et technique, uniquement *sur demande*. En troisième lieu, la répartition des places subventionnées se fera dorénavant entre les RSG et suivant les instructions du ministre et non plus comme auparavant en fonction des besoins des parents.

Parce qu'elles travaillent dans leur résidence, les RSG sont isolées. Leur seul appui, c'est la conseillère pédagogique. Les liens entre la conseillère pédagogique et la RSG sont très importants, tant pour les fonctions de conseil et de soutien au niveau de la pratique qu'au niveau personnel, aidant à traverser les aléas de la vie. En perdant le mandat de formation et de perfectionnement continu, les BC perdront-ils également les conseillères pédagogiques et les RSG seront-elles privées d'un soutien essentiel?

Au sujet de la répartition des places, quel sera l'impact de la création de réseaux parallèles sur les attentes des parents? Ceux-ci expriment souvent leur souhait d'une liste d'attente centralisée, un outil réclamé depuis plusieurs années et susceptible de soulager grandement leurs démarches et la tâche des gestionnaires du réseau. L'impact de la scission ne viendra-t-il pas briser les efforts déployés jusqu'à maintenant pour créer des guichets régionaux d'accès aux places en services de garde?

Dernier élément à considérer : d'un point de vue territorial, le projet de loi tel que proposé entraîne un affaiblissement de la notion de services de proximité telle qu'elle était portée par un réseau intégré. Dans les milieux moins densément peuplés, on risque de se retrouver avec des entités (BC et CPE) de trop petite taille pour être viables séparément.

---

<sup>5</sup> Note : Il serait important de vérifier si la clause d'exclusion à l'article # 7 de la Loi sur les services de garde éducatifs est nécessaire pour rendre applicable l'article #77 (art 40.1 de la Loi sur les services de garde éducatifs) portant sur la composition des conseils d'administration des bureaux coordonnateurs en milieu autochtone.

## Conclusion

En l'espace de deux décennies, une nouvelle problématique sociale a vu le jour dans les pays industrialisés : la conciliation famille-travail. Toujours plus sollicités par leurs obligations personnelles, familiales et professionnelles, les parents ont exprimé une demande pressante de compréhension de leurs réalités et de soutien de la part des pouvoirs publics et de l'ensemble des acteurs socioéconomiques.

Le Conseil a toujours soutenu que des services de garde de qualité, accessibles, universels, conçus en fonction des besoins des parents et leur permettant de participer à leur gestion font partie intégrante d'une politique familiale.

Le Québec s'est doté, au fil des ans, d'un réseau de services de garde éducatifs. Envisagé à l'échelle canadienne, considéré par les parents comme un maillon essentiel entre le travail et la famille, ce projet a exigé un effort collectif à plusieurs niveaux.

La configuration actuelle du réseau repose sur la mixité de plusieurs modes de garde, répondant à des besoins diversifiés des parents. Lors des dernières réformes législatives, les CPE qui sont devenus bureaux coordonnateurs se sont vu confier la responsabilité de coordonner la garde en milieu familial.

À la lecture du projet de loi, le Conseil a plusieurs interrogations concernant la restructuration proposée pour résoudre l'impasse créée par l'invalidation par le jugement Grenier de la Loi 8.

La reconnaissance des droits d'association et de négociation des RSG et l'ouverture à l'accès à des régimes de protection sociale semblent assurés par le premier volet du projet de loi. Or, le deuxième volet propose des changements structurels importants de l'organisation des services en vue de créer un statut juridique pour les bureaux coordonnateurs, distinct de celui des CPE.

Le Conseil s'interroge sur cette avenue. D'une part, le projet de loi indique clairement que les RSG sont des travailleuses autonomes avec un régime particulier en ce qui a trait aux protections sociales, et, d'autre part, leur rémunération sera déterminée par voie de négociation entre les parties. Dans ces circonstances, nous ne comprenons pas pourquoi le gouvernement ne peut « donner une chance » au nouveau régime créé par la loi, voir évoluer la situation sans modifier les structures existantes.

Séparer dès à présent les deux modes de garde nous apparaît comme une mesure disproportionnée comparativement aux désavantages réels, immédiats et possiblement permanents qu'elle entraîne.

En effet, en séparant les deux modes de garde, on augmente l'isolement des RSG et on les prive de l'accès à un réseau qui, en peu de temps, a su montrer qu'il offrait toutes les conditions d'une meilleure qualité de services.

La force de ce réseau repose sur une vision intégrée des services dans une perspective territoriale, sur une répartition des places en fonction des besoins des parents, sur la mise en commun de ressources, sur des possibilités de formation continue. Autant d'atouts qui contribuent au sentiment de sécurité des parents, au développement des enfants et au bien-être des familles.

Du point de vue du Conseil, l'objet du projet de loi devrait davantage être orienté vers une amélioration des conditions de travail des RSG afin qu'à part entière elles puissent être partie prenante de la vie de ce réseau.

## **RECOMMANDATIONS**

### **Le Conseil de la famille et de l'enfance recommande**

- **que le projet de loi conserve l'organisation actuelle des services pour préserver l'intégrité du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance;**
- **que les besoins des parents et des enfants, qui sont la raison d'être des services de garde, soient au cœur de la réflexion du législateur quant à l'avenir du réseau.**

## COMPOSITION DU CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE

2 juin 2009

M<sup>me</sup> Marie Rhéaume  
Présidente du Conseil de la famille et de  
l'enfance

M<sup>me</sup> Louise Chabot  
Vice-présidente du Conseil de la famille  
et de l'enfance  
Première vice-présidente de la Centrale  
des syndicats du Québec

M<sup>me</sup> Dominique Barsalou  
Avocate et étudiante à la maîtrise en  
droit

M<sup>me</sup> Sylvie Carter  
Coordonnatrice au développement  
Espace Chaudière-Appalaches  
Administratrice du Regroupement des  
organismes Espace du Québec

M<sup>me</sup> Jane Cowell-Poitras  
Conseillère de Ville  
Ville de Montréal  
Arrondissement de Lachine

M. Georges Konan  
Président de Gala Noir et Blanc  
Au-delà du racisme  
Coordonnateur de la Fondation  
canadienne pour les jeunes Noirs

M<sup>me</sup> Maria Labrecque Duchesneau  
Directrice générale  
Au cœur des familles agricoles

M<sup>me</sup> Louise Mercier  
Vice-présidente à la Fédération des  
travailleurs et travailleuses du Québec  
et présidente du comité de la condition  
féminine

M. Marc-André Plante  
Directeur général  
Carrefour action municipale et famille

M<sup>me</sup> Josée Roy  
Adjointe au comité exécutif  
Confédération des syndicats nationaux

M. Bill Ryan  
Professeur adjoint  
École de service social  
Université McGill

M. Paul Savary  
Médecin, oto-rhino-laryngologiste

M. Jean-Nil Thériault  
Directeur des services administratifs  
Université du Québec à Rimouski,  
Campus Lévis  
Président de l'Association des centres  
jeunesse du Québec

### MEMBRE DÉSIGNÉE

M<sup>me</sup> Line Bérubé  
Sous-ministre adjointe  
Ministère de la Famille et des Aînés

### SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

M<sup>me</sup> Isabelle Bitadeau