



**ÇA NOUS
REGARDE!**

Élections générales 2026 : Solutions et argumentaire de la Centrale des syndicats du Québec

2. Contrer toutes les formes de recours à la sous-traitance dans les réseaux publics et parapublics; et miser sur la stabilité en matière de recrutement, de rétention et d'organisation du travail

1^{er} septembre 2026

À propos de la Centrale des syndicats du Québec

La Centrale des syndicats du Québec (CSQ) représente près de 215 000 membres, dont plus de 80 % de femmes et 30 % de jeunes âgés de moins de 35 ans. Ses membres œuvrent en éducation, de la petite enfance à l'enseignement supérieur, ainsi qu'en santé et en services sociaux, dans les milieux communautaires, du loisir, de la culture, des communications et du monde municipal. La CSQ compte également dans ses rangs l'AREQ, le mouvement des personnes retraitées CSQ, de même qu'un vaste réseau d'écoles engagées au sein du Mouvement ACTES.

Introduction

Si l'on devait choisir un seul mot pour caractériser le XXI^e siècle, celui de *crises* viendrait rapidement à l'esprit : crise de confiance envers les institutions, crise du logement, crise des transports, crise commerciale, crise climatique, crises sanitaires, crise de l'itinérance, crise de la main-d'œuvre, crise de l'information et des médias, hausse des violences... Bref, n'en jetez plus, la cour est pleine!

Du côté des solutions, **le Québec possède une longueur d'avance indéniable** : un filet social et un ensemble de réseaux publics et parapublics. En effet, tant la santé et les services sociaux que l'éducation — de la petite enfance à l'enseignement supérieur, en passant par le secteur scolaire, l'éducation des adultes et la formation professionnelle — constituent, par leurs missions respectives, des outils de premier ordre pour combler des besoins essentiels, favoriser l'égalité des chances, soutenir l'économie et le marché du travail, ainsi qu'atténuer les répercussions des crises sur la population.

Une société civile dynamique et organisée, habituée à collaborer et à travailler avec divers acteurs (économiques, étatiques, etc.), assure également un degré élevé de participation démocratique aux affaires publiques. Elle contribue grandement à la recherche de solutions aux différents enjeux. Les syndicats font assurément partie de ce socle démocratique.

La CSQ présente ici **ses solutions visant à contrer le recours à la sous-traitance et assurer la stabilité en matière de recrutement et de rétention de personnel**

Pour en savoir plus sur nos autres priorités et solutions, visitez [Ça nous regarde](#), section Je m'informe.

1.2. Contrer toutes les formes de recours à la sous-traitance dans les réseaux publics et parapublics; et miser sur la stabilité en matière de recrutement et de rétention.

La Centrale préconise les mesures suivantes :

- Mettre fin aux gels de l'embauche;
- Améliorer la reconnaissance ainsi que les conditions d'exercice et de travail du personnel.

Les réseaux publics et parapublics sont de plus en plus pris dans un cercle vicieux en raison de nos choix politiques. Au cours des dernières décennies, des rondes de compressions et, dans certains cas, des réformes successives, ont favorisé un recours grandissant à diverses formes de sous-traitance, tant en santé, en services sociaux qu'en éducation. **Les gels de l'embauche** conduisent presque systématiquement à cela.

Aux quatre coins du Québec, des membres nous interpellent à ce sujet. Les enjeux rapportés sont si importants qu'il faut, de toute urgence, effectuer un virage à 180 degrés et en faire une priorité gouvernementale de premier ordre. Les mesures visant à contrer la sous-traitance doivent s'accompagner de moyens favorisant la stabilité des milieux de travail, la reconnaissance du personnel ainsi que l'amélioration des conditions d'exercice et de travail.

Pourquoi est-ce essentiel?

Tabler sur les leçons apprises afin d'améliorer notre résilience collective face aux crises

À cet égard, **le cas du réseau de la santé et des services sociaux** est porteur de précieuses leçons. En effet, sa dépendance aux acteurs privés et à la main-d'œuvre issue des agences a causé, et cause toujours, de très nombreux effets négatifs, affectant directement sa capacité à remplir sa mission.

