

---

---

**RIGUEUR** ET  
**RESPONSABILITÉ**  
**DANS LA GESTION DES DÉPENSES**

---

---



---

---

**RIGUEUR** ET  
**RESPONSABILITÉ**  
**DANS LA GESTION DES DÉPENSES**

---

---

« ... des choix  
plus rigoureux  
et responsables  
s'imposent. »»

## Rigueur et responsabilité dans la gestion des dépenses

Dépôt légal - Juin 2014  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-70726-4 (imprimé)  
ISBN 978-2-550-70727-1 (en ligne)



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



# MESSAGE DU PRÉSIDENT

Pour l'année 2013-2014, le déficit anticipé est de 3,1 milliards de dollars. Si rien n'était fait, le déficit dépasserait les 5 milliards de dollars en 2014-2015 et augmenterait davantage au cours des années suivantes. Les dépenses de l'État québécois augmentent plus rapidement que ses revenus. Cette situation ne peut perdurer et, dans le seul intérêt des Québécoises et des Québécois et des générations futures, il est impératif d'agir.

C'est dans ce contexte que je présente le Budget de dépenses du gouvernement du Québec, ainsi que ses choix pour l'année en cours, mais aussi pour l'avenir. Le moment de prendre des décisions difficiles est venu. Le 7 avril dernier, nous avons reçu un mandat clair de la population afin de reprendre le contrôle des finances publiques. Et cela passe d'abord et avant tout par une meilleure gestion des dépenses de l'État.

Déjà, à l'issue de l'élection générale, le rapport des experts Luc Godbout et Claude Montmarquette sur l'état des finances publiques indiquait clairement que le retour à l'équilibre budgétaire nécessiterait des gestes concrets à court et long termes. Dès lors, cela suggérait que le gouvernement du Québec devait poser des gestes rapidement en 2014-2015 tout en s'attaquant, pour l'avenir, à son déficit de nature structurelle.

Dès le 24 avril 2014, au lendemain de la formation du Conseil des ministres, le premier ministre a annoncé une série de mesures administratives en matière de contrôle des dépenses pour l'ensemble du gouvernement, dont des gains de productivité représentant 2 % de la masse salariale, des efforts équivalant à une réduction de 3 % des dépenses de fonctionnement et un resserrement dans l'octroi et la promesse de certaines subventions. Le gouvernement a mis en place le principe du cran d'arrêt, un coup de frein sur les dépenses. Également au cours des dernières semaines, l'ensemble des ministères a dû mettre l'épaule à la roue et faire des choix parfois difficiles. Certaines dépenses moins prioritaires ou engagées par le gouvernement précédent ont été remises en question, et ce, tout en se recentrant sur les nouvelles priorités gouvernementales et les actions plus essentielles. Des choix difficiles ont été faits et ce n'est pas terminé.

Afin d'aller plus loin, nous mettrons en place la Commission de révision permanente des programmes, ce qui permettra un repositionnement et la mise en place d'un processus d'évaluation continue, visant à recentrer l'action de l'État dans des programmes prioritaires et là où les besoins sont les plus criants.

La relance économique est aussi une priorité du gouvernement et cela passe notamment par nos dépenses et l'investissement dans nos infrastructures. Là aussi des choix plus rigoureux et responsables s'imposent. C'est ainsi que les projections des investissements liées à nos infrastructures publiques ont été faites, selon des critères visant à contrer leur vétusté, à favoriser leur maintien et leur mise à niveau, à assurer la sécurité des citoyens et à protéger les clientèles vulnérables. Ces choix s'inscrivent également dans la vision globale du gouvernement qui favorise le développement économique des régions, de notre métropole, Montréal, et de notre Capitale-Nationale, Québec. Les secteurs clés de la santé et de l'éducation, la relance du Plan Nord et la Stratégie maritime ont aussi orienté nos décisions.

Nous optons donc pour une gestion rigoureuse et responsable des dépenses publiques, car c'est ainsi que les Québécoises et les Québécois souhaitent que nous gérons l'argent provenant de leurs taxes et de leurs impôts.

Le gouvernement souhaite envoyer un message clair : il resserre le contrôle des dépenses de l'ensemble de l'appareil gouvernemental tout en assurant le maintien des services prioritaires. Chaque dépense doit être évaluée, priorisée et justifiée en prenant en compte le contexte présent et l'intérêt collectif. Nous ne dérogerons pas de cet objectif et c'est ainsi que les Québécoises et Québécois retrouveront confiance en l'État.

Le gouvernement souhaite que tous les ministères et organismes de même que les employés et les partenaires de l'État participent à cet effort national qui est essentiel à la prospérité du Québec.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et de la Révision permanente des programmes  
et président du Conseil du trésor

Martin Coiteux



# TABLE DES MATIÈRES

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	<b>5</b>
<b>ÉTAT DES FINANCES PUBLIQUES</b>	<b>9</b>
CONSTATS	9
DÉFIS ÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES	9
<b>APPROCHE BUDGÉTAIRE 2014-2015</b>	<b>13</b>
CROISSANCE DES DÉPENSES ET EFFORTS REQUIS POUR 2014-2015	13
MESURES ADMINISTRATIVES	15
REMISE EN QUESTION DE CERTAINES INITIATIVES DE DÉPENSES	16
MESURES SPÉCIFIQUES DE RÉDUCTION DES DÉPENSES	17
<b>RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES</b>	<b>19</b>
OBJECTIFS VISÉS	19
CRÉATION D'UNE COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES	20
DÉMARCHE	21
<b>AMÉLIORATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE ET CRAN D'ARRÊT</b>	<b>25</b>
CRAN D'ARRÊT	25
PLANIFICATION SUR TROIS ANS	25
IDENTIFICATION SYSTÉMATIQUE DE SCÉNARIOS D'ÉCONOMIES	26
RECOURS ACCRU À L'ÉVALUATION DE PROGRAMME	27
<b>GESTION RESPONSABLE DES EFFECTIFS ET DE LA RÉMUNÉRATION</b>	<b>29</b>
SITUATION ACTUELLE ET ENJEUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE	29
GESTION DU NIVEAU D'EFFECTIF	29
GESTION DE LA RÉMUNÉRATION	30
<b>GESTION JUDICIEUSE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS EN INFRASTRUCTURES</b>	<b>31</b>
DES INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES	31
UNE PLANIFICATION RESPONSABLE ET TRANSPARENTE	31
<b>CONCLUSION</b>	<b>33</b>





# ÉTAT DES FINANCES PUBLIQUES

## CONSTATS

Le rapport des experts Godbout et Montmarquette sur l'état des finances publiques du Québec confirme que le retour à l'équilibre budgétaire nécessitera des efforts importants à être réalisés par l'ensemble de l'appareil gouvernemental. En outre, le rapport indique qu'il est impératif de poser des gestes à court terme avant même le dépôt du prochain budget, mais aussi de poser des gestes à moyen et long termes afin de faire face au déficit structurel auquel les finances publiques sont confrontées.

