

Montréal, le 13 septembre 2016

Madame Carole Poirier
Présidente de la Commission de l'Administration publique
Députée de Hochelaga-Maisonneuve
Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3e étage, bureau 3.15
Québec (Québec) G1A 1A3

Objet : Suivi au chapitre 8 du 34^e rapport sur l'imputabilité, juin 2016

Madame la Présidente,

Le 18 mai 2016, à titre de sous-ministre du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, je me suis présentée devant la Commission de l'administration publique dans le cadre de l'examen de la gestion administrative et les engagements financiers du Ministère. Le chapitre 5 du rapport du Vérificateur général de l'automne 2015, intitulé *Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures* a également été discuté.

Le jour même, des informations ont été rapportées dans les médias si bien qu'une grande partie de l'audition aura finalement porté sur le contenu de la lettre datée du 27 avril 2016 du député de Marguerite-Bourgeois au ministre des Transports. Ce faisant mes collaborateurs et moi avons livré, de bonne foi et sur le champ, des réponses au meilleur de notre connaissance. Ce contexte n'a toutefois pas permis au ministère de disposer du temps de préparation nécessaire pour fournir les réponses les plus rigoureusement complètes.

Par ailleurs, le 8 juin 2016, la Commission a entendu Mme Louise Boily, directrice de l'Évaluation de programmes au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports et Mme Annie Trudel, consultante. À cette occasion, mesdames Boily et Trudel ont témoigné sur différents sujets et ont mis en cause mes actions et mon éthique.

Au cours du mois de juin 2016, le chapitre 8 du 34^e rapport sur l'imputabilité a été publié par la Commission de l'administration publique. À la page 71, on y lit : « *Des documents non conformes aux originaux ont été déposés à la Commission. Des versions contradictoires par rapport à certains faits ont été données aux députés au cours des auditions de la Commission de l'administration publique* ».

De plus, la recommandation 8.5 me touche directement : « *Que la présidente de la Commission de l'administration publique soit mandatée pour signaler une violation de droits ou de privilèges de l'Assemblée relativement au témoignage rendu par Mme Dominique Savoie le 18 mai 2016 et aux documents déposés à cette occasion.* »

Compte tenu de la gravité de cette recommandation, je requiers de la Commission qu'elle prenne connaissance de ma déclaration solennelle ci-jointe. Ce faisant, les parlementaires pourront apprécier un éclairage plus complet des faits qui ont été relatés. Également, compte tenu du tapage médiatique entourant cette affaire, je demande, dans un souci de transparence, que ma déclaration soit rendue publique sur le site de la CAP.

À sa lecture, vous constaterez qu'il est erroné de conclure à une production de faux puisque les rapports déposés le 18 mai, à l'Assemblée nationale et devant la CAP visant l'audit du travail effectué par les PCP, sont des versions d'un même rapport lesquelles sont à toutes fins pratiques identiques. La communication de ces différentes versions résulte simplement d'une erreur humaine commise par inadvertance et dans un souci de transmettre rapidement les informations aux parlementaires. Au surplus, les différentes versions comportent les mêmes constats et recommandations.

Je suis confiante que cette déclaration, exposant les faits de manière ordonnée et tels qu'ils se sont produits, dissipera tout doute quant à la véracité de mon témoignage qui a été livré de bonne foi et sans aucune intention de tromper les parlementaires le 18 mai dernier.

Je souhaite que ma déclaration contribue tout comme les autres démarches demandées à l'UPAC et au Vérificateur général, par la Commission à rétablir les faits, et ce à l'écart des joutes politiques.

Je vous prie de recevoir, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Dominique Savoie,
Administratrice d'État

cc. M. Jacques Chagnon, Président de l'Assemblée nationale du Québec
M. Jean-Marc Fournier, Leader parlementaire
p.j. : Déclaration

Je, Dominique Savoie, domiciliée aux fins des présentes au [REDACTED]
[REDACTED] déclare solennellement ce qui suit :

1. Lors de l'audience de la CAP du 8 juin 2016, Mmes Trudel et Boily ont témoigné sur différents sujets mettant en cause mes actions et mon éthique à titre de sous-ministre du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (août 2011 à mai 2016).
2. La présente déclaration vise à éclaircir, mettre en contexte et selon le cas, rectifier les propos tenus à cette occasion.

