

DÉPENSES PUBLIQUES

**DES CHOIX
RESPONSABLES**

**PLAN D'ACTION POUR LA
RÉDUCTION ET LE CONTRÔLE
DES DÉPENSES**

2010-2014

DÉPENSES PUBLIQUES **DES CHOIX** **RESPONSABLES**

**PLAN D'ACTION POUR LA
RÉDUCTION ET LE CONTRÔLE
DES DÉPENSES**

2010-2014



Ce document est imprimé sur du papier fabriqué au Québec
contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation.

Dépenses publiques : des choix responsables

Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014

Dépôt légal - Mars 2010

ISSN 0706-0319

ISBN 978-2-550-58644-9 (Imprimé)

ISBN 978-2-550-58645-6 (PDF)

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Gouvernement du Québec, 2010



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Pour le gouvernement du Québec, le contexte actuel rend prioritaire plus que jamais le retour à l'équilibre budgétaire. Bien que le plus fort de la tempête économique soit derrière nous, il n'en demeure pas moins que cette récession a fragilisé la situation des finances publiques. Le niveau d'endettement du Québec de même que les défis démographiques qui se posent ajoutent à notre préoccupation.

Pour ramener le Québec à l'équilibre budgétaire, d'aucuns voudraient, sans plus attendre, des gestes draconiens; d'autres préféreraient laisser le temps faire son œuvre. Cependant, une tangente commune se dégage indépendamment des points de vue : les Québécois tiennent à leurs services publics.

D'emblée, les solutions à courte vue ont été écartées. La réflexion qui sous-tend le retour à l'équilibre budgétaire met l'accent d'abord et avant tout sur la réduction et le contrôle des dépenses du gouvernement, un exercice rigoureux, réfléchi et responsable. Pour reprendre l'expression familière, le gouvernement doit d'abord faire le ménage dans sa propre cour!

Dans ce document, l'approche gouvernementale est clairement énoncée : près des deux tiers des efforts pour assurer le retour à l'équilibre budgétaire sollicitent le gouvernement lui-même. Ici, il n'y a pas de grandes ou de petites économies, il n'y a que des économies. Ainsi, le plan d'action gouvernemental qui en découle pave la voie à l'établissement d'une réflexion permanente à l'égard du contrôle des dépenses dans les ministères, les organismes et les sociétés d'État. Cette approche fait intrinsèquement partie de la stratégie budgétaire du gouvernement et vise à donner une nouvelle impulsion à la culture de contrôle des dépenses dans l'ensemble des organismes publics. En matière de dépenses publiques, nous avons fait des choix responsables.

Une rémunération équitable du personnel, un État mieux organisé, une amélioration continue de l'efficacité : voilà les préceptes qui ont guidé l'approche gouvernementale en matière de contrôle des dépenses.

De son côté, la population devra accepter que le gouvernement doive faire des choix. Dans cette perspective, les citoyens qui réclameront des services pour répondre à de nouveaux besoins devront avoir à l'esprit le principe suivant : toute nouvelle initiative comme tout nouveau programme ne seront mis en œuvre que s'ils s'autofinancent ou encore que s'ils se substituent à une mesure déjà existante. Il s'agit d'un appel à participer à une nouvelle responsabilité collective.

La préservation des services publics est un souhait collectif et elle devient possible dans la mesure où nous agissons ensemble.

MONIQUE GAGNON-TREMBLAY

Présidente du Conseil du trésor
et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
PREMIÈRE PARTIE : LES RÉSULTATS OBTENUS, LES DÉCISIONS IMMÉDIATES	9
1. LE BUDGET DE DÉPENSES 2009-2010	11
1.1 Les résultats obtenus.....	11
1.2 Les efforts consentis.....	13
2. LE BUDGET DE DÉPENSES 2010-2011	15
2.1 Une croissance des dépenses de programmes de 2,9 %	15
2.2 La ventilation du Budget de dépenses 2010-2011.....	15
2.3 Un effort à réaliser de 1,2 milliard de dollars aux dépenses de programmes.....	16
2.4 Des contributions demandées aux sociétés d'État.....	19
2.5 Des décisions majeures.....	19
2.5.1 Disposition concernant les nouvelles initiatives.....	20
2.5.2 Croissance des investissements du Plan québécois des infrastructures	20
2.5.3 Réduction des dépenses de fonctionnement de nature administrative.....	21
2.5.4 Gel de l'embauche	21
DEUXIÈME PARTIE : DES ACTIONS À PLUS LONG TERME	23
3. UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE ET RESPONSABLE	25
3.1 La proposition salariale déposée aux syndicats.....	26
3.2 Des mesures supplémentaires de rémunération.....	29
3.2.1 Les salaires	29
3.2.2 De nouvelles règles pour les primes au rendement.....	29
4. UN ÉTAT MIEUX ORGANISÉ	31
4.1 La restructuration des organismes	32
4.1.1 Un portrait	32
4.1.2 Les initiatives annoncées par le gouvernement.....	32

4.2	Le plan de réduction de l'effectif.....	34
4.2.1	Les résultats de 2009-2010.....	34
4.2.2	La politique mise en place en 2004 : les principaux constats	35
4.2.3	Une nouvelle approche pour le contrôle de l'effectif.....	35
5.	UNE AMÉLIORATION CONTINUE DE L'EFFICACITÉ DE L'ÉTAT	37
5.1	Les initiatives de gouverne récemment mises en place.....	38
5.1.1	Infrastructure Québec et la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique.....	38
5.1.2	Nouvelle directive sur la gestion des ressources informationnelles	39
5.2	Les mesures en cours de réalisation dans les ministères	39
5.2.1	Dans le réseau de la santé et des services sociaux.....	39
5.2.2	Dans le réseau de l'éducation	40
5.2.3	Dans les autres ministères	41
5.3	Une revue complète des programmes de l'État et de leurs modes de prestation	42
5.4	La Loi sur l'administration publique.....	43
	CONCLUSION.....	45

INTRODUCTION

Le retour à l'équilibre budgétaire constitue une priorité pour le gouvernement, étant donné la situation des finances publiques, le niveau d'endettement du Québec ainsi que les enjeux démographiques auxquels il est confronté.

En mars 2009, le gouvernement a défini le Plan de retour à l'équilibre budgétaire.

- L'objectif fixé par le gouvernement est de rétablir l'équilibre budgétaire d'ici 2013-2014.
- Pour y parvenir, le gouvernement choisit une approche graduelle et équilibrée, mettant l'accent sur le contrôle des dépenses.
- Cette approche est transparente : le gouvernement détermine dès maintenant 91 % des efforts à consentir pour faire disparaître le déficit budgétaire.
- Près de 62 % de l'effort demandé s'adresse au gouvernement et est attribuable à la réduction de la croissance de la dépense des ministères et des organismes, à la lutte contre l'évasion fiscale et aux gains d'efficacité attendus de certains organismes publics.
- Les 38 % restant résulteront d'un accroissement des revenus provenant des contribuables, des particuliers et des entreprises.

Pour relever le défi des finances publiques, le gouvernement engage prioritairement un effort majeur pour la réduction et le contrôle des dépenses d'ici le retour à l'équilibre budgétaire.

- Le Plan de retour à l'équilibre budgétaire de mars 2009 prévoyait de limiter à 3,2 % à compter de 2010-2011 la croissance annuelle des dépenses de programmes, qui a été de 4,8 % en moyenne de 2003-2004 à 2009-2010. Le gouvernement fait mieux.
 - Le Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 *Dépenses publiques : des choix responsables* permettra de réduire la croissance des dépenses de 3,2 % à 2,8 % à compter de 2011-2012. Il s'agit d'un effort important qui sera demandé aux ministères et aux organismes.
 - Par ailleurs, la mise en place de la contribution santé annoncée dans le Budget 2010-2011 permet, d'une part, d'accroître le financement direct des établissements de santé et, d'autre part, de réduire davantage la croissance des dépenses de programmes, soit jusqu'à 2,2 %, pour les années 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014.
 - Pour l'exercice 2010-2011, la mise en place de la nouvelle contribution santé permet de réduire les dépenses de programmes de 3,2 % à 2,9 %.