De même, selon les constats présentés par le ministère des Finances dans le document intitulé « Le défi des finances publiques du Québec » :

- Le Québec fait face à un déficit persistant en raison d'un déséquilibre entre ses revenus et ses dépenses;
- Les dépenses sont en forte croissance;
- Ces problèmes sont exacerbés en raison des défis démographiques auxquels est confronté le Québec.

Par conséquent, il y a urgence d'agir afin d'assurer le retour et le maintien continu de l'équilibre budgétaire au-delà de l'exercice 2015-2016. Pour ce faire, il est nécessaire de statuer sur l'opportunité d'éliminer certains programmes, de réduire leur portée ou de les repositionner, en tenant compte notamment de la capacité réelle de payer des citoyens. Ultimement, l'objectif est de redonner au gouvernement la capacité de financer les programmes prioritaires et de les évaluer de façon continue dans l'avenir.

## DÉFIS ÉCONOMIQUES ET BUDGÉTAIRES

### UN DÉFICIT STRUCTUREL

---

En dépit des gestes posés depuis 2010 en vue d'assainir les finances publiques et de retourner à l'équilibre budgétaire, le Québec fait face à un déficit annuel récurrent de l'ordre de 3 G\$.

La cause principale de ce déficit structurel est un rythme d'augmentation des dépenses plus rapide que celui de la richesse collective. Les mécanismes de reconduction des programmes publics ne sont pas suffisamment adaptés au rythme de la croissance économique et à la capacité réelle de payer des citoyens.

Un retour à l'équilibre budgétaire nécessitera donc d'aller au-delà des révisions ponctuelles des dépenses et des programmes et de se pencher sérieusement sur la structure même des dépenses, ainsi que de mener une sérieuse réflexion sur la fiscalité, notamment sur les dépenses fiscales.

## LE CONTRÔLE DES DÉPENSES PUBLIQUES : UN CHANGEMENT D'APPROCHE NÉCESSAIRE

---

Selon le Rapport d'experts sur l'état des finances publiques du Québec réalisé en avril 2014 :

- Le Québec est confronté à un déficit structurel, avec un taux de croissance des dépenses ayant approché annuellement 5 % au cours des dix dernières années, alors que le taux de croissance nominal de l'économie serait plutôt de 3,5 % au cours de la prochaine décennie;
- Tout déficit additionnel alourdira l'endettement du Québec. Les experts soulignent en particulier le fardeau croissant du paiement des intérêts de la dette;
- Selon les experts, une révision annuelle des dépenses ne permettra pas de rétablir de façon durable les finances publiques; ils recommandent au contraire de procéder à un examen systématique des programmes, des processus et des structures, pour s'attaquer à la dynamique même des dépenses publiques québécoises.

Source : *Gouvernement du Québec*, 2014.

### DES DÉPENSES DE PROGRAMMES EN FORTE CROISSANCE

---

Au Québec, entre 2003-2004 et 2013-2014, la croissance annuelle moyenne des dépenses de programmes a été de 4,1 %.

Les secteurs de la santé, de l'éducation et de la famille ont largement contribué à l'augmentation des dépenses au cours de la dernière décennie.

Plus précisément, entre 2003-2004 et 2013-2014, les dépenses en santé et en services sociaux comptent parmi celles qui ont connu les plus fortes croissances, ayant crû de 5,6 % en moyenne annuellement en incluant le Fonds de financement des établissements de santé et de services sociaux. De leur côté, les dépenses pour l'éducation, pour l'enseignement supérieur et pour les services à la famille, qui sont principalement constituées des subventions aux services de garde, ont augmenté respectivement de 3,2 %, 4,2 % et 5,6 % en moyenne par année.

Même si la croissance économique des 30 dernières années a été favorable dans l'ensemble, les dépenses du gouvernement ont été généralement supérieures à ses revenus. De même, la récession du début des années 1990 et celle de 2009 ont aussi pour beaucoup contribué à générer des écarts entre les revenus et les dépenses.

Compte tenu de l'incidence de la démographie et des prix sur la croissance des dépenses, les pressions sur les dépenses publiques se maintiendront au cours de la prochaine décennie. C'est ainsi que le gouvernement n'a d'autre choix que de réviser l'ensemble des programmes gouvernementaux afin de repositionner les priorités de l'État et par conséquent être en mesure d'assurer un niveau et un taux de croissance des dépenses de programmes qui seront plus soutenables.

## UNE CROISSANCE NOTABLE DES DÉPENSES PAR HABITANT EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

---

Entre 1989 et 2009, les dépenses en santé des administrations municipales et provinciale au Québec, exprimées en dollars constants de 2002, ont augmenté d'environ 78 % pour se situer à 2 757 \$ par habitant.

Par ailleurs, entre 1989 et 2009, les dépenses par habitant en services sociaux des administrations municipales et provinciale, exprimées en dollars constants de 2002, ont augmenté de plus de 60 % au Québec.

Source : *Centre sur la productivité et la prospérité*, 2013.

## DES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES IMPORTANTS

---

Dans le passé, la démographie a joué un rôle majeur dans la croissance économique du Québec. Au cours de la période 1982-2012, le profil démographique de la population québécoise a expliqué près du tiers de la croissance économique.

Aujourd'hui, le Québec vieillit à un rythme accéléré. Ces changements démographiques ont une influence sur l'offre de service du gouvernement. Ils ont aussi un impact majeur sur notre capacité à créer de la richesse. Contrairement aux décennies précédentes, en raison de la diminution projetée du nombre de personnes âgées entre 15 et 64 ans à partir de 2014, la croissance économique reposera exclusivement sur la productivité et la hausse des taux d'emploi. Les gains anticipés pour ce qui est de la participation au marché du travail et de la productivité ne permettraient pas de maintenir la croissance économique au niveau des trente dernières années.

Au Québec, le rythme d'augmentation de la population a chuté fortement depuis les années 1960. Malgré la remontée récente liée à la hausse des naissances, on constate, entre 1982 et 2012, une diminution de 40,7 % de l'accroissement naturel de la population (les naissances annuelles moins les décès annuels).

Au cours des prochaines années, le vieillissement de la population affectera négativement la croissance économique anticipée. Le rythme de croissance des dépenses de programmes devra s'adapter à cette réalité, sinon chaque contribuable devra consacrer une part croissante de ses revenus au seul financement des services publics. C'est pourquoi le gouvernement agira dès maintenant pour permettre au Québec de mieux répondre aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

## UNE POPULATION VIEILLISSANTE

---

L'Institut de la statistique du Québec prévoit que, dès 2014, le Québec connaîtra une diminution en valeur absolue de la population âgée de 15 à 64 ans – soit la population la plus active.

