

Notes pour l'intervention de
M. André DICAIRE,
Secrétaire général du gouvernement

à l'occasion du
29^e Congrès de l'ASDEQ
Atelier 3

**LES BOULEVERSEMENTS DU
MARCHÉ DU TRAVAIL**

Hôtel Loews Le Concorde
Jeudi 6 mai 2004, 15 h 45

La version prononcée fait foi

Introduction

Mesdames, Messieurs,

C'est avec plaisir et intérêt que j'ai accepté de participer à votre Congrès, et d'apporter ainsi ma contribution à votre réflexion sur les bouleversements du marché du travail.

Comme M. Dea et M^{me} Bellemarre viennent de le souligner, ces bouleversements que nous vivons et que nous allons connaître sont le reflet des profondes transformations touchant notre société dans son ensemble.

Les profondes transformations affectant le marché du travail concernent le secteur public comme le secteur privé, où apparaissent un certain nombre de similitudes et de convergences.

Et afin de bien comprendre la nature de ces bouleversements pour le personnel du secteur public, il me semble d'abord important de saisir le contexte et l'environnement dans lesquels évolue notre personnel.

Vous comprendrez que de par mes fonctions, ma présentation sera orientée sur les bouleversements du marché du travail dans le secteur public.

Le plan de ma présentation est donc le suivant :

1. Le secteur public québécois : phase de changement important
2. Les deux réalités à retenir dans ce contexte de changement, en matière de gestion des ressources humaines
3. Les quatre clefs d'un changement harmonieux et réussi

Première partie

Le secteur public québécois : sous le signe du changement

Faut-il le rappeler, le secteur public québécois a en fait quarante ans, puisqu'il a pour l'essentiel été mis en place à partir du début des années soixante, dans le cadre de la **Révolution tranquille**.

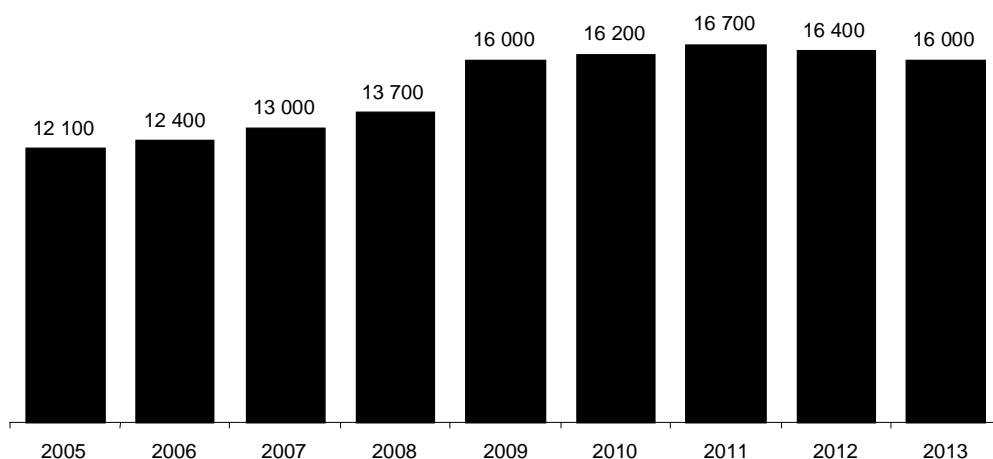
- L'équipe de Jean Lesage a entamé la construction du Québec moderne, en mettant en place les institutions et les programmes correspondant à nos choix collectifs.
- Le gouvernement Lesage et ceux qui l'ont suivi se sont en fait appuyés sur le secteur public pour établir les principales composantes économiques, sociales et culturelles du Québec que nous connaissons aujourd'hui.
 - Sur le plan économique, de puissants outils ont été créés, avec la nationalisation d'Hydro-Québec et la mise en place de grandes sociétés d'État telles la Caisse de dépôt et placement ou la Société générale de financement.
 - Sur le plan social, de grands programmes ont été définis, d'abord pour permettre un accès universel à l'éducation et à la santé, puis pour assurer un soutien dans les domaines que nous considérons comme prioritaires.
 - Sur le plan culturel, le secteur public a également été mandaté afin de soutenir et de promouvoir notre identité et notre développement.
- Sans vouloir énumérer les principales initiatives de cette période, il est important de rappeler que l'une des premières actions du gouvernement Lesage fut de mettre en place une fonction publique de qualité, ayant un niveau analogue à celui des fonctions publiques des grands pays occidentaux.
 - Le Québec bénéficie depuis cette date d'une fonction publique d'une grande compétence, d'une grande loyauté et d'un grand dévouement – et il s'agit de l'un des principaux acquis de la Révolution tranquille.
 - Cette fonction publique, j'en suis profondément convaincu, est plus que jamais l'atout sur lequel nous devons nous appuyer pour mener à bien les changements à venir.