En outre, cela a entraîné des répercussions tragiques sur notre capacité collective à gérer la pandémie de la COVID-19 et à prévenir ses incidences les plus tragiques, comme les vagues de décès dans les établissements de soins de longue durée¹. Pendant ce temps, les agences de placement ont pu profiter de la crise pour se multiplier dans le réseau — leur nombre a quadruplé de 2020 à 2023, franchissant la barre des 2 000² — et pour générer des profits records³.

Mettre fin aux faramineux dépassements de coûts et améliorer l'efficacité

Loin de constituer une solution, la multiplication des acteurs en quête de rentabilité dans les réseaux publics et parapublics exerce **une très forte pression à la hausse sur les dépenses**⁴. Une telle dynamique est, en soi, fondamentalement inefficace.

¹ Parmi les analyses rigoureuses sur le sujet : QUÉBEC. BUREAU DU CORONER (2022). *Rapport d'enquête : Pour la protection de la vie humaine concernant 53 décès survenus dans des milieux d'hébergement au cours de la première vague de la pandémie de la COVID-19 au Québec*. coroner.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/Enqu%C3%AAtes_publicques/CHSLD/2020-EP00265-9.pdf; COMMISSAIRE À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE (2022). *Le devoir de faire autrement, partie 1 : Renforcer le rôle stratégique de la santé publique*. csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2022/Rapportfinal_Mandat/CSBE-Rapport_final_Partie1_SP.pdf; COMMISSAIRE À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE (2022). *Le devoir de faire autrement, partie 2 : Réorienter la gouvernance vers des résultats qui comptent pour les gens*. csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2022/Rapportfinal_Mandat/CSBE-Rapport_final_Partie2.pdf; SIMARD, Julien (2023). *La gestion de la COVID-19 au Québec : entre opacité, autoritarisme et déni*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. iris-recherche.qc.ca/publications/gestion-covid-19-au-quebec/ et PROTECTEUR DU CITOYEN (2021). *Rapport spécial du Protecteur du citoyen : La COVID-19 dans les CHSLD durant la première vague de la pandémie : cibler les causes de la crise, agir, se souvenir*. protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/2021-11/rapport-special-chsld-premiere-vague-covid-19.pdf.

² En 2023, on estimait que 40 000 personnes travaillaient dans le réseau pour le compte d'une agence : BORDELEAU, Jean-Louis (2024). « Au Québec, le nombre d'agences de placement a quadruplé depuis 2020 », *Le Devoir*. ledevoir.com/economie/806554/quebec-nombre-agences-placement-quadruple-depuis-2020.

³ PLOURDE, Anne (2021). *Les agences privées de placement préparent l'après-COVID en santé et services sociaux*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. iris-recherche.qc.ca/blogue/sante/les-agences-privees-de-placement-preparent-lapres-covid-en-sante-et-services-sociaux/.

⁴ Si l'on prend uniquement le cas des agences de placement en santé et en services sociaux, les coûts supplémentaires au sortir de la pandémie représentaient 1,1 milliard de fonds publics, par année. LAVOIE-MOORE, Myriam et Guillaume HÉBERT (2022). *Le privé en santé – Un marché qui croît au détriment de l'accès aux soins*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. iris-recherche.qc.ca/publications/la-progression-du-secteur-prive-en-sante-au-quebec/.

- Les données démontrent aussi que si les contrats de sous-traitance peuvent parfois être moins coûteux au départ, leur valeur augmente de façon importante au fur et à mesure que l'organisme public perd son expertise interne et devient dépendant des sous-traitants;
- De même, plusieurs données démontrent que les dépassements d'échéanciers, souvent onéreux, sont beaucoup plus fréquents et importants lorsque les réseaux ont recours à la sous-traitance que lorsque les travaux sont exécutés par les organisations publiques⁵.

Rétablir et améliorer la qualité des services

Dans tous les réseaux, le recours accru à la sous-traitance entraîne une dégradation de la qualité des services. **En petite enfance et dans les milieux scolaires**, les sous-traitants, et les agences de placement connaissent une croissance rapide dans ces secteurs⁶. Parmi les problèmes observés :

- Un **accès inéquitable et incohérent aux services** professionnels et de soutien pour les enfants, les élèves ainsi que les étudiantes et étudiants;
- Une fragmentation des équipes et **des manques importants en matière de suivis**, de circulation de l'information, de stabilité et de pérennité des services offerts;
- Des **conséquences négatives sur l'établissement des liens d'attachement**, une dimension essentielle à l'éducation à la petite enfance.