Le gouvernement donne ainsi une nouvelle impulsion à la culture de contrôle des dépenses dans l'ensemble des organismes publics.

- Le gouvernement évite les solutions faciles et choisit d'intervenir avec précaution.
- Le gouvernement vise de premiers résultats rapides et concrets, tout en pensant au long terme.
- Le gouvernement aborde dans une approche globale tous les aspects du contrôle des dépenses – la gouverne, les structures ainsi que les façons de dépenser.

Le Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 *Dépenses publiques : des choix responsables*, comporte des actions à plus long terme, visant :

- Une **rémunération équitable et responsable;**
- Un **État mieux organisé;**
- Une **amélioration continue de l'efficacité de l'État.**

Le retour à l'équilibre budgétaire d'ici 2013-2014 est un objectif ambitieux et une nouvelle impulsion doit être donnée au contrôle des dépenses au sein de l'État québécois. Cela nécessitera un effort constant et partagé dans l'ensemble de l'appareil public, à la fois de ses dirigeants et de son personnel. Les citoyens qui réclameront des services pour répondre à de nouveaux besoins devront accepter que le gouvernement doive faire des choix et abandonner des programmes déjà existants. Il s'agit d'un appel collectif.

PREMIÈRE PARTIE : LES RÉSULTATS OBTENUS, LES DÉCISIONS IMMÉDIATES

Le gouvernement a consenti d'importants efforts pour réduire le rythme de croissance des dépenses, dès la mise en œuvre du Plan de retour à l'équilibre budgétaire.

- Avec le ralentissement économique survenu en 2008, le gouvernement a engagé des dépenses additionnelles pour soutenir les entreprises et les personnes qui en étaient victimes. Ces actions étaient nécessaires et ont permis au Québec de se sortir de la crise mieux que ne l'ont fait les autres provinces.
- En 2009-2010, des efforts importants ont aussi été demandés à l'ensemble des ministères afin de réduire la pression sur les dépenses de programmes. Ces efforts ont donné des résultats. En effet, la croissance des dépenses de programmes a pu être limitée à 3,8 %.
- Avec la relance qui s'amorce et la nécessité d'atteindre le retour à l'équilibre budgétaire, une action vigoureuse doit être menée pour réduire la croissance des dépenses. Le gouvernement prend des décisions majeures et le Budget de dépenses 2010-2011 va plus loin que l'objectif retenu en mars 2009 dans le Plan de retour à l'équilibre budgétaire.
- Ainsi, la croissance des dépenses sera limitée à 2,9 % en 2010-2011 au lieu du taux prévu de 3,2 %.
- Cette réduction représente 180 millions de dollars. Elle est rendue possible par l'apport additionnel de financement aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux provenant de l'instauration de la contribution santé dont les revenus seront versés au nouveau Fonds pour le financement des établissements de santé.
- Des moyens sont pris immédiatement pour maintenir le contrôle des dépenses au-delà du prochain exercice financier.

1. LE BUDGET DE DÉPENSES 2009-2010

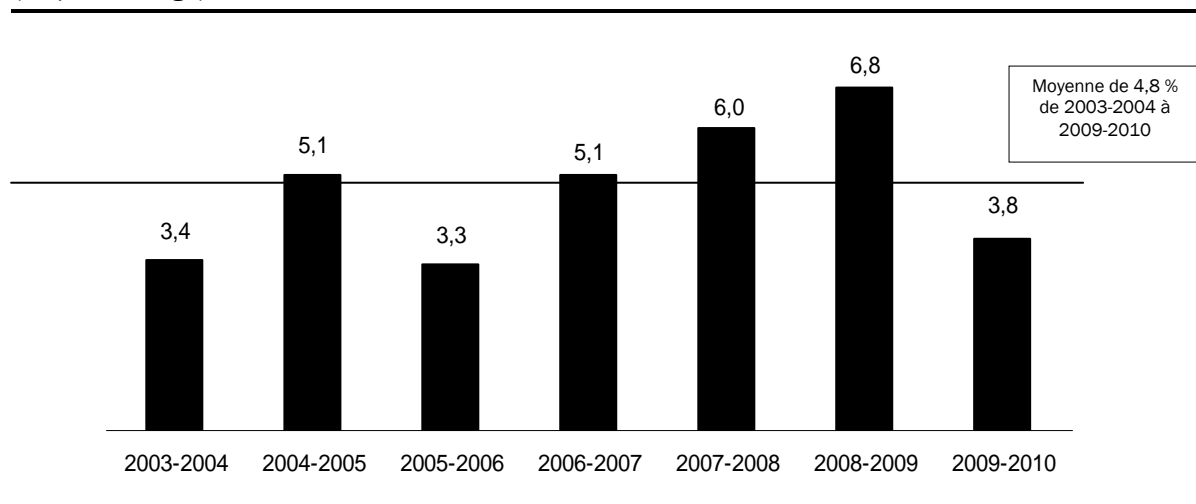
1.1 Les résultats obtenus

Le Plan de retour à l'équilibre budgétaire impliquait que des mesures soient engagées dès 2009-2010, afin de ralentir la croissance des dépenses de programmes.

- Les dépenses de programmes ont augmenté en moyenne de 4,8 % par an de 2003-2004 à 2009-2010.
- En 2009-2010, la croissance des dépenses de programmes a été limitée à 3,8 %, comparativement à 6,8 % en 2008-2009 et à 6,0 % en 2007-2008.

GRAPHIQUE 1

**Croissance annuelle des dépenses de programmes
2003-2004 à 2009-2010**
(en pourcentage)

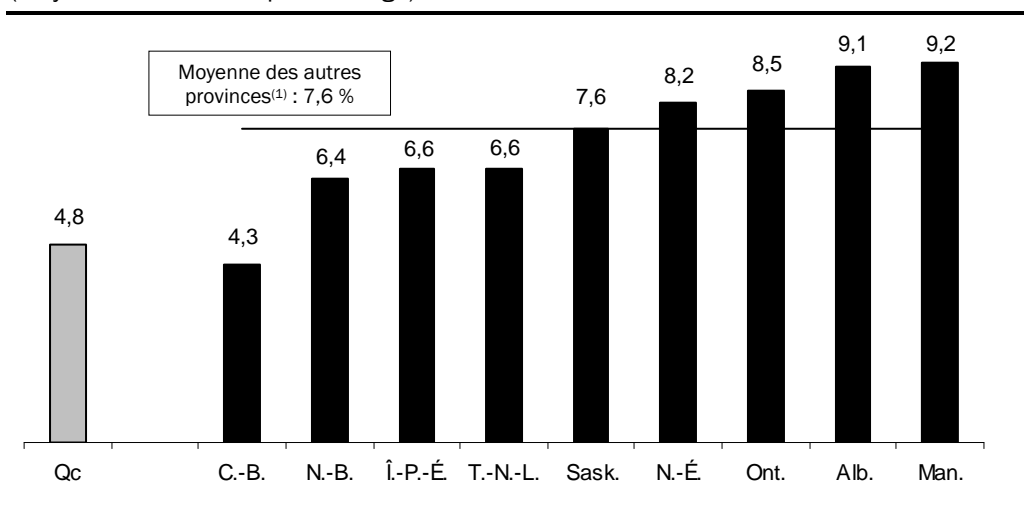


Le Québec est l'une des provinces canadiennes où la croissance des dépenses est la mieux maîtrisée.

- La croissance annuelle moyenne de 4,8 % des dépenses observée au Québec se compare à une croissance annuelle moyenne de 7,6 % dans les autres provinces.
- Ce résultat place le Québec au deuxième rang au Canada. Seule la Colombie-Britannique a fait mieux, avec une croissance annuelle moyenne des dépenses de 4,3 %.