1. Témoignage de Mme Annie Trudel

1.1 Mandat

3. Mme Annie Trudel a été embauchée par le Ministère à la demande du député de Marguerite-Bourgeois alors qu'il était Ministre. Le contrat d'une durée d'un an, avec une possibilité de renouvellement de deux ans a été signé en juin 2014.
4. Mme Trudel prenait de lui ses mandats et directives en tout temps, sauf à compter du 9 novembre 2015, comme il sera expliqué plus loin.
5. Le Ministre m'avait indiqué au début du mandat de Mme Trudel que ces tâches consistaient à analyser et apprécier les efforts du Ministère en matière de protection des marchés afin de porter un jugement sur leur pertinence, leur efficacité et de proposer des améliorations, le cas échéant.
6. Dans cette optique, j'avais donné la consigne verbalement à tous les membres du comité de gestion de voir à ce que toutes les informations qu'elle pouvait demander lui soient fournies.
7. Au cours de l'été 2015, j'ai signalé au Ministre qu'il devenait important de recevoir un rapport intérimaire exposant les travaux que Mme Trudel menait depuis plus d'un an. Même si ce mandat était sous la responsabilité directe du Ministre, financièrement, c'est mon bureau qui était imputable des dépenses liées à ce mandat.
8. Par ailleurs, puisque le Ministre avait jugé nécessaire d'octroyer ce contrat, il était important de prendre connaissance des conclusions et recommandations afin de pouvoir y donner suite, le cas échéant.
9. Ce n'est que le 9 novembre 2015 que Mme Trudel a fait une présentation de ses travaux, à laquelle assistaient le Ministre et moi-même.
10. À cette occasion, Mme Trudel nous a remis une copie papier d'une présentation Power Point intitulée *Diagnostic-Éthique et conformité, initiatives d'amélioration et de redressement, phase 1* (ce document a été produit devant la CAP le 8 juin sous la cote CAP-021). C'est l'unique document qu'elle a porté directement à ma connaissance durant tout l'exercice de son mandat.

11. Ce document ne fait ressortir aucun mécanisme, découvert par elle, qui mettait à risque l'octroi de contrats au Ministère, ni aucun stratagème de collusion ou de corruption.
12. Le document Power Point de Mme Trudel ne fait pas état des réalisations déjà entreprises par le MTQ depuis 2011 à l'égard des problématiques qui y sont soulevées.
13. Lors de cette rencontre du 9 novembre, le Ministre a décidé que Mme Trudel poursuivrait ses travaux sous ma supervision et que, dans cette foulée, elle devait me présenter les propositions d'actions qu'elle jugeait prioritaires à mettre de l'avant.
14. Contrairement à ce qu'elle a affirmé devant la CAP, je l'ai rencontrée plus d'une fois puisque je l'ai vue en suivi les 16 novembre et 7 décembre 2015, en compagnie de la directrice de mon bureau (BSM), Mme Mélanie Drainville. Par la suite, Mme Drainville l'a rencontrée à trois reprises pour assurer les suivis.
15. Lors de ces rencontres de suivi, elle devait fournir des précisions sur les correctifs qu'elle jugeait prioritaires d'implanter, mais ceux-ci n'ont jamais été fournis.
16. Lorsque j'ai été informée par M. Pierre Ouellet, le directeur de cabinet, de l'intention de Mme Trudel de mettre fin à son contrat en mars 2016, j'ai demandé à Mme Drainville de préparer un tableau reprenant les problématiques exposées dans le document Power Point et les actions que nous avons déjà réalisées ou que nous avons l'intention de mettre en branle (document déposé à la CAP le 31 mai 2016 sous la cote CAP-013). Ce document aurait pu être fait par Mme Trudel si elle avait poursuivi son mandat.
17. Le tableau complété par Mme Drainville fait état des actions mises de l'avant par le Ministère en lien avec les préoccupations soulevées par Mme Trudel en matière de protection des marchés, notamment la vérification de sécurité avant l'embauche pour la dotation des postes identifiés sensibles au sein du Ministère, l'octroi de pouvoirs accrus aux enquêteurs ou encore l'implantation de mesures d'isolement des consultants qui occupaient des bureaux au sein du Ministère afin d'éviter toute confusion pour le personnel.
18. Contrairement aux propos d'un tiers inconnu, rapportés par Mme Trudel devant la CAP, je n'ai pas donné de consigne à qui que ce soit « de démolir un rapport qu'elle aurait pu faire ».
19. Ni au cours de son mandat, ni lors de nos rencontres, Mme Trudel ne m'a formulé de plaintes quant à ses difficultés à obtenir de l'information au sein du Ministère. Elle a néanmoins exprimé qu'elle trouvait que le temps de réponse était trop long. Conséquemment, j'ai fait un rappel verbal auprès des directions de fournir de façon diligente les informations demandées. Elle ne m'a pas davantage exprimé ses appréhensions en regard d'une culture du secret au Ministère.