La part des personnes âgées de 65 ans et plus dans la population représentera plus du quart de la population en 2031, soit 26 %. À cette date, la proportion de personnes âgées de 20 à 64 ans dans l'ensemble de la province ne sera plus que de 54 %.

De plus, selon le ministère des Finances, de 2014 à 2024, la population de 15 à 64 ans devrait décroître en moyenne de 0,2 % par année au Québec.

En 2013, on recensait au Québec 393 237 personnes âgées de 10 à 14 ans alors que la population de 60 à 64 ans comptait 521 769 personnes.

Sources : *Institut de la statistique du Québec, 2013 et ministère des Finances du Québec, 2014.*

# APPROCHE BUDGÉTAIRE 2014-2015

## CROISSANCE DES DÉPENSES ET EFFORTS REQUIS POUR 2014-2015

Le Rapport d'experts sur l'état des finances publiques du Québec déposé en avril dernier présentait une analyse de la situation budgétaire pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015.

Ce rapport indiquait que selon les données disponibles, des révisions totalisant 3 733 M\$ ont été constatées pour l'exercice financier 2014-2015 par rapport au Budget du 20 février dernier.

Ces révisions comprenaient une baisse de 485 M\$ des revenus et une augmentation de 3 248 M\$ des dépenses de programmes si aucun geste de redressement n'était mis en œuvre. Cette augmentation est le résultat de la récurrence en 2014-2015 du dépassement de 620 M\$ identifié en 2013-2014 et d'un dépassement additionnel de 2 628 M\$ par rapport à l'objectif des dépenses de programmes prévu au Budget du 20 février dernier.

Il y a donc urgence d'agir à court terme pour freiner cette tendance avant de poser les gestes plus structurants requis en vue d'assurer un niveau et un taux de croissance des dépenses de programmes qui seront plus soutenables à long terme. C'est pourquoi le gouvernement a imposé un cran d'arrêt aux dépenses afin de garantir le financement de toute nouvelle initiative à même les budgets déjà prévus.

Pour 2014-2015, l'objectif des dépenses de programmes est établi à 65 704 M\$. Ce niveau représente une hausse de 572 M\$ par rapport à l'objectif des dépenses de programmes prévu au Budget du 20 février dernier. Ceci permet de réduire de 520 M\$ les efforts à réaliser par les ministères et les organismes et de pourvoir au financement des mesures totalisant 52 M\$ annoncées au Budget 2014-2015.

Tableau 1

### ÉCART À RÉSORBER AUX DÉPENSES DE PROGRAMMES (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	<b>2014-2015</b>
Écart à résorber (Rapport d'experts)	3 248
Mesures annoncées au Budget 2014-2015	52
Hausse de l'objectif des dépenses de programmes	(572)
<b>Solde des efforts à réaliser par les ministères et organismes</b>	<b>2 728</b>

Pour résorber le solde de l'écart de 2 728 M\$, l'approche retenue par le gouvernement est la suivante :

- Exiger des efforts de nature administrative, tel qu'annoncé le 24 avril dernier, représentant des économies annuelles de 490 M\$, dont 305 M\$ au niveau des dépenses de programmes;
- Demander aux ministères d'identifier des mesures permettant de respecter les enveloppes qui leur ont été signifiées. Ces mesures permettront de générer des économies de 2 044 M\$ en 2014-2015 et consistent essentiellement à :
  - Mettre en œuvre des mesures administratives spécifiques en sus de celles annoncées le 24 avril dernier;
  - Remettre en question certaines initiatives de dépenses, notamment celles annoncées par le gouvernement précédent sans que les sources de financement requises aient été identifiées;
  - Identifier d'autres mesures ciblées de réduction des dépenses.

Par ailleurs, la prise en compte de l'évolution récente de certaines données ou certains paramètres utilisés pour projeter les coûts de reconduction des programmes ont permis de réviser de 379 M\$ le niveau des efforts à réaliser par les ministères et organismes au niveau des dépenses de programmes. À titre d'exemples, ces ajustements ont permis de refléter l'évolution de données relatives aux coûts du service de la dette subventionnée, à la croissance estimée des clientèles et du volume de dossiers à traiter ou au rythme de réalisation des investissements, ainsi que l'évolution de paramètres d'indexation de certaines ententes.

Tableau 2

APPROCHE RETENUE POUR RÉSORBER L'ÉCART RÉVISÉ  
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	Économies 2014-2015	Économies 2015-2016
Mesures administratives annoncées le 24 avril	305	305
Enveloppes transmises aux ministères		
Mesures administratives spécifiques	415	586
Remise en question de certaines initiatives de dépenses	576	513
Mesures spécifiques	1 053	816
	} 2 044	
<b>Sous-total des mesures à réaliser par les ministères et les organismes</b>	<b>2 349</b>	<b>2 220</b>
Mise à jour des coûts de reconduction	379	186
<b>Total des mesures permettant de résorber l'écart</b>	<b>2 728</b>	<b>2 406</b>

Outre leur impact sur l'équilibre budgétaire pour l'année 2014-2015, la grande majorité de ces mesures sont récurrentes au-delà de cet exercice. Elles sont décrites plus en détail ci-dessous.

## MESURES ADMINISTRATIVES

Certaines mesures s'appliquent à l'ensemble de l'appareil gouvernemental et d'autres ont été identifiées spécifiquement par les ministères et organismes.

### MESURES ADMINISTRATIVES ANNONCÉES LE 24 AVRIL 2014

Des mesures de rationalisation administrative ont été annoncées par le gouvernement le 24 avril dernier. Elles seront mises en œuvre pour l'exercice budgétaire 2014-2015 à l'échelle de l'appareil gouvernemental dans son ensemble et sont de trois types :

- Réaliser des gains de productivité représentant 2 % de la masse salariale;
- Réaliser des efforts équivalant à une réduction de 3 % des dépenses de fonctionnement;
- Resserrer la promesse et l'octroi de subventions.

Les objectifs d'économies afférentes dans les ministères et organismes seront présentés après le dépôt du Budget de dépenses et feront l'objet d'une suspension du droit d'engager des crédits.

La réalisation des gains de productivité est appuyée par un gel du recrutement sur des emplois réguliers et occasionnels dans la fonction publique, appliqué aux ministères et aux organismes dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1). Les ministères et les organismes budgétaires devront également limiter le temps supplémentaire aux situations jugées inévitables et favoriser le temps compensé plutôt que payé.

La réduction des dépenses de fonctionnement s'accompagnera, dans les ministères et les organismes budgétaires, d'une limitation aux cas jugés essentiels pour l'octroi de contrats, les dépenses de publicité, de formation et de déplacement et la tenue de réunions et de rencontres à l'extérieur des lieux de travail ainsi que d'une gestion rigoureuse de tous les achats.