GRAPHIQUE 2

Croissance des dépenses de programmes de 2003-2004 à 2009-2010^P (moyenne annuelle en pourcentage)



P : Données préliminaires pour 2009-2010

(1) Moyenne pondérée.

Source : Pour les données 2003-2004 à 2008-2009, les dépenses de programmes proviennent des comptes publics provinciaux et pour 2009-2010, elles sont tirées des derniers documents budgétaires officiels en date du 21 mars 2010.

Il faut souligner que le Québec est la juridiction qui prévoit de la façon la plus fiable l'évolution de ses dépenses.

- En avril 2009, et pour une quatrième année consécutive, l'Institut C.D. Howe a évalué que le Québec était la juridiction où l'écart entre les prévisions initiales et les dépenses réelles était le plus faible, dans l'ensemble du Canada¹.
- Le Québec arrive au premier rang pour la période 1998-1999 à 2007-2008, devant le gouvernement fédéral et les gouvernements des autres provinces.

¹ *Near Hits and Big Misses : Canada's Fiscal Accountability Rankings*, C.D. Howe Institute, n° 117, avril 2009.

Malgré ces résultats, l'endettement du Québec reste préoccupant. La dette brute et la dette nette du Québec atteignent des proportions considérables.

L'endettement du Québec

La dette brute représente plus de 150 milliards de dollars au 31 mars 2009, soit 50 % du PIB.

La dette résultant des déficits cumulés – ce que l'on appelle la « mauvaise dette » – s'élève à 98,5 milliards de dollars, soit 32,6 % du PIB, comparativement à 8,0 % en moyenne dans le Canada, excluant le Québec.

L'endettement public du Québec, selon la méthodologie de l'OCDE, incluant la part du Québec de la dette fédérale, représente 94,5 % du PIB du Québec, comparativement à 69,7 % dans le reste du Canada (fédéral et provinces).

Cela place le Québec au 5^e rang par rapport aux pays industrialisés les plus endettés, après le Japon, l'Italie, la Grèce et l'Islande (données en pourcentage du PIB).

1.2 Les efforts consentis

Pour 2009-2010, la croissance des dépenses à 3,8 % a été obtenue malgré des dépenses imprévues, liées notamment à la conjoncture économique :

- Des ressources additionnelles ont été allouées pour renforcer le soutien aux entreprises, dont 150 millions de dollars pour bonifier le programme Renfort;
- Des dépenses non prévues de 42 millions de dollars ont été effectuées en raison de l'augmentation du nombre de ménages à l'aide sociale.

Ces résultats incluent également les coûts de 126 millions de dollars liés à la pandémie de grippe A (H1N1).

Des efforts de rationalisation et de compression de 900 millions de dollars

Pour contenir la croissance des dépenses, des efforts de rationalisation et de compression de près de 900 millions de dollars ont été effectués par les ministères et les organismes.

Deux opérations de gel des dépenses ont été décrétées par le Conseil du trésor au cours de l'exercice 2009-2010, soit :

- Un gel en juin 2009, avec un objectif de rendement de 600 millions de dollars;
- Un nouveau gel en octobre 2009, accompagné d'une cible additionnelle de 280 millions de dollars.

Ces opérations de gel ont été effectuées sans compromettre les services directs à la population. Elles se sont réparties entre les ministères de la façon suivante :

- Un effort de rationalisation de 400 millions de dollars a été demandé au ministère de la Santé et des Services sociaux à partir du programme de médicaments, de la révision à la baisse du coût du service de la dette et d'autres dépenses dans le réseau – ce qui a permis de limiter les dépassements de l'exercice aux coûts liés à la pandémie de grippe A (H1N1);
- Une cible de 155 millions de dollars a été transmise au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport sur la base notamment de l'impact de la révision à la baisse des taux d'intérêt sur le service de la dette et l'aide financière aux études, ainsi que de la croissance plus faible que prévu des clientèles dans certains secteurs;
- Des efforts de plus de 300 millions de dollars ont été demandés aux autres ministères, à la suite notamment du report d'activités et de la rationalisation de dépenses de programmes, de fonctionnement et de rémunération.

2. LE BUDGET DE DÉPENSES 2010-2011

2.1 Une croissance des dépenses de programmes de 2,9 %

Pour 2010-2011, le gouvernement annonce une croissance des dépenses de programmes de 2,9 %.

- Le gouvernement va donc plus loin, en matière de réduction de la croissance des dépenses, que l'objectif de 3,2 % retenu en mars 2009 dans le Plan de retour à l'équilibre budgétaire.
- Cette réduction du taux de croissance des dépenses est possible par l'ajout de 180 millions de dollars provenant de la mise en place du Fonds pour le financement des établissements de santé, alimenté par la contribution santé.

2.2 La ventilation du Budget de dépenses 2010-2011

La croissance des dépenses de programmes atteindra près de 1,8 milliard de dollars.

Cette croissance se répartit ainsi :

- 55 % à la santé, ce qui représente 988 millions de dollars;
- 18 % à l'éducation, pour 316 millions de dollars;
- 13 % aux transports, pour 240 millions de dollars, essentiellement pour financer les coûts du service de la dette découlant d'investissements routiers et de transport en commun;
- 6 % à la famille et aux aînés, soit 112 millions de dollars, essentiellement pour finaliser l'ajout de 20 000 nouvelles places de garde à contribution réduite;
- 8 % aux autres ministères, soit 136 millions de dollars.

En excluant un montant de 282 millions de dollars provisionné au Fonds de suppléance du Conseil du trésor, dont 125 millions de dollars au titre des mesures annoncées dans le Budget 2010-2011, les budgets de dépenses des autres ministères diminuent globalement de 1 %.

TABLEAU 1

Croissance des dépenses de programmes en 2010-2011
(en millions de dollars)

	Budget de dépenses révisé 2009-2010	Budget de dépenses 2010-2011	Croissance	
			En M\$	En %
Santé et Services sociaux	26 979,5	27 967,2	987,7	3,7
Éducation, Loisir et Sport	14 489,2	14 805,0	315,9	2,2
Famille et Aînés	2 066,6	2 178,6	112,1	5,4
Transports	2 547,5	2 787,5	240,0	9,4
Autres portefeuilles	14 686,1	14 822,7	136,4	0,9
TOTAL	60 768,9	62 561,0	1 792,1	2,9

Note : Les données étant arrondies, la somme des montants inscrits peut ne pas correspondre au total.

2.3 Un effort à réaliser de 1,2 milliard de dollars aux dépenses de programmes

Le gouvernement réduit donc de 4,8 % (moyenne de la croissance des dépenses de 2003-2004 à 2009-2010) à 2,9 % la croissance des dépenses de programmes pour 2010-2011, ce qui représente un effort de 1,2 milliard de dollars.

— Les mesures nécessaires pour respecter cet objectif étaient difficiles à prendre et leur réalisation nécessitera l'engagement de tous les membres du gouvernement.

Pour atteindre l'objectif retenu, le Budget de dépenses 2010-2011 a été élaboré selon l'approche suivante.

❑ Les coûts de la main-d'œuvre

Les coûts de la main-d'œuvre représentent 54 % des dépenses de programmes du gouvernement. Il est normal que le gouvernement identifie des mesures concernant ces postes de dépenses considérant le poids relatif des coûts de la main-d'œuvre dans l'ensemble des dépenses de programmes.

Contrairement à bien d'autres juridictions canadiennes, le gouvernement ne propose pas de gel salarial à ses employés. Près de 10 % de la croissance des dépenses de programmes a été réservée à l'augmentation de la rémunération du personnel de l'État découlant des offres faites en novembre dernier.

Ce faisant, tout en traitant son personnel de façon équitable et responsable, le gouvernement parvient, dans le cadre du Plan de retour à l'équilibre budgétaire, à réduire la croissance des coûts de la main-d'œuvre de 500 millions de dollars.