Pourquoi ces changements ?

- Ce secteur public québécois aborde actuellement une nouvelle étape en raison de changements majeurs.
- Les changements à venir, tels qu'on peut les décoder, sont essentiellement de trois ordres :
 - La demande se modifie.
 - L'offre se transforme.
 - Le contexte budgétaire nous l'impose.
- **En premier lieu, la demande de services publics se modifie**, et elle se modifie profondément.
 - Dans tous les pays, les citoyens ont de nouvelles exigences vis-à-vis leur État.
 - Ils veulent avoir un accès rapide, simple et convivial aux services publics.
 - Ils veulent que ces services correspondent effectivement à leurs besoins, et qu'ils soient dessinés à cette fin.
 - Concrètement, cela signifie que les citoyens veulent des démarches réduites au minimum, une disponibilité des informations et des services la plus large possible, et une logique de livraison des services qui ne soit pas imposée par la bureaucratie et la répartition du travail entre les ministères.
 - Ils ne veulent plus se perdre dans les dédales administratifs et dans les explications fournies en langage bureaucratique.
 - La demande de services publics se modifie rapidement pour une autre raison, liée aux changements démographiques.
 - En raison du vieillissement de la population, nous devons répondre au cours des prochaines années à une demande accrue de services pour les personnes âgées, notamment en santé.
 - Cette demande va également changer de nature, avec la croissance du survieillessement de la population.
 - Dans le secteur de l'éducation, les changements démographiques entraîneront un déplacement des besoins, du primaire vers le secondaire, l'universitaire et la formation technique.
 - La plupart des services publics seront en fait affectés par les modifications de clientèle (transports, sécurité publique, culture et loisirs, etc.).

- **En deuxième lieu, et en même temps que la demande, l'offre de services publics se modifie également.**
 - Elle se modifie en raison de l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et des communications.
 - Les nouvelles technologies imposent de nouvelles façons de faire et la maîtrise des nouveaux outils qui apparaissent continuellement.
 - Le développement prodigieux du réseau Internet représente une nouvelle source de changements. Il offre des possibilités extraordinaires de contact et de diffusion de l'information, mais entraîne aussi des exigences nouvelles en termes de définition des services et de transparence de l'information.
 - La démographie est une autre source de changements.
 - La transformation de notre démographie ne touche pas seulement la demande de services publics. Elle aura un impact direct sur l'offre, en raison des départs massifs à la retraite que nous connaissons bientôt.
 - Il va falloir assurer la relève de ceux qui partent.
 - Il faudra en même temps permettre le transfert des connaissances et des savoir-faire entre ceux qui quittent le secteur public et ceux qui vont les remplacer.

Estimation du nombre de départs à la retraite⁽¹⁾ pour les secteurs public et parapublic, 2005 à 2013



Source : Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA).
Compilation interne

(1) RREGOP, RRPE, RRE et RRF.