20. À la lumière des interrogations soulevées par Mme Trudel, au cours de son mandat et devant la CAP, je constate qu'elle a posé des questions pertinentes, mais qu'elle a tiré des conclusions hâtives sans valider ses hypothèses auprès des instances compétentes.
21. À titre de consultante, il aurait été approprié que Mme Trudel interpelle le Ministère en cours de mandat afin de communiquer ses doléances, obtenir réponses à ses questions, valider ses hypothèses, ce qui aurait permis des conditions de réalisation de son mandat plus satisfaisantes.
22. Elle a choisi de mettre fin à son contrat, sans produire de rapport complet faisant état de l'avancement de ses travaux, alléguant des craintes non fondées.

1.2 Clef USB

23. Au cours du mois d'avril 2016, M. Pierre Ouellet, m'a informée que Mme Trudel lui avait remis une clef USB lorsque celle-ci a résilié son contrat.
24. Cette clef USB a transité directement du cabinet à la directrice du BSM, Mme Drainville..
25. Je n'ai jamais eu en ma possession la clef USB sur laquelle se retrouvaient les documents colligés par Mme Trudel.
26. Je n'ai pas donné de consigne « à l'effet de retirer ou d'ajouter des documents sur cette clef ni de modifier le contenu.. ».
27. Dans les jours qui ont suivi, j'ai demandé à Mme Drainville de faire un résumé des documents qui étaient sur la clef.
28. Lorsqu'elle a eu à préparer le résumé des documents sur la clef, Mme Drainville m'a fait remarquer que les dates des documents sur la clef se modifiaient par elles-mêmes, et ce, en date du jour d'impression du document en remplacement de la date de leur création.
29. À ma connaissance, aucune modification n'a été apportée aux documents à l'exception de celle ci-haut mentionnée, relative à la date des documents.

1.3 Obstruction

30. Mme Trudel a évoqué devant la CAP avoir subi de l'obstruction dans le cadre de ses travaux, notamment en ce qu'elle ne pouvait avoir accès directement aux employés pour obtenir de l'information.
31. Comme toutes les personnes relevant du cabinet du Ministre, Mme Trudel s'est vu assigner un professionnel de mon bureau, Mme Nadia Fournier. Ainsi, Mme Trudel pouvait communiquer directement toutes ses demandes à cette personne qui s'assurait de recueillir les informations auprès des unités concernées. Ce *modus operandi* existait bien avant mon arrivée en 2011. Il se justifie aisément

par le volume de demandes en provenance du personnel du cabinet et du niveau de connaissance requis pour être en mesure de bien identifier les responsables des différents dossiers.