### APPLICATION AUX ENTITÉS CONSOLIDÉES

Des efforts équivalant à 2 % de leur masse salariale et à 3 % de leurs dépenses de fonctionnement de nature administrative sont également exigés du réseau de la santé et des services sociaux et de ceux de l'éducation – incluant les commissions scolaires, les cégeps et les universités.

Un effort similaire est également demandé aux organismes autres que budgétaires, aux fonds spéciaux de même qu'aux sociétés d'État.

Le gouvernement prendra les dispositions nécessaires pour s'assurer de la mise en œuvre de ces mesures.

## MESURES ADMINISTRATIVES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LES MINISTÈRES

En fonction de leur contexte propre, certains ministères mettront en place des mesures administratives ciblées au-delà des mesures communes décrites ci-dessus, pour contribuer à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

Ces efforts concernent en premier lieu la réalisation d'efforts au niveau des dépenses de rémunération et de fonctionnement au-delà de ce qui a été exigé le 24 avril. Par ailleurs, d'autres mesures administratives spécifiques ont été identifiées, par exemple :

- Réduction du recours aux ressources externes;
- Rationalisation des espaces occupés;
- Rationalisation des coûts des missions de sélection des immigrants à l'étranger et utilisation accrue des services en ligne;
- Réduction des coûts de fonctionnement dans les bureaux d'immigration du Québec à l'étranger et rationalisation dans le réseau des représentations du Québec à l'étranger;
- Abolition des directions régionales du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- Optimisation des ressources dans le réseau de la santé et des services sociaux avec l'objectif de réduire la bureaucratie et d'augmenter l'efficacité clinique;
- Regroupement de l'Institut national de santé publique du Québec et du Commissaire à la santé et au bien-être;
- Mise en commun de services administratifs d'organismes ayant des missions équivalentes dans le secteur de la culture, notamment les musées nationaux.

## REMISE EN QUESTION DE CERTAINES INITIATIVES DE DÉPENSES

Parmi les dépenses remises en question figurent notamment de nombreuses initiatives prises principalement par le gouvernement précédent dans un contexte budgétaire qui ne s'y prêtait pas. Ceci amène le gouvernement à faire les choix rigoureux et responsables qui s'imposent, lesquels consistent à apporter à ces initiatives de dépenses l'une des trois modifications suivantes : soit leur financement est réduit par rapport au montant initialement envisagé, soit il est reporté ou étalé, soit les initiatives sont abandonnées.

À cet égard, les principales mesures retenues sont les suivantes :

- Révision des engagements pris par le gouvernement précédent dans le cadre de la Politique nationale de la recherche et de l'innovation et du Sommet sur l'enseignement supérieur;
- Révision des engagements pris par le gouvernement précédent dans le cadre de la Politique économique et de la Politique industrielle;
- Révision des engagements pris dans le cadre du « Pilier Solidarité », soit le maintien sans bonification du financement gouvernemental aux organismes communautaires (actuellement de l'ordre de 900 M\$ pour plus de 5 000 organismes);



- Famille :
  - Report de dépenses prévues dans le cadre du programme de conciliation travail-famille;
- Finances :
  - Étalement de coûts pour la mise en place de systèmes d'information financière en santé;
- Justice :
  - Report de certains projets immobiliers;
  - Report de projets au programme « À égalité pour décider »;
- Santé et Services sociaux :
  - Abandon du projet d'assurance autonomie;
  - Révision du Plan d'action en cancérologie colorectale.

## MESURES SPÉCIFIQUES DE RÉDUCTION DES DÉPENSES

En complément des mesures précédentes, des mesures spécifiques de réduction des dépenses ont été identifiées par chaque ministère.

Ces mesures ont été retenues de façon à ne se traduire ni par des hausses de taxes ou de tarifs, ni par la vente d'actifs, et à limiter l'impact sur les services à la population. De plus, elles sont généralement récurrentes et minimisent les risques de dépassement de coûts au moment de leur mise en œuvre.

Ces mesures ciblées comprennent notamment :

- Affaires municipales et Occupation du territoire :
  - Reconstitution de l'effort demandé en 2013-2014 aux conférences régionales des élus;
  - Reconstitution de l'effort demandé à la Ville de Montréal en 2013-2014 par le maintien du budget qui lui est accordé pour le soutien au développement économique;
- Économie, Innovation et Exportations :
  - Réduction de 10 % du montant des subventions accordées de façon récurrente à certains organismes à des fins de développement économique;
  - Réduction de la subvention accordée au Centre de recherche industrielle du Québec;
- Éducation, Loisir et Sport :
  - Réduction de l'enveloppe de soutien aux partenaires en éducation ainsi que de la subvention pour le transport scolaire des établissements d'enseignement privés agréés;

- Emploi et Solidarité sociale :
  - Amélioration du contrôle de la conformité des montants versés aux prestataires de l'aide de dernier recours grâce à un renforcement de la détection et du traitement des dossiers non conformes, à des rencontres individualisées et à l'accentuation de la stratégie d'intervention renforcée pour certains types de prestataires;
  - Aligement de la durée maximale de participation au volet Insertion en emploi dans les entreprises d'économie sociale sur la durée en vigueur pour les entreprises à but lucratif;
- Famille :
  - Indexation de la contribution parentale;
  - Récupération d'une partie des surplus cumulés des centres de la petite enfance (CPE) et mesures équivalentes pour les garderies subventionnées;
  - Gel des barèmes de financement;
  - Report de l'engagement de réduire l'écart de financement entre les garderies subventionnées et les CPE;
- Santé et Services sociaux :
  - Étalement de l'augmentation de la rémunération des médecins;
  - Réduction des coûts au régime public d'assurance médicaments notamment par la signature d'ententes particulières avec les fabricants, la réduction du prix pour les médicaments génériques et la mise en place de meilleures pratiques;
  - Révision du programme de remboursement des services de procréation assistée;
- Sécurité publique :
  - Optimisation du volume d'effectifs de sécurité dans les palais de justice.

# RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES

## OBJECTIFS VISÉS

Les actions listées précédemment permettront de réaliser à court terme des économies essentielles au retour à l'équilibre budgétaire. Toutefois, les expériences internationales démontrent que l'instauration d'une culture structurée de contrôle des dépenses est nécessaire pour assurer un changement durable.

De plus, pour être en mesure de surmonter les défis auxquels il sera confronté au XXI<sup>e</sup> siècle, et particulièrement celui du vieillissement démographique, le Québec devra trouver des moyens d'accroître sa marge de manœuvre pour financer le maintien des services prioritaires et la mise sur pied de services additionnels répondant aux nouveaux besoins essentiels de la population.