- On prévoit ainsi, au cours des dix prochaines années, le départ à la retraite de quelque 145 000 employés de l'État – fonction publique, réseaux de la santé et de l'éducation confondus.
 - Pour la seule fonction publique, on estime que plus de 40 % du personnel et 60 % des cadres quitteront leur emploi d'ici 2014.
 - On serait irresponsable si l'on ne prenait pas des actions pour y faire face.
- **La troisième source de changements est à la fois économique et budgétaire.**
- Je ne m'étendrai pas longtemps sur les problèmes de finances publiques, que vous connaissez bien, mais il y a quelques données incontournables que l'on peut succinctement rappeler.
 - Tout d'abord, notre État coûte cher, par rapport à la situation prévalant chez nos principaux partenaires.
 - En 2003, les dépenses de programmes du Québec représentaient 17,7 % du produit intérieur brut, comparativement à 13,5 % en Alberta, 12,5 % en Ontario et 13,6 % en moyenne au Canada.
 - Au cours des dernières années, ces dépenses de programmes ont augmenté plus rapidement que dans les autres provinces. L'écart entre le Québec et le reste du Canada s'est ainsi élargi.
 - Nous dépensons plus qu'ailleurs, alors que nous sommes collectivement moins riches que les autres Canadiens. C'est ainsi qu'en 2003, le PIB par personne s'établissait à près de 34 500 \$ au Québec, comparativement à 51 000 \$ en Alberta, à 40 800 \$ en Ontario et à 38 400 \$ en moyenne au Canada.
 - Pour financer des dépenses trop élevées par rapport à notre niveau de richesse, nous sommes devenus les plus endettés au Canada, et nous acquittons les impôts les plus lourds en Amérique du Nord.
 - Cette situation n'est pas durable ni viable à terme. C'est en fait notre capacité à créer de la richesse qui en est directement handicapée.
 - Plus globalement et plus fondamentalement, nous devons avoir un secteur public tout aussi efficace et tout aussi compétitif que les secteurs publics de nos principaux concurrents.
 - Tous niveaux de gouvernement confondus, le secteur public représente environ la moitié de l'économie québécoise. Cette moitié de l'économie ne doit pas représenter un fardeau pour l'ensemble du Québec.

- Dans le cas contraire, cela signifierait que nous forçons notre secteur privé à assumer une charge beaucoup plus élevée que celle que supportent les secteurs privés de nos partenaires.

Cette nécessaire modernisation nous impose donc des changements qui doivent être gérés en respectant une **obligation de résultat** très clair : chaque dollar dépensé dans l'appareil public doit l'être de la façon la plus efficace et efficiente qui soit, car ce dollar provient du citoyen contribuable.

J'ajouterai que le secteur public doit de plus satisfaire cette obligation de résultat exigeante en respectant une **obligation de moyens** tout aussi exigeante.

- À la différence du secteur privé, nous devons administrer des fonds publics. Nous devons ainsi respecter des critères très stricts en matière d'éthique et de transparence. Les exigences imposées au secteur public sont très élevées.
- Il faut aussi être équitable vis-à-vis l'ensemble des partenaires, et ne pas favoriser certains par rapport à d'autres.
- Notre personnel vit donc dans un univers qui est non seulement en plein changement, mais aussi très exigeant.

Deuxième partie

Les changements et les ressources humaines

Je voudrais mettre en évidence, dans cette deuxième partie de mon exposé, deux réalités importantes en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de changements.

- **En premier lieu**, dans le secteur public comme dans toute organisation, la gestion de tout changement suscite des **réactions** qui ne sont pas toujours favorables, et qui doivent être gérées en tant que telles.
- **En deuxième lieu**, il faut compter avec l'ampleur du secteur public et la complexité des modes de gestion de son personnel.

Parlons d'abord un peu de la **réaction humaine au changement**.

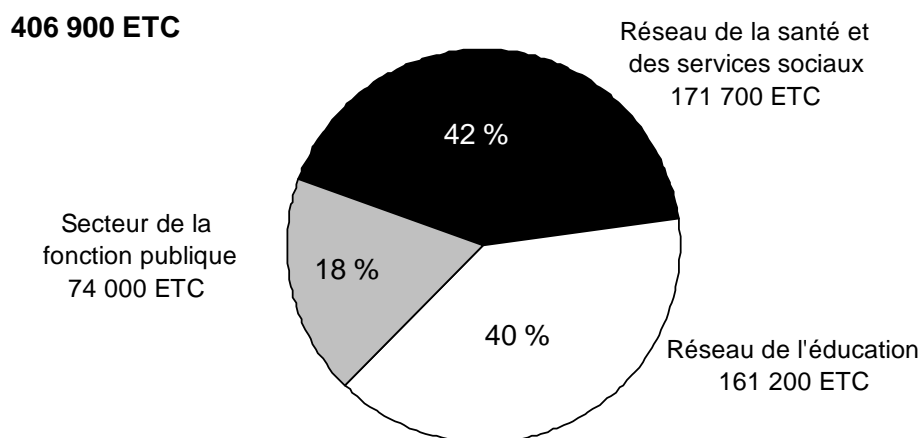
- Pour certains, le changement peut constituer une source de stimulation et un élément positif de remise en cause.
 - Pour ces employés, le changement représente un défi qui vient enrichir leur tâche, et même une source de dépassement d'eux-mêmes.
 - Le changement devient alors une occasion de valorisation pour l'employé.
- Pour d'autres, le changement suscite surtout du scepticisme et de l'incrédulité.
 - Les employés ont déjà vécu des périodes de remises en cause de l'organisation, plus ou moins bien menées.
 - Ils ne croient plus à la possibilité que des changements réels et effectifs soient apportés à leur tâche de travail.
 - Leur réaction consistera le plus souvent à se « mettre au neutre », à laisser passer cette période de remise en cause qui, d'après eux, ne sera pas suivie d'effets.
- Pour certains enfin, et cela est bien humain, le changement est source d'incertitude, d'inquiétude et de dérangement.
 - La crainte devant le changement sera d'autant plus forte si l'on n'explique pas le pourquoi et le comment des changements effectués.
 - Il faut en effet reconnaître que même si on connaît la finalité des changements entrepris, les chemins pour y parvenir sont rarement déterminés avec suffisamment de précision pour lever ces incertitudes et ces inquiétudes.