32. Je n'ai jamais reçu de plainte de la part des cinq différents cabinets, de trois gouvernements différents, pour lesquels j'ai œuvré. Au contraire, plusieurs attachés politiques à leur arrivée dans d'autres ministères ont signifié à leurs anciens professionnels qu'ils enviaient le service offert par le BSM. J'ai d'ailleurs eu ce même commentaire de la part de l'ancienne attachée de presse du Ministre, Mme Ann-Catherine Couture après son départ.
33. Malgré que ce système est des plus efficace et éprouvé, si Mme Trudel m'avait fait part que cette façon de faire lui posait des difficultés, j'aurais recherché une manière plus satisfaisante pour elle d'obtenir réponse à ses questions, mais je n'ai pas eu la possibilité de le faire, n'ayant jamais reçu de commentaires à cet égard.
34. Contrairement aux allégations de Mme Trudel, tant les demandes d'informations que les réponses reçues des différentes directions concernant ses requêtes ne m'ont jamais été communiquées pour fins d'information ou d'approbation de ma part sauf à une occasion décrite ci-après.
35. Mme Trudel avait fait plusieurs demandes pour avoir accès en direct à des banques de données du Ministère. Elle a eu accès à certaines de ces banques dont celle des informations contractuelles et celle du Ministère sur le Système électronique d'appel d'offres (SEAO).
36. Toutefois, il a été porté à ma connaissance par madame Mélanie Drainville qu'une demande lui avait été refusée. J'en avais demandé les motifs à madame Nathalie Noël, directrice de la Direction de la surveillance des marchés et de l'observation des règles contractuelles. Mme Noël considérait qu'accorder un accès complet à un consultant à des données stratégiques était risqué en raison de la nature de l'information et rendait le Ministère vulnérable. Elle proposait de maintenir l'accès à ces informations aux seuls employés du Ministère qui en avaient besoin dans l'exercice de leurs fonctions et à l'UPAC qui possédait des accès directs aux systèmes d'informations du ministère. Le travail d'analyse de Mme Trudel n'était nullement compromis par ce refus. Je m'étais alors rangée à ses arguments et je maintiens que cette décision était bien fondée.
37. En avril 2016, Mme Trudel a remis à M. Ouellet deux analyses et un tableau (pièce jointe #1, en liasse) portant sur des contrats octroyés à d'ex-employés, qui selon elle, avaient été fractionnés et en questionnait l'octroi.
38. Selon cette note, Mme Trudel était d'avis que l'octroi de deux contrats à un même employé dans la même année pouvait constituer du fractionnement dans le but de se soustraire aux seuils d'adjudication de contrats de gré à gré.
39. Lorsque M. Ouellet l'a remise à Mme Drainville vers la mi-avril 2016, j'ai demandé que celle-ci soit transmise immédiatement à la Direction des enquêtes et de l'audit interne pour vérifications et actions si requises.

40. Le matin du 18 mai 2016, j'ai reçu une réponse préliminaire de la Direction des enquêtes et de l'audit interne à propos de ces contrats (pièce jointe #2).
41. L'analyse préliminaire de la Direction des enquêtes et de l'audit interne, présente le contexte d'octroi des différents contrats à d'ex-employés et ne fait pas mention de non-conformité.
42. Si cette pratique avait été déclarée non conforme par la Direction spécialisée en cette matière, il est certain que des rappels et des consignes de ma part auraient été émis de nouveau pour corriger la situation.
43. Également et de façon plus générale, sur le sujet des contrats octroyés à d'ex-employés, un rappel a été fait aux gestionnaires du Ministère dans une note que j'ai transmise en septembre 2014 leur réitérant l'importance de ne pas octroyer de contrat de services professionnels assimilables à des contrats de travail.
44. Après la diffusion de cette note, il fut observé que le nombre de contrats de services professionnels avait diminué, passant ainsi de 23 en 2014-2015 à 8 pour l'année 2015-2016.
45. Mme Trudel se questionnait également sur la qualification d'un ex-employé qui résidait au Saguenay et sur sa compétence à travailler sur le projet Turcot.
46. Encore une fois, l'analyse de la Direction des enquêtes et de l'audit interne ne concluait à aucun manquement et donnait les explications suivantes : l'employé avait été impliqué dans les projets de partenariat public-privé de l'autoroute 30 et du pont de l'autoroute 25 et que c'étaient ces compétences qui avaient milité pour sa sélection.

1.4 Contrats protégés de nature confidentielle

47. La *Loi sur les contrats des organismes publics* permet de protéger les contrats lorsqu'il s'agit d'une question de nature confidentielle ou protégée et qu'il est raisonnable de croire que sa divulgation, dans le cadre d'un appel d'offres public, pourrait en compromettre la nature ou nuire de quelque autre façon à l'intérêt public. Ces contrats font l'objet d'une reddition de comptes annuelle auprès du Secrétariat du Conseil du trésor. (*Loi sur les contrats des organismes publics*, article 13, 3^o).
48. Mme Trudel a témoigné devant la CAP qu'elle croyait que parmi les contrats protégés de nature confidentielle, certains touchaient des problématiques de ressources humaines que le Ministère souhaitait cacher. La Direction des ressources humaines confie des contrats à des ressources spécialisées afin d'intervenir auprès du personnel lors de situations particulières (décès subit d'un collègue de travail, traitement de plaintes de harcèlement psychologique, etc.).
49. Je n'ai pas donné de consignes à l'effet de protéger des contrats afin de camoufler des problématiques de ressources humaines. Outre le contrat signé avec Mme Trudel, je n'ai aucun souvenir d'avoir signé ou que l'on m'ait informée

spécifiquement de contrats confidentiels, à l'exception des contrats signés avec des experts en soutien à la défense du ministère des Transports dans le cadre de procédures judiciaires.