Renoncer à créer les conditions permettant d'assurer le financement de ces dépenses reviendrait à faire peser un poids inacceptable sur les générations futures et à compromettre leur accès à des services essentiels de qualité. Cette conviction est d'ailleurs partagée par les gouvernements de la majorité des pays occidentaux, qui font face à une situation similaire à la nôtre.

C'est pourquoi le Québec s'engage dès à présent dans un processus visant à instituer une révision permanente des programmes gérés par l'État.

Inspirée de la dernière révision des programmes conduite par le gouvernement fédéral, des meilleures pratiques dans le monde et des pratiques reconnues par les hauts responsables du budget des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), la démarche consistera à réaliser un examen des programmes gouvernementaux, de façon à renforcer la pertinence de l'action de l'État ainsi que son efficacité dans la prestation de services publics, et à prendre, le cas échéant, des décisions éclairées quant aux repositionnements et aux adaptations nécessaires.

Ces examens auront essentiellement pour objectifs de s'assurer :

- Que les programmes répondent à un besoin prioritaire des citoyens, et qu'ils relèvent de la mission de l'État;
- Que les programmes soient administrés de manière efficace et efficiente et que la structure de gouverne en place est appropriée;
- Que le mode de financement des programmes est adéquat et cohérent avec la capacité réelle de payer des citoyens;
- Que les programmes soient soumis à un processus d'évaluation continue.

## UNE PRATIQUE DE PLUS EN PLUS RÉPANDUE AU NIVEAU INTERNATIONAL

La révision des dépenses est utilisée par la moitié des pays de l'OCDE, tels le Canada, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Danemark, l'Australie et l'Irlande, et de façon croissante depuis la crise financière de 2008, afin de rompre avec l'approche incrémentale traditionnellement employée pour élaborer le budget de dépenses.

Cette démarche est reconnue par les hauts responsables du budget des pays de l'OCDE comme un instrument fondamental pour classer correctement les dépenses publiques par ordre de priorité – plus précisément pour agrandir, dans un contexte de stricte limitation des dépenses globales, l'espace budgétaire disponible pour de nouvelles initiatives.

Ce classement par ordre de priorité permet en effet d'éviter de reconduire systématiquement les dépenses répondant le moins aux besoins des citoyens, et d'identifier des actions précises pour dégager des fonds susceptibles d'être réalloués à des services plus prioritaires.

Source : *Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)*, 2013.

## CRÉATION D'UNE COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES

L'état des finances publiques nous oblige à nous réinventer, à nous remettre en question, pas uniquement dans une perspective à court terme, mais également avec une vision porteuse pour les générations futures. L'approche retenue par le gouvernement pour réaliser ces objectifs ambitieux repose sur la création d'une Commission de révision permanente des programmes qui constituera l'organe central du dispositif de révision des programmes.

Les travaux de la Commission devront permettre au gouvernement de statuer sur l'opportunité d'éliminer certains programmes, de réduire leur portée ou de les repositionner, et d'être en mesure de les évaluer de façon continue. Ultiment, l'objectif est de se rapprocher d'un niveau de dépenses comparable à celui des autres provinces et de maintenir une croissance des dépenses compatible avec la capacité de payer des citoyens.

Pour l'aider dans cette démarche, le gouvernement fera appel à des idées nouvelles, notamment par le recours à une expertise interne et externe et en engageant un dialogue social avec les partenaires gouvernementaux et la population.

L'exercice de révision des programmes sera pleinement intégré au processus budgétaire et sera complété par la mise en place d'un mécanisme d'évaluation continue des programmes permettant de poursuivre l'optimisation des ressources gouvernementales au-delà de leur repositionnement.

## CONDITIONS DE SUCCÈS

La gouverne proposée est inspirée des meilleures pratiques identifiées par les experts des pays de l'OCDE ayant mis en place une révision des dépenses.

Les conditions reconnues par ces experts comme déterminantes pour permettre au gouvernement d'atteindre avec succès les objectifs de cette opération sont notamment les suivantes :

- Un signal fort venant du premier ministre;
- Un rôle clé reconnu au président du Conseil du trésor, en coordination avec le ministre des Finances;
- Une implication forte des ministres, des ministères et des organismes;
- Une forte adhésion de la haute fonction publique et une participation active et valorisée des gestionnaires intermédiaires de l'État;
- L'ouverture à des idées nouvelles, à une expertise reconnue interne et externe et à la mise en place d'un dialogue social.

Sources : *Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)*, 2012 et 2013.

## DÉMARCHE

Inspirée par les meilleures pratiques internationales de révision des programmes publics, la démarche s'appuiera sur les structures existantes que sont le Conseil des ministres, le Conseil du trésor, le Comité des priorités et le Secrétariat du Conseil du trésor.

Les ministres, les ministères et les organismes seront mis à contribution pour la réalisation des examens. Ils auront pour mandat d'alimenter les travaux des examens retenus, de formuler des propositions et de mettre en œuvre les décisions prises par les autorités gouvernementales.

Dans un premier temps, une série de programmes et de structures seront identifiés pour être soumis à un examen immédiat, de façon à procéder à une réorganisation du travail et à des innovations structurelles. Seront également examinés les programmes à fort potentiel d'économies afin de réaliser rapidement des gains significatifs.

En parallèle, avec la collaboration des ministères et organismes, un portrait gouvernemental des programmes sera dressé. Ce portrait servira notamment à planifier la réalisation des autres mandats d'examen et à faciliter le suivi de la démarche. À partir du portrait obtenu, les mandats seront priorisés et orientés vers l'un des quatre chantiers suivants :

- Pertinence, efficacité et efficience des programmes;
- Processus et structure, soit l'examen du mode de livraison et de la gouverne;
- Financement, soit l'examen du mode de financement;
- Évaluation continue.

## UN MEILLEUR CIBLAGE DES MISSIONS FONDAMENTALES

---

L'examen des processus et des structures administratives est important. C'est d'ailleurs autour de ces aspects qu'étaient généralement concentrées les révisions de dépenses menées par les pays de l'OCDE avant la crise financière de 2008.

Toutefois, l'expérience montre qu'une révision qui se limiterait à ces aspects a peu de chance de générer des économies équivalant à plus de 2 % des dépenses budgétaires totales.

C'est pourquoi depuis 2008, la recherche d'économies découlant d'un meilleur ciblage des missions fondamentales de l'État ou de la modification de leur mode de financement prédomine dans les révisions conduites par les pays de l'OCDE.

Selon ces pays, chaque fois qu'un examen a débouché relativement rapidement sur des gains importants, la procédure visait délibérément une telle réorientation des activités vers les besoins et les priorités des citoyens.