❑ Le financement de la santé et de l'éducation

Près de 70 % des dépenses de programmes du gouvernement sont consacrées à la santé et à l'éducation, dont 45 % uniquement pour la santé. Les mesures concernant ces deux portefeuilles ministériels représentent un effort de plus de 330 millions de dollars par rapport à la croissance des années 2003-2004 à 2009-2010, excluant l'effet des offres salariales.

• La santé

Depuis son arrivée au pouvoir, le gouvernement a investi en santé des sommes considérables, soit 9,1 milliards de dollars, pour un taux de croissance annuel moyen des dépenses de 6,1 % de 2003-2004 à 2009-2010.

Le maintien d'une aussi forte croissance exercerait une pression importante sur les dépenses de programmes et sur la capacité du gouvernement de faire face à d'autres besoins. Le secteur de la santé reste cependant une priorité pour le gouvernement.

D'autres mécanismes de financement des besoins en santé doivent donc être mis en place.

- Pour 2010-2011, la croissance des dépenses de santé financée à même le budget de dépenses est limitée à 988 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 3,7 % par rapport à 2009-2010.
- Cette croissance représente 55 % de l'augmentation totale des dépenses de programmes prévues en 2010-2011.

- Ce financement sera complété par l'apport additionnel de 180 millions de dollars aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux provenant de l'instauration de la contribution santé, dont les revenus seront versés au nouveau Fonds pour le financement des établissements de santé, annoncé au Budget 2010-2011.
- En tenant compte des dépenses extraordinaires survenues en 2009-2010 liées à la pandémie de grippe A (H1N1), ce financement additionnel permettra de porter la croissance des dépenses totales de santé à 5 %.

- **L'éducation**

De 2003-2004 à 2009-2010, l'éducation a également bénéficié d'importants réinvestissements, soit 3,3 milliards de dollars. Ces réinvestissements correspondent à une croissance annuelle moyenne de 3,8 %.

Pour le réseau primaire-secondaire, ces réinvestissements ont été consentis à d'importants plans d'action et stratégies, visant notamment :

- À améliorer les services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- À soutenir l'aide aux devoirs;
- À améliorer la maîtrise du français;
- À prévenir et à traiter la violence à l'école;
- À favoriser la formation professionnelle et technique, en partenariat étroit avec les entreprises;
- À favoriser la persévérance et la réussite scolaires.

En considérant les universités seulement, des budgets additionnels de 930 millions de dollars leur ont été alloués de 2003-2004 à 2009-2010, pour une croissance annuelle moyenne de près de 6 %.

Cette forte croissance résulte de réinvestissements effectués par le gouvernement à l'enseignement supérieur pour améliorer la capacité d'enseignement et de recherche.

En 2010-2011, un budget additionnel de 316 millions de dollars est alloué à l'éducation, ce qui représente une croissance des dépenses de 2,2 % par rapport à l'année précédente.

Cette augmentation permettra de couvrir les coûts de système et de poursuivre l'implantation des réformes déjà amorcées.

□ Les mesures touchant l'ensemble des secteurs

Un effort global additionnel de quelque 380 millions de dollars a été fixé pour l'ensemble des secteurs, dont, à titre d'exemples :

- 60 millions de dollars au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation résultant de l'étalement sur une plus longue période de différents plans d'action et stratégies ainsi que de la révision des coûts de certains programmes;
- 54 millions de dollars au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à la suite de l'application de mesures de conformité et de réduction dans les budgets d'administration;
- 266 millions de dollars résultant de l'effet combiné de plusieurs mesures, dont le report d'activités, la révision du calendrier de versements de subventions ou de réalisation de projets, le contrôle accru de la rémunération, la baisse des coûts du service de la dette et la rationalisation des dépenses administratives.

2.4 Des contributions demandées aux sociétés d'État

Les sociétés d'État à vocation commerciale et financière – soit Hydro-Québec, Loto-Québec et la Société des alcools du Québec – devront réaliser des efforts en vue de réduire leurs dépenses et d'augmenter leur productivité. Les efforts demandés devront atteindre 350 millions de dollars en 2013-2014.

S'y ajoutent des économies additionnelles de 180 millions de dollars en 2013-2014 demandées aux autres organismes publics.

Cette contribution fait partie des moyens pris par le gouvernement pour réduire le déficit.

2.5 Des décisions majeures

Le gouvernement assume ses responsabilités et prend des décisions d'importance majeure afin de s'assurer du respect de la cible de dépenses en 2010-2011.

2.5.1 Disposition concernant les nouvelles initiatives

- Une nouvelle disposition a été adoptée par le Conseil du trésor et le Conseil des ministres afin que les ministères et les organismes désirant mettre en place de nouvelles initiatives accompagnent leur demande de moyens de financement correspondant à ces initiatives (nouvelles sources de revenus ou fin d'activités en cours).
- Le gouvernement ne reconduira pas automatiquement les programmes venus à échéance. Leur renouvellement devra être justifié et sera soumis aux mêmes conditions que les nouvelles initiatives.

2.5.2 Croissance des investissements du Plan québécois des infrastructures

- La croissance des investissements du Plan québécois des infrastructures (PQI) 2009-2014 est limitée à 1,5 %, comparativement à 10,8 % au plan précédent. Le gouvernement maintient les objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques.
 - Le PQI 2009-2014 entraînera des investissements de 42,6 milliards de dollars. En excluant les investissements de 6,1 milliards de dollars permettant de finaliser les projets commencés avant le premier PQI de 2007-2012, 78 % des investissements prévus pour les cinq années du PQI 2009-2014 seront consacrés au maintien d'actifs et à la résorption du déficit d'entretien.
 - Dans le contexte actuel de resserrement des dépenses, le gouvernement entend réduire à moyen terme la pression sur les services de dette des ministères concernés, soit notamment les ministères de la Santé et des Services sociaux, de l'Éducation, du Loisir et du Sport, des Transports et des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. Les investissements pour de nouvelles initiatives seront ainsi limités aux projets considérés prioritaires et incontournables.

2.5.3 Réduction des dépenses de fonctionnement de nature administrative

- Depuis 2003-2004, et malgré la bonne performance en matière de contrôle global des dépenses, la croissance annuelle moyenne des dépenses de fonctionnement des ministères et organismes budgétaires s'est établie à 3,7 % par an, ce qui représente un taux supérieur à celui de l'inflation.
- Le gouvernement fixe une cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative des ministères et organismes budgétaires, qui atteindra 10 % en 2013-2014.
 - Dès 2010-2011, des cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacements sont fixées.
 - Une reddition de comptes annuelle de ces mesures sera effectuée au Conseil du trésor et rendue publique avec les documents budgétaires.

2.5.4 Gel de l'embauche

- Le Conseil du trésor a décrété, en décembre 2009, le gel de l'embauche de nouveaux employés et le renouvellement de contrats d'employés occasionnels jusqu'au 31 mars 2010. C'est ainsi que 20 millions de dollars ont été dégagés en 2009-2010 grâce à cette mesure.
- Le gel de l'embauche pourrait être de nouveau décrété, en cours d'année, si cela s'avérait nécessaire.

DEUXIÈME PARTIE : DES ACTIONS À PLUS LONG TERME

Le gouvernement entend réduire davantage la croissance des dépenses après 2010-2011. Le Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 *Dépenses publiques : des choix responsables* permettra de limiter la croissance des dépenses à 2,8 % en 2011-2012, en 2012-2013 et en 2013-2014.

Une réduction additionnelle de la croissance des dépenses de programmes à 2,2 % résultera de la mise en place de la contribution santé.

Le gouvernement entreprend donc des actions précises. Il est essentiel d'inscrire ces efforts dans une vision à moyen et à long termes, dont l'objectif est de donner une nouvelle impulsion à notre culture de contrôle des dépenses, grâce à :

- Une **rémunération équitable et responsable**;
- Un **État mieux organisé**;
- Une **amélioration continue de l'efficacité de l'État**.

3. UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE ET RESPONSABLE

La rémunération dans les secteurs public et parapublic représente un élément essentiel d'un meilleur contrôle des dépenses.

- À elle seule, la rémunération représente 54 % des dépenses de programmes du gouvernement du Québec.
- Le rétablissement de l'équilibre budgétaire passe ainsi par un contrôle de la rémunération, dont le niveau doit cependant être équitable et tenir compte des défis posés par l'attraction et la rétention du personnel.
- Le gouvernement rappelle la proposition salariale qu'il a déposée en novembre 2009.
- Le gouvernement annonce de nouvelles mesures de rémunération.

3.1 La proposition salariale déposée aux syndicats

Le gouvernement rappelle sa proposition salariale déposée aux syndicats.

- Il s'agit d'une proposition juste et équitable, allant aussi loin que cela est possible dans le contexte économique et budgétaire actuel.
- Lorsque l'on prend connaissance des offres salariales présentées dans plusieurs autres juridictions au Canada (voir encadré en page 28), il s'agit d'une proposition avantageuse dans le contexte actuel des finances publiques.
- La proposition déposée en novembre 2009 comprend :
 - Une augmentation des coûts de main-d'œuvre de 7 % pour les cinq prochaines années, assortie d'un mécanisme d'ajustement défini en fonction de la croissance économique;
 - Une hausse des salaires d'ici 2014-2015 :
 - Cette proposition prévoit des augmentations réduites pour les trois premières années, en raison du Plan de retour à l'équilibre budgétaire, dont 0,5 % pour 2010-2011;
 - Des augmentations plus importantes pour les années suivantes : une majoration sera possible si la croissance du PIB est plus élevée que prévu.
 - De plus, une attention prioritaire sera apportée aux problématiques d'attraction et de rétention les plus significatives;
 - Enfin, les partenaires syndicaux sont invités à revoir l'organisation du travail avec les représentants patronaux. Les économies réalisées seront réallouées pour régler des problématiques sectorielles particulières.

□ L'organisation du travail

La proposition faite aux partenaires syndicaux vise à apporter en priorité des solutions aux problématiques d'attraction et de rétention de certaines catégories de main-d'œuvre, par exemple pour les infirmières, dans tous les secteurs de l'administration publique.

À cet effet, le gouvernement a proposé à ses vis-à-vis syndicaux :

- De consacrer une partie de l'enveloppe budgétaire associée aux offres patronales à la solution de ces problématiques;
- De revoir certaines dispositions de conventions collectives qui le méritent et d'utiliser les ressources financières dégagées pour résoudre des problèmes d'attraction et de rétention.

L'organisation du travail dans les services publics représente, pour le gouvernement, un enjeu majeur.

- Une organisation du travail déficiente se traduit par une mauvaise utilisation des ressources disponibles.
- Elle peut avoir des effets sur la capacité du gouvernement à attirer et à retenir du personnel de qualité.
- Elle peut surtout réduire la capacité à livrer les services attendus par les citoyens.

Revoir l'organisation du travail exige du temps, ne peut se faire qu'au niveau local, demande des moyens et surtout la collaboration du personnel et de leurs représentants.

C'est pourquoi, dans le cadre des négociations en cours, le gouvernement a proposé à ses partenaires syndicaux de convenir de l'importance de cet enjeu, d'y accorder le temps et les moyens requis. Ceci avec l'engagement de réallouer les ressources libérées pour résoudre des problématiques sectorielles touchant l'attraction et la rétention du personnel ainsi que l'organisation du travail, et ce, dans un objectif d'amélioration des services à la population.

Le régime de négociations dans les secteurs public et parapublic est ainsi conçu qu'à la conclusion des négociations, les parties laissent souvent sur la table des sujets qui méritent d'être discutés et réglés. Le régime de négociations doit être revu pour permettre un dialogue continu entre les parties en cours de contrat de travail. Les partenaires syndicaux du gouvernement savent que les représentants gouvernementaux sont prêts à discuter de moyens pour atteindre cet objectif.

Enfin, les discussions pour le renouvellement des conventions collectives qui viennent à échéance le 31 mars 2010 sont amorcées depuis l'automne dernier. Le gouvernement vise une entente négociée dans les meilleurs délais.

Le contrôle des salaires du secteur public au fédéral et dans plusieurs provinces

Gouvernement fédéral

Adoptée en mars 2010, la Loi sur le contrôle des dépenses limite les augmentations de salaire à 1,5 % en 2009-2010 et en 2010-2011.

Dans le budget du 4 mars 2010, le gouvernement fédéral a annoncé un gel des salaires pour le premier ministre, les ministres, les députés et les sénateurs en 2010-2011, en 2011-2012 et en 2012-2013.

Pour 2010-2011, les budgets des ministères ne seront pas augmentés pour couvrir la hausse de 1,5 % des salaires. Les ministères seront tenus de réaffecter des sommes provenant des autres éléments de leurs budgets de fonctionnement pour financer ces augmentations.

Pour 2011-2012 et 2012-2013, les budgets salariaux et de fonctionnement des ministères seront maintenus à leur niveau de 2010-2011.

Nouveau-Brunswick

Pour les employés dont la convention collective a été renouvelée, augmentation de 2,5 % en 2009 et en 2010 et gel salarial en 2011 et 2012.

Pour les employés syndiqués, le gel salarial de deux ans s'applique à l'expiration des conventions collectives. Pour les employés non syndiqués, il s'applique dès le 1^{er} avril 2009.

Alberta

Les salaires des sous-ministres, des hauts fonctionnaires, des cadres et des employés non syndiqués seront gelés du 31 mars 2010 au 31 mars 2012. Ce gel comprend les augmentations générales, les progressions et les augmentations annuelles. Le programme de primes au rendement est suspendu.

Par ailleurs, le premier ministre a demandé aux employés des réseaux de la santé et de l'éducation d'envisager un gel salarial similaire.

Manitoba

Le gouvernement propose un gel salarial pour les deux prochaines années.

Ontario

Les dernières conventions collectives se terminant le 31 décembre 2012 comprennent des augmentations de 1,75 % en 2009 et de 2 % en 2010, en 2011 et en 2012.

Au budget du 25 mars, le gouvernement a annoncé un gel de la rémunération de deux ans des employés non syndiqués.

Les conventions collectives des employés syndiqués seront respectées. Le gouvernement annonce cependant qu'il proposera un gel de deux ans à leur renouvellement.

Colombie-Britannique

Au budget du 2 mars 2010, le gouvernement a annoncé que les prochaines conventions, dont la plupart se terminent entre le 31 mars et le 31 décembre 2010, devront être renouvelées à coût nul. Tout changement se traduisant pour un coût additionnel devra être compensé par une modification générant une économie équivalente.

3.2 Des mesures supplémentaires de rémunération

Dans la foulée de la proposition salariale déposée aux syndicats :

- Le gouvernement annonce le gel des salaires du premier ministre, des ministres ainsi que des députés au cours des deux prochaines années;
- Le gouvernement élargit la proposition salariale déposée aux syndicats à l'ensemble des employés des secteurs public et parapublic;
- Le gouvernement définit de nouvelles règles concernant les primes au rendement.

3.2.1 Les salaires

Le gouvernement annonce que la proposition salariale offerte aux syndicats s'appliquera également au personnel de cabinet, aux dirigeants et aux cadres de la fonction publique, du réseau de la santé et des services sociaux, des réseaux de l'éducation, des universités, des organismes publics et des sociétés d'État.

3.2.2 De nouvelles règles pour les primes au rendement

Le gouvernement a suspendu le mécanisme de primes au rendement pour les hauts dirigeants de la fonction publique et le personnel de cabinet pour 2009-2010. Des dirigeants d'organismes ont continué de percevoir de telles primes au cours des derniers mois, conformément aux politiques établies.