50. Par ailleurs, si des contrats sont octroyés par la Direction des ressources humaines à des ressources expertes dans le traitement des plaintes de harcèlement, ceux-ci sont confidentiels notamment afin de protéger l'identité des plaignants et je n'en suis pas informée. Cependant, il aurait été de la responsabilité de la Direction des ressources humaines de m'aviser dans le cas où des problématiques de harcèlement auraient été détectées. Je me serais alors assurée que les mesures requises soient appliquées afin que cessent ces comportements.
51. Le troisième cas de figure soulevé par Mme Trudel concerne d'ex-employés qui ont participé à des comités de sélection dans le cadre du projet Turcot. Ces contrats ont été placés sous le sceau de la confidentialité afin de protéger les membres de toute tentative d'influence externe, tout comme le Ministère ne divulgue jamais le nom de ses employés ayant participé à des comités de sélection. N'ayant moi-même pas été impliquée dans l'octroi de ce contrat, je peux néanmoins confirmer *a posteriori* que le contrat octroyé à cet ex-employé du Ministère était justifié compte tenu que les membres devaient avoir une expertise en projet non traditionnel comme les PPP. De plus, plusieurs experts externes étaient automatiquement disqualifiés, en raison de leurs liens avec les firmes de génie ou de construction membres des trois consortiums qui étaient en lice pour l'obtention du contrat.

2. Témoignage de Mme Louise Boily

2.1 Production de faux

52. Lors de son témoignage, Mme Louise Boily a affirmé que le Ministère avait soumis le 18 mai 2016 à l'Assemblée nationale et aux membres de la CAP des versions de documents qui présentent des caractéristiques de manipulation ce qui, selon elle, représenterait des *faux*. Parmi ces documents, se trouve copie du rapport d'audit qui validait le travail des PCP. Ce rapport a été fait à ma demande pour valider le travail effectué par les PCP. La Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes en avait reçu le mandat en août 2014.
53. Cet imbroglio résulte de l'existence de trois documents différents qui ont été confondus :
 - Le premier document est la version projet du Rapport d'audit mandat no 310-2014 qui comportait des erreurs de pagination qui a été déposé à l'Assemblée nationale le 18 mai 2016 au matin.
 - Le second document est la version finale du rapport d'audit mandat no 310-2014 remis au Comité de vérification externe qui a été déposé à la CAP le 18 mai 2016 en après-midi lors de l'audition du Ministère.