À titre d'illustration, la « *Comprehensive Spending Review* » conduite au Royaume-Uni en 2010, qui s'est inscrite dans cette logique, est réputée avoir généré des économies de 19 % en moyenne sur quatre ans, dans les budgets ministériels autres que ceux de la santé et de l'aide à l'outre-mer.

Source : *Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)*, 2013.

Pour chacun des mandats sélectionnés, un inventaire des renseignements disponibles sur le programme concerné sera réalisé et analysé, ce qui permettra d'identifier les renseignements additionnels à produire pour compléter l'examen le cas échéant.

Compte tenu du nombre important de programmes administrés par l'État, les examens seront réalisés selon un processus accéléré. Ainsi, c'est en premier lieu la pertinence des programmes qui sera examinée. Toutefois, parmi les programmes dont la pertinence ne sera pas remise en question ou aura été démontrée à la suite de cette analyse, certains seront soumis à une évaluation plus approfondie permettant de porter un jugement plus précis sur leur efficacité et leur efficience.

## UNE PRISE DE DÉCISION APPUYÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES

La réalisation d'un inventaire des programmes, parallèlement à l'examen de ceux déjà identifiés comme représentant un fort potentiel d'économies ou d'amélioration, est reconnue par les experts des pays de l'OCDE non seulement comme un moyen indispensable pour ne passer à côté d'aucune opportunité d'économie majeure, mais également comme une activité favorisant la pérennisation de l'examen des programmes.

- Fort de l'expérience acquise lors d'une première démarche conduite entre 1994 et 1996, le gouvernement du Canada a sélectionné l'établissement d'un tel inventaire comme l'une des premières actions menées lors de la révision entreprise en 2007.

De façon à prendre des décisions éclairées relativement aux programmes ainsi recensés, il est recommandé de développer la production et l'utilisation d'information probante à leur égard.

- La capacité à disposer davantage d'information utile à la prise de décision est l'un des trois principaux facteurs de succès mis de l'avant par les pays de l'OCDE.

Sources : *Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)*, 2013; *Fondation canadienne de vérification intégrée du Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*, 2009.





# AMÉLIORATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE ET CRAN D'ARRÊT

## CRAN D'ARRÊT

Dès son arrivée au pouvoir, le gouvernement a imposé un cran d'arrêt aux dépenses publiques. Dorénavant, toute nouvelle initiative et toute majoration apportée aux programmes existants devront être autofinancées de façon claire et explicite par les ministères concernés.

Pour que de telles initiatives ou majorations soient autorisées, les ministères devront préciser quelles mesures permettront de dégager les sommes nécessaires à leur financement. Des mesures de réduction de dépenses seront privilégiées. De façon à s'assurer que ces mesures sont susceptibles de financer une nouvelle initiative à long terme, les ministères et organismes devront également effectuer une projection de leurs impacts financiers sur toute la durée de l'initiative en question.

Les processus d'autorisation budgétaire seront révisés pour s'assurer du respect rigoureux du cran d'arrêt. Un mécanisme sera également mis en place afin de faciliter les arbitrages entre les différents portefeuilles ainsi que les ajustements budgétaires importants qui pourraient être requis en cours d'année, par exemple pour répondre à des événements imprévus ou à des priorités gouvernementales.

## PLANIFICATION SUR TROIS ANS

À compter de 2015-2016, afin d'instaurer une gestion budgétaire rigoureuse, les dépenses gouvernementales seront dorénavant planifiées sur un horizon de trois ans pour chaque portefeuille ministériel. Pour la première année, il s'agira d'un objectif ferme alors que pour les années subséquentes, les enveloppes budgétaires allouées seront indicatives et pourront être révisées. Cette planification pluriannuelle ne se substituera toutefois pas à la préparation d'un budget annuel. Par exemple, l'allocation des crédits détaillés se fera toujours sur une année.

Une telle planification des dépenses sur trois ans contribuera à renforcer l'examen par les ministères de l'évolution des coûts de leurs programmes et à faciliter la mise en œuvre des réformes ou révisions nécessaires pour respecter leurs objectifs budgétaires, lesquels tiendront notamment compte de la capacité de payer des citoyens.

Ceci favorisera de leur part une prise de décision davantage orientée sur le moyen terme que sur l'exercice budgétaire en cours, en les encourageant notamment à privilégier les mesures d'économies récurrentes et profitables dans le temps. Enfin, cette orientation facilitera l'application et la gestion du cran d'arrêt imposé aux dépenses publiques.

## PLANIFICATION PLURIANNUELLE DES DÉPENSES : L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

Les provinces de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ainsi que le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas et la Suède sont des exemples de juridictions qui ont fait évoluer leurs pratiques de la sorte. Dans la plupart de ces juridictions, cette approche a constitué un instrument d'assainissement budgétaire sur plusieurs années, dans un contexte financier difficile. De façon générale, ces instruments ont toutefois été conservés, une fois la situation redressée.

L'utilisation d'un tel dispositif est, par ailleurs, particulièrement pertinente pour retirer pleinement les bénéfices du mécanisme de « cran d'arrêt ».

Sources : *Ministère des Finances de la Colombie-Britannique, 2013; Ministère des Finances de l'Alberta, 2011; Inspecteur général des finances de la République française, 2007.*

## IDENTIFICATION SYSTÉMATIQUE DE SCÉNARIOS D'ÉCONOMIES

Lors de la préparation du cadre financier, les ministères doivent déjà établir le coût de reconduction des programmes existants ainsi que le coût de mise en œuvre des initiatives nouvellement autorisées.

Afin de favoriser la remise en question des programmes existants, les ministères devront également, dès 2015-2016, présenter au même moment une liste détaillée de mesures d'économies récurrentes potentielles, ciblant des activités moins prioritaires et reflétant les objectifs établis dans le cadre de l'exercice de révision permanente des programmes.

Ceci permettra de pérenniser une saine remise en question des programmes existants, de façon à les optimiser et à les adapter en continu à l'évolution des besoins de la population et à la capacité réelle de payer des citoyens. Un tel exercice permettra également de faciliter une prise de décision plus rapide et éclairée du gouvernement advenant, par exemple, une détérioration de la situation économique.

Cette nouvelle composante du cycle budgétaire sera évidemment étroitement liée à l'exercice de révision permanente des programmes mentionné précédemment. Par exemple, la constitution par chaque ministère et organisme d'un inventaire complet de ses programmes ainsi que leur mise en priorité au regard de leur pertinence actuelle, de leur efficacité et de leur efficience dans le cadre de l'exercice de révision des programmes, sera également utile à la mise en œuvre de cette nouvelle composante du cycle budgétaire.

## RECOURS ACCRU À L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Les travaux d'évaluation de programme menés par les ministères et organismes doivent produire des renseignements probants et des jugements crédibles sur les programmes et leurs résultats, susceptibles d'éclairer les prises de décision relatives à l'utilisation et à l'allocation des ressources.