- Cette inquiétude devant le changement se retrouve dans le secteur privé comme dans le secteur public.
- Mais il y a une différence entre les deux secteurs.
 - Le sentiment d'urgence et de nécessité est plus présent dans le secteur privé que dans le secteur public.
 - Les employés savent que leur entreprise est soumise à la discipline du marché et que si elle n'est pas compétitive, elle risque de disparaître.
 - Dans le secteur public, la situation semble tout autre. On a souvent l'impression que le changement n'est pas aussi nécessaire. Et pourtant, nous savons pertinemment que la transformation de l'État est requise, pour assurer la pérennité des services et des programmes.

La deuxième réalité avec laquelle nous devons compter concerne **l'ampleur du secteur public** et la **complexité des modes de gestion de son personnel**.

- Au Québec, en 2002-2003, l'effectif des secteurs public et parapublic s'établissait à un peu plus de 400 000 personnes, en équivalent temps complet (ETC). La rémunération des employés de l'État représentait, à elle seule, 56 % des dépenses de programmes et 49 % de l'ensemble du budget.
 - Sur les 400 000 personnes formant le personnel du secteur public, les réseaux de la santé et de l'éducation représentaient ensemble un peu plus des quatre cinquièmes de la main-d'œuvre, soit respectivement 42 % et 40 % des effectifs totaux.

Répartition de l'effectif des secteurs public et parapublic, 2002-2003



Source : Budget de dépenses 2003-2004.

- Le secteur de la fonction publique regroupe les activités placées directement sous l'autorité du gouvernement. Il constituait ainsi, en 2002-2003, 18 % des effectifs des secteurs public et parapublic, soit 74 000 personnes en équivalent temps complet.
- La gestion de ce personnel considérable est assurée selon des modes complexes.
 - Au Québec, la négociation des grands paramètres liés aux conditions de travail d'intérêt gouvernemental dites « intersectorielles » (salaires, retraite, droits parentaux) est centralisée au Conseil du trésor et placée sous la responsabilité du Sous-secrétariat aux relations de travail, secteurs public et parapublic.
 - La négociation d'un certain nombre de matières d'intérêt gouvernemental dites « sectorielles » est déléguée à des comités patronaux de négociation dans les secteurs de la santé et des services sociaux et au Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique dans le secteur de la fonction publique.
 - Ces matières sont les régimes de sécurité d'emploi, le contrôle de l'effectif, les régimes collectifs d'assurance, la classification et la gestion de l'application de la rémunération, les frais de déplacement, les modalités de gestion des droits parentaux et les modalités d'application des disparités régionales.
 - De manière générale, ces négociations sont étroitement coordonnées par le Conseil du trésor.
 - La gestion des ressources humaines (organisation du travail, formation, embauche, règlement des griefs, préparation de la relève) comme celle de l'ensemble des activités est très décentralisée dans les réseaux de la santé et des services sociaux. Par contre, dans la fonction publique, ces activités sont fortement centralisées.
- En dépit de ce cadre de référence, le gouvernement exerce son droit de regard sur l'ensemble de la négociation afin de respecter ses engagements envers la population et de maintenir la paix sociale.

Cela m'amène maintenant à aborder la troisième partie de mon exposé, soit les clefs d'un changement harmonieux et réussi.