- Le troisième document est une version du rapport d'audit 310-2014 annotée par Mme Boily et également discuté au Comité de vérification externe et déposé par madame Boily à la Cap le 8 juin 2016.
54. Une lecture attentive de ces trois documents permet de constater qu'il existe très peu de différences entre eux, tant dans le fond que dans la forme, tel qu'il sera exposé plus loin.
55. Le 18 mai 2016, en début d'avant-midi, M. Pierre Ouellet m'a demandé de lui transmettre et de façon urgente avant le début de la période des questions à l'Assemblée nationale, par courriel, copie du rapport produit par la Direction de l'audit et de l'évaluation de programmes (DAIEP) en décembre 2014 intitulé *Rapport d'audit : Audit des professionnels en conformité de processus (PCP)*, mandat 310-2014.
56. J'ai alors demandé à Mme Drainville d'obtenir de la Direction des enquêtes et de l'audit interne (DEAI) copie électronique du rapport et à mon adjointe administrative, Mme Doyon de le transmettre à M. Ouellet. Je ne pouvais pas savoir que la DEAI transmettrait à Mme Drainville une autre version que la version finale du rapport d'audit.
57. Afin de permettre une meilleure compréhension des enjeux, j'ai également requis que quatre documents supplémentaires soient transmis:
- l'*Annexe 3 - Rapport des PCP décembre 2014*, fournissant des explications plus détaillées sur la nature des non-conformités relevées, préparée par la DEAI en décembre 2015, soit plus d'un an après le dépôt du rapport. Le titre de ce document porte à confusion en ce qu'il est le même que celui du document produit en décembre 2014. Toutefois, à la lecture l'on constate qu'il traite d'informations postérieures à décembre 2014.
 - Une note explicative des actions posées depuis le dépôt du rapport, intitulée *Rapport PCP*, non datée (une page).
 - Le *Plan d'action Amélioration de la conformité du processus d'octroi des contrats*.
 - Le *Plan d'action opérationnel*; ces deux plans d'action ont été élaborés par la Direction générale des territoires (DGT), la direction responsable de l'encadrement des PCP.
58. Ces envois visaient à faire en sorte que l'Assemblée nationale soit informée non seulement des recommandations contenues au rapport, mais également des suites qui y ont été données.
59. La transmission électronique de ces documents a été ardue et a dû être reprise plusieurs fois, le destinataire nous indiquant que le document trop lourd ne se rendait pas dans sa boîte courriel. Mon adjointe, Mme France Doyon, a fait une transmission en plusieurs courriels pour alléger la taille des fichiers.

60. Les documents déposés à la période de questions du 18 mai en matinée sous la cote 2214-20160518 résultent de deux erreurs humaines. La première est l'envoi du rapport dans sa version projet par le Ministère, et la seconde est l'insertion au mauvais endroit de la note explicative intitulée *Rapport PCP* au moment de la numérisation pour dépôt en format PDF à l'Assemblée nationale.
61. C'est donc une liasse de documents contenant le rapport (sous forme de projet) avec des erreurs de pagination, et la note explicative intercalée au mauvais endroit (p. 7 de 71) ainsi que les deux plans d'action mentionnés plus haut qui fut déposée par le Premier Ministre sous la cote 2214-20160518.
62. L'annexe 3, mentionnée ci-haut, a été déposée par le député de Saint-Laurent sous la cote 2215-20160518.
63. Au cours de la période des questions, la députée de Vachon a d'ailleurs mentionné qu'il manquait des pages à la copie du rapport déposé puisque la pagination n'était pas en continu.
64. Dès que j'en ai été informée, j'ai demandé à Mme Drainville de valider si le document transmis était complet.
65. Elle a alors requis de la DEAI que le rapport final soit envoyé de nouveau. Avant l'envoi à la CAP, elle a comparé les deux rapports, et m'a alors indiqué qu'il n'y avait pas de pages manquantes et que c'était bel et bien une erreur de pagination. Elle m'a fait remarquer que le deuxième document fourni par la DEAI semblait différer légèrement dans la mise en page, mais que le contenu n'était pas modifié, à l'exception de certaines formulations de style.
66. J'ai demandé à Mme Drainville de transmettre ce dernier document, qui était le rapport dans sa version finale, au secrétaire de la CAP, lequel a été déposé sous la cote CAP-009.
67. En effet, en comparant ces deux rapports, soit celui déposé à l'Assemblée nationale le matin et celui déposé à la CAP l'après-midi du 18 mai, on peut constater qu'il s'agit du même exposé de situation, des mêmes constats et surtout des mêmes recommandations. Seule la forme (en-tête, pagination, nom complet de la direction, temps de verbe différent, sémantique et ordonnancement des recommandations) diffère quelque peu, mais sans aucun impact sur le contenu. Par exemple, le document fourni à la CAP comporte une annexe 3 laquelle reprend intégralement, mais sous forme de tableau, les mêmes recommandations figurant déjà à la fin du rapport, n'ajoutant rien de nouveau au contenu.
68. En ce qui concerne le rapport déposé le 8 juin par Mme Boily sous la cote CAP-022, il diffère très peu des deux rapports précédemment déposés.
69. Le rapport déposé par madame Boily (CAP-022) est dans son contenu le même rapport d'audit 310-2014 déposé le 18 mai devant la CAP (CAP-009), avec des corrections de style et des annotations manuscrites.