Le gouvernement prend la décision de suspendre le versement des primes au rendement pour les années 2010-2011 et 2011-2012.

- Cette décision s'applique aux hauts dirigeants de la fonction publique (sous-ministres, sous-ministres associés, sous-ministres adjoints et équivalents) et au personnel de cabinet, aux hors cadres du réseau de la santé et des services sociaux (directeurs généraux, directeurs généraux adjoints d'établissements, PDG des agences), des réseaux de l'éducation (directeurs généraux et directeurs généraux adjoints de commissions scolaires, directeurs généraux et directeurs des études des cégeps).
- Cette décision s'applique également aux hauts dirigeants des universités (recteurs, vice-recteurs, doyens et secrétaires généraux), des organismes gouvernementaux (premiers dirigeants et vice-présidents) et des sociétés d'État.

- Pour les sociétés d'État à vocation commerciale et financière (Hydro-Québec, Société des loteries du Québec, la Société des alcools du Québec, Investissement Québec, la Société d'assurance automobile du Québec, la Société générale de financement du Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec), des dispositions particulières sont prévues afin que leur effort soit comparable à celui du reste du secteur public.
- Pour les autres cadres des secteurs public et parapublic, les primes au rendement sont maintenues selon les règles actuelles.
- Au cours des deux prochaines années, le gouvernement clarifiera les conditions et les règles relatives à l'évaluation du rendement et au versement des primes qui s'y rattachent.

La reddition de comptes

Les ministères et organismes concernés devront rendre compte du suivi apporté à ces différentes mesures, dans leur rapport annuel de gestion déposé à l'Assemblée nationale.

Mise en œuvre

Le gouvernement mettra en place ces différentes mesures au moyen de règlements, de décrets ou de directives.

Les modifications législatives requises seront effectuées dans le cadre du projet de loi omnibus déposé par le ministre des Finances à la suite du budget.

4. UN ÉTAT MIEUX ORGANISÉ

La volonté de donner une nouvelle impulsion à la culture de contrôle des dépenses implique que tous les efforts nécessaires soient consentis, d'une façon permanente, pour que notre État soit mieux organisé.

Cela suppose :

- Une restructuration continue des organismes afin de mettre à la disposition des citoyens des organismes dont la mission et le fonctionnement sont définis de façon efficace, en favorisant les économies d'échelle et la mise en commun de ressources;
- Le contrôle de l'effectif.

4.1 La restructuration des organismes

4.1.1 Un portrait

Au total, 188 organismes publics dépendant de l'État québécois étaient recensés au moment du dépôt du Plan de modernisation 2003-2004.

À ce jour, ce nombre avait été réduit à 170, grâce à 29 abolitions ou fusions résultant soit de recommandations des rapports Boudreau, Geoffrion et Rolland, ou d'initiatives ministérielles. Le gouvernement a procédé par ailleurs à la création de 11 nouveaux organismes.

4.1.2 Les initiatives annoncées par le gouvernement

Le gouvernement annonce l'abolition, la fusion ou le transfert de 28 organismes ou fonds. Pour un certain nombre d'entre eux, ces opérations résultent de réorganisations administratives, à la suite notamment de la dernière réforme comptable.

□ Les organismes abolis ou fusionnés

- L'abolition de la Corporation d'hébergement du Québec, et l'intégration de ses activités immobilières à la Société immobilière du Québec et de son volet financier au ministère des Finances.
- L'abolition de l'Agence de l'efficacité énergétique, et l'intégration de ses activités au ministère des Ressources naturelles et de la Faune, ses revenus étant transférés au Fonds vert.
- L'abolition de la Commission de l'équité salariale, et le transfert de ses activités à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.
- L'abolition du Conseil des services essentiels, et l'intégration de ses activités à la Commission des relations de travail.
- L'abolition du Conseil des aînés, et l'intégration de ses activités administratives au Secrétariat aux aînés.
- L'abolition du Conseil de la famille et de l'enfance, et l'intégration de ses activités administratives au ministère de la Famille et des Aînés.
- L'abolition du Conseil permanent de la jeunesse, et le transfert de ses activités au Secrétariat à la jeunesse.

- L'abolition du Conseil des relations interculturelles, et le transfert de ses activités au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
- L'abolition du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, et le transfert de ses activités au ministère du Travail.
- L'abolition du Conseil de la science et de la technologie, et le transfert de ses activités au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.
- L'abolition des activités du Fonds du service aérien gouvernemental, et le transfert de ses activités au Centre de services partagés du Québec, relevant du ministère des Services gouvernementaux.
- L'abolition de la Société nationale de l'amiante.
- L'abolition de la Société québécoise d'assainissement des eaux, dont les fonctions seront intégrées au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.
- L'abolition de l'Immobilière SHQ, et l'intégration de ses activités à la Société d'habitation du Québec.
- L'abolition des trois Fonds des technologies de l'information du Conseil du trésor, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère du Revenu, et l'intégration de leurs activités aux ministères responsables.
- L'abolition de la Société des parcs de sciences naturelles du Québec, et le transfert de ses activités à la Société des établissements de plein air du Québec.
- L'abolition du Fonds de l'industrie des courses de chevaux.
- L'intégration des activités du Fonds d'assurance-prêts agricoles et forestiers à La Financière agricole du Québec.
- L'intégration des activités du Fonds pour la vente de biens et de services, du Fonds des partenariats en matière d'infrastructures de transport (non encore en activité), du Fonds des contributions des automobilistes au transport en commun et du Fonds de conservation et d'amélioration du réseau routier dans un nouveau Fonds des infrastructures routières et de transport en commun.
- Le regroupement au sein d'un même organisme du Fonds de la recherche en santé du Québec, du Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies et du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture.
- Le regroupement du Fonds relatif à la tempête de verglas et du Fonds d'assistance financière pour certaines régions sinistrées.

- Le regroupement au sein d'un même organisme du Fonds d'information géographique et du Fonds d'information foncière.
- Le transfert de la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour au secteur municipal.

Les bénéfices résultant de ces opérations proviennent d'abord d'une réduction du nombre d'organismes et, ensuite, du regroupement d'opérations administratives – ressources humaines, financières –, de l'abolition de conseils d'administration, de la réduction d'opérations de suivi – rapports annuels, vérifications internes. Les économies qui en découleront ne doivent pas être négligées pour autant.

Les restructurations annoncées auront un impact direct sur le personnel en poste. Le gouvernement tient à rassurer les employés éventuellement affectés : ils seront traités avec égard aux conventions collectives en vigueur.

□ Un projet de loi omnibus

Pour mettre en œuvre cet effort de restructuration, le gouvernement déposera, d'ici la fin de l'année 2010-2011, un projet de loi omnibus permettant, selon le cas, l'intégration, le regroupement ou l'abolition des organismes et des fonds mentionnés précédemment.

4.2 Le plan de réduction de l'effectif

4.2.1 Les résultats de 2009-2010

En 2004, dans le cadre du Plan de modernisation 2004-2007, le gouvernement a mis en place la politique du remplacement d'un employé sur deux partant à la retraite. L'effectif du personnel assujéti à la Loi sur la fonction publique a pu ainsi être réduit de 6 %, ce qui représente une diminution de 4 557 équivalents à temps complet (ETC) de 2004-2005 à 2008-2009.

En 2009-2010, le gouvernement a dû procéder à l'embauche de près de 1 400 effectifs additionnels, dans le cadre notamment des mesures de relance et de l'intensification de la récupération des revenus prévues au Plan de retour à l'équilibre budgétaire.

Le remplacement partiel des départs à la retraite a cependant permis de limiter la croissance de l'effectif à 424 ETC.

4.2.2 La politique mise en place en 2004 : les principaux constats

Les résultats récents démontrent qu'il devient de plus en plus difficile d'appliquer le plan de réduction de l'effectif et que l'approche appliquée depuis six ans a atteint ses limites.