Troisième partie

Les clefs d'un changement harmonieux et réussi

Je voudrais identifier cet après-midi ce qui constitue à mon sens les clefs d'un changement harmonieux et réussi, au sein de la force de travail qui porte le secteur public québécois.

Ces clefs sont au nombre de quatre :

1. Nous devons réussir à **transférer le savoir-faire** et les **expertises**, pour assurer la **relève** et la **continuité des services**, dans un contexte de départs à la retraite d'une partie importante des employés de l'État.
2. Nous devons mieux **planifier les ressources** et **réorganiser les équipes**, pour améliorer l'efficacité avec laquelle les services sont rendus à la population.
3. Il faut profiter de la conjoncture exceptionnelle que nous allons vivre pour **redéployer** les ressources humaines vers les besoins effectifs des citoyens.
4. Nous devons enfin **mobiliser** et **motiver** ce personnel de grande qualité, afin tout à la fois de valoriser sa contribution à notre développement collectif et de rendre aux emplois dans le secteur public un caractère attractif.

Pour ce qui est du **transfert de savoir-faire** et de la **relève**, nous devons impérativement assurer aux citoyens que les **services** dont ils bénéficient ne seront pas remis en cause par les départs massifs à la retraite que le secteur public connaîtra au cours de la prochaine décennie.

- Cela signifie que le changement de garde devra s'effectuer de façon progressive et ordonnée, et que le transfert des connaissances devra être pleinement réalisé.
 - Beaucoup de monde réfléchit déjà aux meilleurs moyens d'assurer ce transfert du savoir-faire et des connaissances entre ceux qui vont partir et ceux qui vont les remplacer.
 - Il faut mieux utiliser le tutorat, le mentorat, la retraite progressive, ainsi que les démarches souvent innovatrices consistant à s'appuyer sur les anciens employés pour soutenir l'intégration des nouveaux.

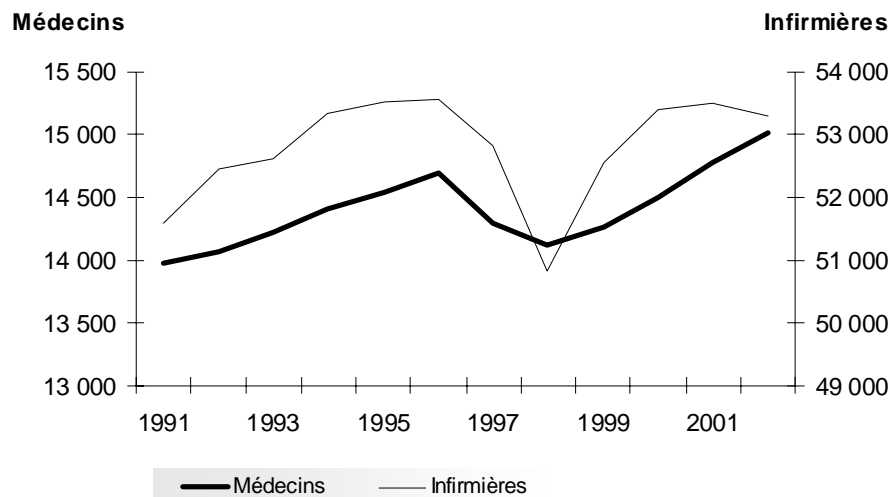
- Au cours des prochains mois, chaque ministère et organisme sera appelé à définir une stratégie de transfert des connaissances et de l'expertise, permettant à la fois d'assurer la continuité de sa mission, de maintenir des services de qualité aux citoyens et de demeurer performant.
- Sur le plan législatif et réglementaire, des modifications vont être apportées au cadre juridique actuel, pour faciliter la mise à contribution de fonctionnaires ayant pris leur retraite. Ces fonctionnaires auront la possibilité de participer aux activités de mentorat et d'accompagnement de façon ponctuelle – ce qui n'est pas le cas actuellement.
- Pour préparer la relève, un effort spécifique va être consenti en vue du recrutement étudiant. À cette fin, les collaborations vont être renforcées avec les établissements d'enseignement universitaire, collégial et secondaire. La tradition des campagnes de recrutement étudiant à période fixe et récurrente se poursuivra.
- La relève des gestionnaires sera préparée, grâce à la constitution de banques de candidats qualifiés, la formation des employés accédant à la catégorie de personnel d'encadrement et la mise en place d'un plan de carrière et de développement des gestionnaires.