En enseignement supérieur, le recours à la sous-traitance s'est normalisé dans plusieurs secteurs et affecte la qualité des services :

- Le manque de formation et d'accompagnement ainsi que **le roulement de personnel** chez les sous-traitants sont beaucoup plus importants, puisque ces organisations fonctionnent dans une logique de rentabilité;
- Les services se retrouvent ainsi gérés et fournis par **des acteurs qui ne connaissent ni les lieux** physiques, ni les besoins des usagers et usagers, ni les particularités du milieu.

Mettre fin au cercle vicieux « pénurie — sous-traitance – pénurie »

Dans les réseaux publics et parapublics, la qualité des services offerts est souvent nommée par les membres du personnel comme principal facteur influençant leur motivation et leur sentiment de reconnaissance. La dégradation de la qualité, découlant du recours à la sous-traitance, a donc de nombreux effets à cet égard.

C'est le cas, notamment, dans le réseau des CPE, qui connaît une véritable hémorragie depuis quelques années⁷.

⁵ HÉBERT, Guillaume et Simon TREMBLAY-PÉPIN (2013). *La sous-traitance dans le secteur public : coûts et conséquences*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2021/03/Sous-traitance-WEB-03.pdf.

⁶ Le recours aux agences de placement est en voie de se normaliser dans les CPE. Dans les milieux scolaires, cette tendance s'observe autant dans le réseau public que dans les écoles privées. Elle est particulièrement marquée dans les corps d'emploi du personnel de soutien et, de plus en plus, du personnel professionnel. On constate aussi une croissance du recours à du personnel externe en enseignement, notamment dans le secteur de l'éducation des adultes et celui de la formation professionnelle.

⁷ GERBET, Thomas (2024). « Du CPE au Costco : 4000 éducatrices ont quitté leur métier, l'an dernier », *Ici Radio-Canada*. ici.radio-canada.ca/nouvelle/2120863/cpe-educatrices-salaire-travail-changement-carriere.

Aussi, dans de nombreux secteurs, il est documenté que **le personnel issu des agences est moins qualifié**, sinon aucunement. Cette situation entraîne une surcharge de travail pour le personnel régulier, puisque les tâches de formation et d'accompagnement reposent essentiellement sur leurs épaules. Cette pression supplémentaire provoque en retour de l'épuisement, des absences prolongées et des départs.

Contrer la perte d'expertise et les risques de collusion et de corruption

La sous-traitance entraîne **des pertes d'expertise, de contrôle et de transparence importantes pour les réseaux**. Les acteurs privés n'ont jamais le même niveau d'imputabilité ni le même degré d'intégrité que les organismes publics et parapublics. En outre, les sous-traitants sont beaucoup moins encadrés et réglementés.

Par exemple, **en enseignement supérieur** :

- Les établissements ont graduellement perdu leur capacité d'évaluer rigoureusement les coûts, les modalités appropriées des interventions et leur justification, au profit des tiers privés;
- La gestion des services par le privé rend le suivi des enveloppes et des processus budgétaires beaucoup plus difficile.

Ainsi, le recours normalisé à la sous-traitance constitue un terreau fertile pour **la collusion et la corruption**, comme le démontre la récente et extrêmement couteuse saga de SAAQclik.

Enfin, en plus d'être plus dispendieux pour l'État, les acteurs privés à but lucratif tendent de plus en plus à recourir à des **stratégies d'évasion fiscale**, ce qui amplifie significativement le problème du manque de ressources pour financer adéquatement les services⁸.

⁸ Déjà en 2020, près de 50 % des groupes de médecine familiale recouraient à des sociétés de portefeuille servant de sociétés-écrans à des fins d'évasion fiscale : PLOURDE, Anne (2022). *Bilan des groupes de médecine (GMF) de famille après 20 ans d'existence – un modèle à revoir en profondeur*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques. iris-recherche.qc.ca/publications/bilan-des-groupes-de-medecine-de-famille-apres-20-ans-dexistence-un-modele-a-revoir-en-profondeur/.