- Le plan ne s'applique qu'au personnel de la fonction publique, soit près de 72 000 ETC en 2009-2010. Le personnel des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, comptant 350 000 ETC en 2007-2008, en est exclu, de même que celui de certaines sociétés et de certains organismes.
- Or, le personnel de ces réseaux s'est accru de 4,7 % entre 2003-2004 et 2007-2008, ce résultat s'expliquant en bonne partie par l'ajout de personnel lié à la prestation directe de services – infirmières, professeurs, professionnels spécialisés – mais aussi par l'ajout de personnel administratif.
- De plus, les économies découlant de la réduction de l'effectif peuvent, dans certains cas, être réduites, voire plus que compensées par l'octroi de contrats professionnels plus coûteux donnés à l'externe.
- Par ailleurs, le maintien de cette approche pourrait également compromettre l'offre de service gouvernementale en région.

4.2.3 Une nouvelle approche pour le contrôle de l'effectif

Pour les prochaines années, le gouvernement redéfinit son approche en matière de contrôle de l'effectif.

- La masse salariale globale des ministères et organismes budgétaires sera gelée à son niveau actuel jusqu'en 2013-2014. De façon globale, la croissance de la masse salariale, résultant notamment des augmentations salariales et des progressions dans les échelles, devra être compensée par des gains d'efficacité et le remplacement partiel des départs à la retraite, d'un sur deux en moyenne.
- Le remplacement d'un départ à la retraite sur deux, en moyenne, continuera de s'appliquer dans les ministères et organismes.
- De plus, le remplacement d'un départ à la retraite sur deux, en moyenne, sera étendu au personnel administratif, incluant les cadres, aux réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

L'application de cette nouvelle approche sera modulée pour tenir compte de la situation particulière des organisations.

Par ailleurs, l'objectif de réduction de 10 % des dépenses de fonctionnement de nature administrative des ministères et organismes budgétaires, d'ici 2013-2014, impliquera une gestion plus serrée des contrats professionnels donnés à l'externe.

5. UNE AMÉLIORATION CONTINUE DE L'EFFICACITÉ DE L'ÉTAT

Le Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014 *Dépenses publiques : des choix responsables* s'appuiera sur une amélioration continue de l'efficacité de l'État québécois.

- Des initiatives importantes ont été mises en place à cette fin et des actions sont en cours de réalisation dans les ministères.
- Une revue complète des programmes de l'État et de leurs modes de prestation sera effectuée d'ici 2013-2014.
- Le gouvernement annonce d'autres efforts à plus long terme, visant également à améliorer l'efficacité de l'État.

5.1 Les initiatives de gouverne récemment mises en place

Des mesures structurantes visant à améliorer la gouvernance et la gestion des dépenses de l'État ont déjà été mises en place récemment.

5.1.1 Infrastructure Québec et la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique

Le gouvernement a mis en place Infrastructure Québec, en remplacement de l'Agence des partenariats public-privé du Québec. Une nouvelle politique-cadre a été approuvée en mars 2010, afin d'améliorer la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique.

Infrastructure Québec et Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique

Créée en 2010, Infrastructure Québec a pour mission de contribuer par ses conseils et son expertise, au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, dans le cadre de la planification et de la réalisation des projets d'infrastructure des organismes publics. Elle est un guichet unique où tous les grands projets sont examinés et où les modes de réalisation sont évalués à leur mérite, au cas par cas.

Infrastructure Québec constitue un carrefour d'expertise offrant les plus hauts standards de qualité et de gestion, et ce, pour tous les grands projets d'infrastructure publique, qu'ils soient en mode conventionnel ou en partenariat public-privé.

Dans le cadre de ses mandats, elle s'assure de l'application de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique. Adoptée en 2008 et révisée en 2010, cette politique est un cadre de gouvernance qui allie rigueur et cohérence gouvernementale dans la mise en œuvre des grands projets d'infrastructure publique et qui assure un plus grand contrôle des coûts, des risques et des échéanciers de réalisation.

5.1.2 Nouvelle directive sur la gestion des ressources informationnelles

En mars 2010, une nouvelle directive a été approuvée par le Conseil du trésor, visant à améliorer la gouvernance des projets en ressources informationnelles, au titre desquels plus de 1,1 milliard de dollars d'investissements sont réalisés chaque année par les ministères et organismes gouvernementaux.

Les ressources informationnelles et leur importance dans l'optimisation des opérations de l'État et dans la prestation des services aux citoyens incitent le gouvernement à donner des orientations claires qui favoriseront une meilleure cohérence d'action entre les différents ministères et organismes.

Nouvelle directive sur les ressources informationnelles

Adoptée par le Conseil du trésor en mars 2010, la nouvelle directive, sous la responsabilité de la ministre des Services gouvernementaux (dirigeante principale de l'information) et du Conseil du trésor, instaure un nouveau cadre de gestion pour les projets en ressources informationnelles.

Cette directive vient préciser, entre autres, les modalités pour la planification, l'autorisation et le suivi des projets en ressources informationnelles. En permettant d'améliorer l'information sur les projets, elle vise à faciliter leur mise en commun. Enfin, elle prévoit une reddition de comptes annuelle.

5.2 Les mesures en cours de réalisation dans les ministères

Plusieurs ministères ont déjà pris des actions concrètes afin d'améliorer leur performance et en poursuivre l'implantation. Ces actions s'appuient sur une évaluation systématique de la livraison des programmes et de l'efficacité administrative. À ce titre, on peut mentionner les exemples ci-après.

5.2.1 Dans le réseau de la santé et des services sociaux

Le ministre de la Santé et des Services sociaux va poursuivre le travail entrepris depuis 2003 sur l'optimisation des ressources utilisées dans le réseau.

- Afin d'améliorer la reddition de comptes, le ministre de la Santé et des Services sociaux accentuera l'utilisation de la gestion par activité, un pas de plus visant à délaisser les bases budgétaires historiques comme référence de financement des établissements.

- Le ministre procèdera par ailleurs cette année à un exercice visant à réduire l'importance des structures administratives afin que les ressources puissent être investies plus directement dans des soins ou dans des services aux usagers. Il mettra aussi tout en œuvre afin que la réorganisation du travail puisse être accélérée. La période actuelle de négociations avec nos partenaires syndicaux est une belle occasion de faire avancer ce chantier.

Un projet de loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux sera déposé pour revoir la gouvernance des établissements (amélioration de l'imputabilité des établissements, notamment par la révision de la composition des conseils d'administration et l'introduction d'engagements).

Le ministère entend par ailleurs engager un effort de rationalisation des structures de gouvernance locale et régionale (agences).

Le projet d'implantation de l'approche de performance Lean Healthcare est actuellement en implantation dans des établissements du réseau. Cette approche implique :

- La révision complète des processus clés de travail des établissements;
- L'identification des processus potentiellement générateurs de gains de performance;
- L'augmentation de la performance des volets cliniques, clinico-administratifs et administratifs.

Pour ce qui est du maintien à domicile des personnes âgées, le ministère poursuit, à titre expérimental, la transformation des lits de longue durée en CHSLD vers des ressources intermédiaires dans la région de Montréal.

Le ministère entame la révision de l'organisation des technologies de l'information, ce qui implique :

- La rationalisation des infrastructures (centres de traitement, serveurs, postes de travail);
- L'implantation de technologies porteuses (téléphonies IP et numérisation).

Le regroupement de services sera favorisé, notamment sur le plan régional, dans les secteurs des buanderies, des services d'approvisionnement et d'entreposage ainsi que d'autres ressources.

5.2.2 Dans le réseau de l'éducation

La Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique, qui vise à moderniser la gouvernance et la démocratie scolaires, a été sanctionnée par l'Assemblée nationale le 29 octobre 2008. Elle a entre autres pour objet d'améliorer l'efficacité générale et la reddition de comptes des commissions scolaires.