La **deuxième clef** des changements à venir vise une meilleure **planification des ressources** et la **réorganisation des équipes**. Cette réorganisation sera fondée sur une planification améliorée et une modernisation du cadre de gestion.

- Comme le Plan de modernisation l'annonce, les ministères et organismes seront invités, dès 2004-2005, à déposer un Plan pluriannuel de main-d'œuvre.
 - Il s'agit d'un exercice de planification de la main-d'œuvre tel qu'il n'en existait pas jusqu'ici, au sein de la fonction publique.
 - Cet exercice inclura l'identification des compétences requises par les emplois et une définition des besoins qualitatifs.
- Il est évident que certaines erreurs du passé ne devront plus se répéter, en matière de planification des ressources humaines.
 - Je fais en particulier référence à ce que nous avons vécu à la fin des années quatre-vingt-dix, dans le réseau de la santé et des services sociaux.

- Le réseau ne s'est pas encore vraiment remis des départs à la retraite provoqués par une politique gouvernementale non planifiée d'incitation au départ, définie pour des raisons uniquement budgétaires.

Évolution du nombre de médecins et d'infirmières, 1991 à 2002



Source : Ministère de la Santé et des Services sociaux.

- La réorganisation des équipes s'appuiera notamment sur une modernisation du cadre de gestion.
 - Le cadre appliqué aujourd'hui a un peu plus de vingt ans, puisque la dernière révision de la *Loi sur la fonction publique* remonte à décembre 1983.
 - Des améliorations seront ainsi apportées au processus de dotation des emplois. Grâce aux réformes apportées, un candidat n'aura à se soumettre qu'à une seule évaluation, pour plusieurs possibilités d'emploi.

La **troisième clef** du changement est de réussir le **redéploiement des ressources** vers les besoins effectifs des citoyens, en s'appuyant justement sur les départs à la retraite pour recentrer le personnel vers les services prioritaires.

- Dans tout le processus énorme de remplacement du personnel que nous allons bientôt vivre, il ne faut pas oublier que le transfert dont on parle n'aura rien de mécanique.
 - Il ne s'agira pas de remplacer une personne par une autre, sur un poste donné.

- Le secteur public va connaître un changement beaucoup plus profond, puisque les nouveaux employés auront un profil, des compétences et des sensibilités souvent extrêmement différents de ceux des employés qui partent.
 - Par exemple, et indépendamment des habiletés techniques et professionnelles nouvelles qu'il faudra combler, les employés que l'État recrutera seront plus sensibilisés que par le passé aux concepts d'imputabilité, de responsabilisation, de qualité des services, d'adaptation permanente aux technologies.
 - Le grand changement qui va transformer le secteur public s'accompagnera donc d'un redéploiement des ressources disponibles, afin que les ressources humaines soient affectées là où sont les besoins, et non pas là où ces ressources étaient historiquement orientées.
- Pour y parvenir, nous devons accroître les investissements consentis dans la formation de la main-d'œuvre.
 - Il faudra fournir au personnel les outils lui permettant de mieux utiliser les technologies existantes, et de renforcer sa polyvalence, en répondant à d'autres besoins que ceux pour lesquels il a été originellement embauché.
 - C'est ainsi que de meilleurs programmes de développement et de formation seront mis sur pied au cours des prochains mois. Ils viseront à former les employés de la fonction publique pour qu'ils puissent s'orienter vers les secteurs en pénurie, lorsque cela s'avérera nécessaire.
 - Le redéploiement s'appuiera bien entendu sur l'embauche et l'appel à de nouvelles ressources.
 - Comme M^{me} Jérôme-Forget l'a annoncé hier, le gouvernement vise à gérer l'attrition, de telle sorte que la moitié des employés réguliers qui partent à la retraite soient remplacés par une embauche provenant de l'extérieur.
 - Cela signifie qu'au cours des dix prochaines années, le gouvernement va embaucher 16 000 nouveaux employés pour des postes à statut régulier, comparativement aux 14 000 nouveaux employés recrutés au cours des dix dernières années.
 - Les départs massifs à la retraite représentent donc bien une conjoncture tout à fait exceptionnelle, qui va permettre d'alléger l'appareil de la fonction publique et de redéfinir les équipes en fonction des services considérés comme les plus prioritaires, tout en ouvrant largement cette fonction publique à de nouvelles ressources.