Dans ce contexte, le gouvernement entend recourir davantage à l'évaluation de programme afin d'appuyer la prise de décision à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental. Ainsi, des actions seront mises en œuvre afin notamment de permettre au Secrétariat du Conseil du trésor :

- De soutenir un réseau des responsables de la fonction d'évaluation de programme dans les différents ministères et organismes;
- De connaître, sur un horizon minimal de trois ans, la planification des travaux d'évaluation menés par ces organisations, et d'assurer que les travaux prévus répondront aux besoins d'information du gouvernement quant à l'appréciation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacités des programmes;
- D'avoir l'assurance que les nouvelles initiatives ayant des implications financières annuelles de 5 M\$ et plus seront dotées de mécanismes de suivi et de stratégies d'évaluation adéquats;
- De guider la réalisation des travaux d'évaluation à l'aide d'un outil d'évaluation gouvernemental de façon à standardiser la présentation de ces renseignements;
- De valider la conformité et la fiabilité des documents portant sur la logique et les résultats des programmes, transmis à l'appui de demandes de financement, ainsi que des rapports d'évaluations élaborés en amont de leur renouvellement;
- D'assurer une meilleure intégration des jugements portés par les travaux d'évaluation aux analyses produites pour soutenir les décisions du Conseil du trésor et du gouvernement.

Le Secrétariat du Conseil du trésor accompagnera de façon continue les ministères et organismes dans la mise en œuvre de ces mécanismes et poursuivra le renforcement de son expertise dans le domaine de l'évaluation de programme.



# GESTION RESPONSABLE DES EFFECTIFS ET DE LA RÉMUNÉRATION

## SITUATION ACTUELLE ET ENJEUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les dépenses de rémunération représenteront, en 2014-2015, 59 % des dépenses de programmes. Elles doivent donc inévitablement faire partie de la stratégie gouvernementale de gestion des dépenses et, par conséquent, refléter la capacité de payer des citoyens.

En contrepartie, la rémunération doit permettre à l'État, en tant qu'employeur, d'offrir des conditions de travail concurrentielles. En effet, la capacité d'attirer des ressources compétentes, alors que la concurrence sur le marché de l'emploi est de plus en plus forte et que la population active se rétrécit, demeure fondamentale si l'on souhaite préserver la qualité des services publics.

Au cours de la période de 2010-2011 à 2014-2015, la masse salariale aura augmenté au rythme de 3,6 % en moyenne annuellement. Ceci s'explique notamment par la hausse des salaires et autres avantages sociaux, par la progression dans les échelons, de même que par la hausse du nombre d'effectifs et du volume d'activité.

En ce qui a trait au niveau de l'effectif, le gouvernement avait annoncé en 2004 sa volonté de réduire la taille de la fonction publique en ne remplaçant qu'un départ à la retraite sur deux, en moyenne.

Bien que la réduction cumulative de l'effectif ait été supérieure aux niveaux prévus au cours des premières années d'application de cette mesure, cette dernière a, par la suite, plutôt servi à dégager la marge de manœuvre nécessaire pour faire face à de nouveaux besoins jugés prioritaires, par exemple pour combattre la corruption et la collusion, de même que pour maintenir ou développer l'expertise interne dans certains domaines en réduisant le recours à des ressources externes.

En conséquence, l'effectif utilisé du secteur de la fonction publique est en croissance d'environ 2 600 équivalents temps complet depuis deux ans.

## GESTION DU NIVEAU D'EFFECTIF

Le gouvernement entend accorder une grande importance au niveau et à l'allocation des effectifs dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Ainsi, pour 2014-2015, le gouvernement mettra notamment sur les départs à la retraite afin de répondre à des besoins jugés prioritaires tout en freinant la croissance de l'effectif de la fonction publique.

À cet effet, le Secrétariat du Conseil du trésor proposera au cours de la prochaine année une nouvelle approche relativement au contrôle du niveau d'effectif.

## STRATÉGIE À L'ÉGARD DES RÉSEAUX ET AUTRES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Le gouvernement entend étendre le gel des effectifs aux réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, aux organismes autres que budgétaires, aux fonds spéciaux et aux organismes qui exercent des opérations fiduciaires.

Par ailleurs, un suivi rigoureux de l'évolution de l'ensemble des effectifs des secteurs public, parapublic et péripublic sera dorénavant assuré. Pour ce faire, un projet de loi permettant d'encadrer la gestion des effectifs de l'appareil gouvernemental sera déposé à l'automne pour définir les paramètres de cette nouvelle orientation. Il donnera notamment les pouvoirs au gouvernement pour dénombrer les effectifs par catégorie d'emploi.

Dans sa mise en œuvre, le gouvernement s'assurera :

1. De maintenir une flexibilité suffisante dans les objectifs poursuivis pour que les différents secteurs aient la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter à leur réalité;
2. Que les jeunes diplômés et les personnes issues des minorités visibles continuent à avoir accès aux emplois rendus disponibles compte tenu des départs à la retraite;
3. Que l'expertise requise sera maintenue de manière à garantir des services de qualité à la population.

## GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

L'offre de services publics doit respecter la capacité financière de l'État et celle des citoyens. La prochaine négociation entourant le renouvellement des conventions collectives doit permettre d'en arriver à une entente avec les employés des secteurs public et parapublic qui soit juste et équitable pour l'ensemble des parties.

Par ailleurs, le cadre financier du présent Budget prévoit une croissance des dépenses de programmes de 2,1 % en moyenne par année, de 2015-2016 à 2018-2019.

- L'augmentation de la rémunération globale devra tenir compte de la faible croissance des dépenses de programmes les premières années jusqu'au retour à l'équilibre budgétaire.

Outre les éléments négociés dans le cadre du renouvellement des conventions collectives, le gouvernement devra également prendre en compte les autres facteurs susceptibles de faire augmenter les dépenses de rémunération, notamment :

- Le coût associé à la progression des employés dans les échelles salariales;
- Le coût des avantages sociaux et plus particulièrement ceux qui ont trait aux régimes de retraite;
- Les impacts financiers créés par les obligations en lien avec la Loi sur l'équité salariale (RLRQ, chapitre E-12).

Néanmoins, la réorganisation du travail et l'innovation structurelle de l'État permettront à l'appareil gouvernemental d'être encore plus efficient et, par conséquent, de libérer une marge de manœuvre budgétaire dont pourraient éventuellement bénéficier les employés de l'État, là où les besoins sont les plus criants.

# GESTION JUDICIEUSE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS EN INFRASTRUCTURES

## DES INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES

Au cours des prochaines années, le gouvernement sera confronté à une série de choix qui permettront le retour à l'équilibre budgétaire. Parmi ces choix, une gestion judicieuse des investissements publics en infrastructures s'impose compte tenu du poids que ceux-ci font subir aux dépenses publiques et à la dette du Québec année après année.