Au niveau de l'enseignement supérieur, les projets de loi 38 et 44 en matière de gouvernance des établissements d'enseignement universitaire et collégial à être adoptés prévoient, entre autres, des mesures visant une plus grande transparence et une meilleure performance au niveau de l'administration des établissements.

Un chantier visant la réduction de la bureaucratie sera ouvert au cours du prochain exercice financier :

- Afin de centrer davantage les actions du milieu scolaire sur les services aux élèves, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport allègera la bureaucratie à laquelle les écoles sont confrontées;
- À cette fin, un groupe de travail formulera des recommandations à très court terme concernant les exigences qu'il serait possible de réduire.

5.2.3 Dans les autres ministères

Plusieurs actions sont en phase de réalisation.

□ Au Curateur public

Une révision est en cours, en collaboration avec les partenaires, notamment du réseau de la santé et des services sociaux et du ministère de la Justice, afin de parfaire le dispositif actuel de protection des personnes inaptes, dans un contexte de ressources limitées et de besoins grandissants, compte tenu des changements démographiques que vit le Québec.

□ Au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Le ministère procède à la révision de six processus d'affaires reliés à la prestation de services pour la gestion des programmes : Prime-Vert, aide à l'amélioration de la santé animale, aide à l'innovation, services téléphoniques, émission de permis et activités du laboratoire en phytoprotection.

□ À la Sûreté du Québec

Une transformation organisationnelle et une révision des processus administratifs sont engagées à la Sûreté du Québec afin notamment d'améliorer ses services et d'optimiser sa structure. Une réflexion est également en cours afin d'examiner si certains services pourraient être rendus à partir des plateformes régionales plutôt que par le Grand quartier général. Cet exercice vise notamment à aplanir la structure et à revoir l'encadrement.

❑ **Au ministère des Ressources naturelles et de la Faune**

Le gouvernement poursuivra l'implantation d'un cadastre entièrement numérique et du service en ligne de réquisition d'inscription au registre foncier, dans le but d'éliminer des documents papier dans les processus internes et dans les échanges avec la clientèle externe.

❑ **Au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

Depuis le début de l'année 2010, l'admission en ligne aux cours de français est accessible. Elle permet de traiter annuellement 20 % de plus de demandes d'admission, en allouant les mêmes ressources, de réduire les délais d'admission en fournissant une réponse en 24 heures et la clientèle utilisatrice peut consulter en ligne en tout temps l'état d'avancement de son dossier et mettre ses coordonnées à jour.

5.3 Une revue complète des programmes de l'État et de leurs modes de prestation

Une revue complète des programmes de l'État sera effectuée d'ici 2013-2014. À cet égard, deux initiatives sont prévues.

❑ **Des mandats d'examen**

Des mandats d'examen des programmes ainsi que de leurs modes de prestation seront effectués de façon continue. Notamment :

- Dans le secteur de la santé et des services sociaux, le mandat portera sur le financement et la couverture des services, la gouvernance et la performance du réseau;
- Dans le secteur de l'éducation, le mandat portera notamment sur l'évaluation des coûts de système, le financement des services et les sources de revenus, la gouvernance et la performance des réseaux, dont le rôle et les responsabilités des commissions scolaires;
- Dans le secteur de l'aide à l'entreprise, le mandat visera notamment à apprécier l'intervention gouvernementale en regard de ce qui est offert par d'autres juridictions, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, à identifier les façons de simplifier et de réduire le nombre de programmes;
- Un mandat sera consacré au fonctionnement de l'État. Le bilan des opérations de services partagés, la simplification et le regroupement de programmes y seront notamment abordés.

□ Un outil d'évaluation de la performance des programmes

En se basant sur les modèles du PART américain, ou du programme Capability Review du gouvernement britannique, un outil d'évaluation de la performance des programmes et des organisations sera développé, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique.

5.4 La Loi sur l'administration publique

La Loi sur l'administration publique sera revue, dans le contexte du dépôt du 10^e rapport de suivi de son application, et des recommandations de la Commission sur l'administration publique concernant l'amélioration de l'information budgétaire transmise aux parlementaires.

Outils d'évaluation de la performance des programmes et des organisations développés dans d'autres juridictions

Gouvernement fédéral

En 2007, le gouvernement fédéral a instauré une démarche en matière de gestion des programmes. Tous les programmes seront revus sur un cycle de quatre ans.

Les objectifs sont d'accroître l'efficacité et l'efficacités des programmes, notamment par la simplification des méthodes, de cibler les missions fondamentales et de réorienter les activités vers les besoins et les priorités des citoyens.

En 2007, la première série d'examen a porté sur des programmes représentant 13,6 G\$, soit 15 % des dépenses de programmes. Un potentiel d'économies de 586 M\$ par année a été identifié.

En 2008, l'examen a porté sur 25 G\$, soit 27 % du total des dépenses de programmes.

Program Assessment Rating Tool (PART)

Développé en 2002 par l'Office of Management and Budget (OMB), le service chargé du budget au sein de l'exécutif américain, le Program Assessment Rating Tool (PART) est un outil d'évaluation de la gestion et de la performance des programmes fédéraux. L'OMB a créé sept types de PART, répondant chacun à une catégorie particulière de programmes.

Pour l'année 2008, 1 017 programmes ont été évalués, représentant 98 % du budget fédéral américain, dont 51 % étaient notés « efficaces » ou « modérément efficaces ».

Pour l'année 2008, 63 % des programmes ont atteint leurs objectifs de performance et 57 % ont amélioré leurs résultats par rapport à l'année financière 2007.

Capability Review

Le programme Capability Review a été lancé en 2005 par le gouvernement britannique. Il constitue le premier programme à évaluer systématiquement les forces et les faiblesses organisationnelles d'un département et à produire des résultats comparatifs. Les Capability Reviews visent à :

- Améliorer la capacité du Civil Service à atteindre les objectifs de livraison de services actuels et à le préparer à relever les défis futurs;
- Assurer le public et les ministres que les dirigeants du Civil Service possèdent les aptitudes pour développer et mettre en place des stratégies départementales;
- Aider les départements à agir à long terme sur des zones clés de développement et ainsi à garantir à l'avenir la prestation de services.

Le Capability Review est un outil qualitatif d'évaluation des départements britanniques portant sur la capacité d'une organisation d'atteindre ses objectifs en rapport avec sa raison d'être. Trois thèmes sont abordés : le leadership, la stratégie et la prestation de services.

La première phase des Capability Reviews a couvert l'ensemble des principaux départements britanniques, soit dix-sept départements au total.

CONCLUSION

À court terme, le gouvernement engage un effort majeur afin de donner dans l'ensemble des organismes publics une nouvelle impulsion à notre culture de contrôle des dépenses.

À plus long terme, les actions engagées pour contrôler la croissance des dépenses seront poursuivies. Axées sur la révision des processus de livraison des services à la population et la performance des programmes, elles portent notamment sur :

- La revue complète des programmes de l'État;
- L'organisation du travail;
- La restructuration des organismes;
- La réduction des effectifs;
- La réduction des dépenses de fonctionnement.

Elles s'inscrivent dans une volonté d'améliorer de manière continue l'efficacité de l'État dans la perspective du Plan de retour à l'équilibre budgétaire.

Le gouvernement prend les bonnes initiatives pour qu'une fois l'équilibre budgétaire rétabli, la croissance des dépenses soit arrimée à la croissance de la richesse collective, ce qui permettra de respecter la capacité de payer des contribuables.

Il s'agit d'un travail de longue haleine, qui ne peut se réaliser par l'application de mesures simples et précipitées. Au contraire, cela nécessite une action rigoureuse et réfléchie dont les impacts sont bien mesurés. Plusieurs mesures et actions devront être menées de front, nécessitant un effort soutenu et constant dans tous les secteurs de dépenses. Un tel plan ne peut être réalisé sans la contribution et la participation de l'ensemble de l'administration publique.

C'est à ce prix que nous pourrons conserver les services que nous nous sommes donnés collectivement et auxquels nous tenons.