- Bien entendu, ce redéploiement sera effectué en respectant la sécurité d'emploi qui est inscrite à la fois dans la *Loi sur la fonction publique* et dans les conventions collectives.

Les changements seront d'autant plus facilement assumés par le personnel du secteur public qu'ils s'accompagneront d'une **valorisation** de sa contribution à notre développement collectif. J'en viens ainsi à la **quatrième** clef des changements à venir.

- Au début de mon exposé, j'ai fait référence à la Révolution tranquille et à ce qu'elle a représenté pour la construction de l'État québécois.
 - Faut-il le rappeler, la Révolution tranquille était portée par la conviction qu'il était possible d'innover, que le Québec était en mesure d'offrir des services d'une qualité égale ou supérieure à ce qui se faisait ailleurs.
 - Bien évidemment, ce sentiment de fierté et d'appartenance découlait directement de la phase de développement que vivait alors l'État québécois.
- Il ne faut pas se le cacher, le contexte actuel n'est pas le même.
 - Les prochains changements devront être réalisés dans un contexte de ressources limitées, d'une marge de manœuvre financière qu'il faut reconstituer.
 - Pour cette raison même, les défis à venir sont aussi, sinon plus stimulants qu'ils ne l'ont jamais été.
 - Nous avons à assurer la pérennité de services publics auxquels nous tenons particulièrement, dans une conjoncture délicate.
 - Ce seul objectif et les contraintes qui l'accompagnent doivent nous motiver puissamment dans les efforts à venir.
- Il faut donc que les sentiments d'appartenance et de fierté qui fleurissaient au début des années soixante réapparaissent, plus forts que jamais.
- Le secteur public doit offrir un contexte stimulant et valorisant à ses employés, pour attirer le personnel et le garder.
 - En plus de la rémunération et des conditions de travail, qui sont assez comparables à celles du secteur privé, le secteur public doit donc continuer d'offrir des mandats mobilisateurs à ses employés.
 - C'est à cette condition que le secteur public redeviendra aussi attractif qu'il l'a été. Je suis convaincu que cela est possible, en raison même de la nature des besoins qu'un secteur public doit satisfaire.
- Pour y parvenir, nous avons des efforts très concrets à consentir.

- Nous devons par exemple faire en sorte que les jeunes qui rentrent dans la fonction publique ne soient pas marginalisés au départ dans des tâches secondaires et subalternes.
- Dans la politique d'embauche et de recrutement, il faut que des défis stimulants soient proposés dès le départ à ceux qui entrent dans la fonction publique.
- Si on prend l'exemple du secteur de la santé, nous devons éviter que les nouveaux arrivés ne soient exclusivement affectés au service du soir, de nuit et de fin de semaine.

Conclusion

En conclusion, je voudrais revenir sur ce que signifie la modernisation de l'État, pour les ressources humaines qui sont affectées au service public.

Dans la fonction publique comme dans les réseaux, le personnel fait preuve d'un professionnalisme, d'un engagement et d'un dévouement que l'on ne souligne pas assez.

En même temps, il faut convenir d'une évidence.

- Ce personnel efficace et dévoué à sa tâche évolue dans un système qui a vieilli, qui a perdu sa simplicité et sa flexibilité, qui est devenu inutilement complexe, lourd et rigide.
- L'État québécois est confronté à un défi tout à fait analogue à celui que doivent relever toutes les grandes entreprises : nous devons retourner à l'essentiel, retrouver les objectifs fondamentaux qui ont fondé notre action, répondre aux véritables attentes des citoyens, et faire en sorte que nous puissions nous comparer avantageusement avec les secteurs publics des grands pays industrialisés.

Dans un contexte de concurrence et de mondialisation, les entreprises privées n'ont d'autre choix que de s'adapter, à moins d'accepter de disparaître.

- Notre État n'est pas confronté à des exigences aussi implacables, mais vous savez bien, en tant qu'économistes, que la concurrence nous interpelle également.
- Nous ne pouvons nous permettre de pénaliser l'ensemble de notre société en gérant mal nos services publics.

Nous devons offrir au contraire aux Québécois un État efficace répondant à leurs besoins, et respectueux de leur capacité de payer.

U:\SPPS00\Régie interne\Jean-Pierre\Discours PM\Discours André Dicaire\Discours André Dicaire Congrès ASDEQ 04-05-24 version prononcée.doc