Dans son premier axe, le gouvernement annonce des investissements importants afin de contrer la vétusté des actifs essentiels à la prestation de services de qualité à la population. Ainsi, c'est plus de 50,6 G\$ qui sont alloués au maintien et à la réfection de l'ensemble du parc d'actifs gouvernementaux, tant sur les routes et dans les écoles que dans le réseau de la santé qui en ont grandement besoin. Une attention particulière sera apportée aux infrastructures qui permettent de donner des services aux clientèles les plus vulnérables, notamment les aînés et les itinérants.

Le deuxième axe de priorisation du Plan québécois des infrastructures 2014-2024 visera les projets permettant de favoriser le développement économique du Québec tels que les grands projets routiers, la Stratégie maritime de même que le Plan Nord. Ces choix, en plus des retombées fiscales et des 53 000 emplois qu'ils permettront de créer ou de maintenir, concrétiseront une véritable vision à long terme du transport des personnes et des produits essentiels au développement économique de la Capitale-Nationale, de la métropole et de toutes les régions du Québec.

De plus, le Plan québécois des infrastructures 2014-2024 prévoit spécifiquement le devancement d'un montant de 300 M\$ afin de réaliser principalement des projets à effet rapide sur l'économie. Cette somme permettra la mise à l'étude, pour un montant de 50 M\$, de quelques projets majeurs jugés prioritaires par le gouvernement. De plus, elle vise la réalisation de projets à effets économiques immédiats d'un total de 250 M\$ dans les réseaux de l'éducation et de la santé, le réseau routier et en voirie locale.

## UNE PLANIFICATION RESPONSABLE ET TRANSPARENTE

Le gouvernement met en place de nouvelles pratiques, afin de présenter de façon transparente et réaliste les ressources à affecter à ses investissements en infrastructures. Ainsi, pour la première fois, le gouvernement du Québec joint au Plan québécois des infrastructures 2014-2024 la liste de tous les projets de 50 M\$ et plus. Cette transparence accrue permettra de mettre en valeur les façons de faire et les processus de planification et de gestion des projets majeurs en infrastructures.

Les investissements en infrastructures ont pris une ampleur considérable et il est primordial de les assujettir à un processus décisionnel efficace et logique, de même qu'à un suivi rigoureux et responsable.

À cet effet, le gouvernement présente une planification permettant d'assurer la transparence des choix effectués :

- En publiant une liste des projets de 50 M\$ et plus;
- En constituant une enveloppe centrale;
- En accélérant des projets pour une action rapide sur l'économie (300 M\$);
- En appliquant une planification plus rigoureuse.

Une liste des projets d'infrastructures publiques est jointe au Plan québécois des infrastructures 2014-2024. Tous les projets dont le coût total estimé est supérieur à 50 M\$ seront inclus à la liste.

Le Plan québécois des infrastructures 2014-2024 présente les projets en lien avec les priorités du gouvernement et il préserve, par ailleurs, une enveloppe centrale de 6,6 G\$ qui pourra être affectée à des projets au fur et à mesure que les projets auront été bien analysés et autorisés.

Cette approche est guidée par la prudence et une volonté du gouvernement de pouvoir compter en temps opportun sur des sommes nécessaires pour le financement des projets dont les dossiers d'opportunité seront approuvés par le gouvernement en 2014 et en 2015 et pour pallier aux imprévus pour des infrastructures essentielles à la population.

Les règles de gouvernance en matière de gestion, de sélection, d'approbation et de suivi des projets seront renforcées au cours de la prochaine année afin de mieux prioriser les projets en fonction de critères définis clairement, et de permettre un meilleur contrôle des coûts des projets et de maintenir le parc d'actifs dans un état adéquat et sécuritaire.

Tableau 3

**ENVELOPPES D'INVESTISSEMENTS PAR SECTEUR AU PLAN QUÉBÉCOIS  
DES INFRASTRUCTURES 2014-2024**  
(CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, EN MILLIONS DE DOLLARS  
ET EN POURCENTAGE)

	<b>M\$</b>	<b>%</b>
Réseau routier	20 423,6	22,6
Transport collectif	7 615,0	8,4
Transport maritime, aérien, ferroviaire et autres	2 023,8	2,3
Santé et services sociaux	16 998,9	18,8
Éducation	7 945,0	8,8
Enseignement supérieur et recherche	6 060,9	6,7
Culture	1 956,7	2,2
Infrastructures municipales, sportives, communautaires et de loisirs	8 522,7	9,4
Logements sociaux et communautaires	2 279,4	2,5
Édifices gouvernementaux	2 631,1	2,9
Ressources informationnelles	3 052,3	3,4
Autres secteurs	4 232,4	4,7
Enveloppe centrale <sup>1</sup>	6 558,1	7,3
<b>Plan québécois des infrastructures 2014-2024</b>	<b>90 300,0</b>	<b>100,0</b>

Note : Les montants ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

1. Enveloppe réservée pour des projets actuellement à l'étude et d'éventuels projets non encore identifiés



## CONCLUSION

Le gouvernement propose un plan pour une gestion rigoureuse et responsable des dépenses auquel toutes les organisations publiques et l'ensemble des Québécoises et des Québécois sont conviés à participer pour que chaque dollar investi se fonde sur des choix éclairés qui servent l'intérêt collectif.

Ce plan repose sur des gestes à court terme, incluant une série de mesures d'économies identifiées par chacun des ministères pour 2014-2015 et l'application immédiate d'un cran d'arrêt aux dépenses.

Toutefois, l'atteinte et le maintien de l'équilibre budgétaire nécessitera plus que des révisions ponctuelles de dépenses. De profondes réflexions sur la structure même des dépenses seront aussi menées. Ainsi, le plan du gouvernement repose également sur des gestes plus structurants tels la mise sur pied d'une Commission de révision permanente des programmes et une gestion plus serrée des effectifs et des investissements publics en infrastructures.

Par souci d'équité pour les générations futures, le gouvernement agira de façon nette et décisive pour assainir les finances publiques tout en assurant le maintien des services prioritaires. La tâche est importante. C'est pourquoi le gouvernement entamera un dialogue social constant avec les partenaires gouvernementaux et la population. Nous agirons de façon déterminée afin de réaliser cet effort national.

Nous savons que les choix seront difficiles, mais nous sommes confiants que l'approche sur laquelle repose cette stratégie de gestion des dépenses contribuera à relever ce défi collectif.

Le gouvernement souhaite que tous les ministères et organismes de même que les employés et les partenaires de l'État participent à cet effort national qui est essentiel à la prospérité du Québec.

Soyons rigoureux et responsables, aujourd'hui et demain.