70. Les différences que j'ai observées entre le rapport déposé le 18 mai devant la CAP et celui déposé par Mme Boily le 8 juin devant la CAP sont les suivantes :
- Le titre de la copie du 18 mai est « Rapport d'audit : audit des professionnels en conformité des processus » et la copie du 8 juin s'intitule « Projet de rapport final d'audit : audit des travaux des professionnels en conformité des processus ».
 - À la page 4 des deux documents, à la section Introduction, le mot « financière » dans la copie du 18 mai est modifié à la main dans la copie du 8 juin et est remplacé par le mot « processus » ce qui reflète l'appellation officielle de ces employés soit les professionnels en conformité de processus.
 - La copie déposée le 8 juin comporte à la page 5 un ajout à la main dans la marge : un trait noir suivi de « a demandé à voir le projet avant les directeurs ».
 - À la page 11 de la copie déposée le 18 mai, la recommandation se lit comme suit : « Doter les PCP d'un cadre organisationnel à même de leur permettre de remplir efficacement et avec indépendance leur mandat d'examen des dossiers contractuels avant octroi » le passage souligné n'apparaît plus dans la copie déposée le 8 juin.
 - L'annexe 3 du rapport final d'audit produit en 2014 comporte un tableau qui reprend les recommandations du rapport, la recommandation 1 de la copie déposée le 18 mai est identique à celle du 8 juin, on y retrouve l'expression et avec indépendance qui avait été retranchée à la page 11 de la copie déposée le 8 juin.
71. La différence notable entre les deux rapports est l'ajout d'une analyse sommaire préparée la DGT, du 22 mai 2015. Cette analyse présente les commentaires et propositions d'actions correctrices de la DGT suite au rapport d'audit 310-2014.
72. S'y ajoute également la réponse de la Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes à ces commentaires, non datée.
73. Mme Boily a été questionnée devant la CAP sur le document déposé à l'Assemblée nationale le 18 mai sous la cote 2215-20160518. Elle n'a pas reconnu le document notamment parce que l'annexe qu'il comportait, a été rédigée en décembre 2015, alors qu'elle n'était plus à la Direction de l'audit interne. Elle a conclu à un faux même si elle a déclaré devant les membres de la CAP que les différences entre les deux copies étaient dans la présentation et non dans le contenu : « Mais, d'après moi, ce que j'ai essayé de revoir, je ne pense pas qu'il manque de texte. Mais on passe de la page 4 à la page 9, et ça continue ainsi jusqu'à la page 14, décembre 2014... ».
74. Mme Boily a conclu erronément à un faux en constatant que le *Plan d'action - Amélioration de la conformité du processus d'octroi des contrats*, et le *Plan d'action opérationnel* (en liasse 2214-20160518) ainsi que la note explicative

apparaissaient comme faisant partie intégrante d'un rapport rédigé et déposé en 2014, alors que la présence de ces documents dans le rapport résulte d'une erreur d'assemblage suite à la transmission électronique.

75. On ne peut conclure comme l'a affirmé madame Boily que l'analyse sommaire préparée par la DGT, le 22 mai 2015 aurait dû faire partie intégrante du rapport d'audit.
76. Les documents produits ultérieurement à un rapport : réponse de la direction vérifiée, plans d'actions, etc. ne devraient pas être considérés comme partie intégrante du rapport puisqu'ils sont en fait des documents faisant état du suivi donné au rapport lui-même.
77. D'ailleurs, lorsque la Direction des enquêtes et de l'audit interne a répondu à ma demande de fournir le rapport 310-2014, le 18 mai à la CAP, elle n'a pas considéré les documents produits subséquemment par la DGT comme en faisant partie intégrante.
78. Dans mon esprit, le rapport qui devait être soumis est celui posant un diagnostic et concluant à des recommandations (CAP-009).
79. Les rapports déposés le 18 mai, à l'Assemblée nationale le matin et à la CAP l'après-midi et le 8 juin qui visent l'audit du travail effectué par les PCP sont à toutes fins pratiques identiques et ne peuvent mener le lecteur à des conclusions différentes en raison des quelques modifications apportées entre les trois copies.
80. Le rapport dans son intégralité (CAP-009) avait été déposé au Comité d'audit externe en mai 2015. Le comité d'audit externe à cette époque était composé de trois membres : MM. André Dicaire, ancien secrétaire général du gouvernement, Denis Bédard, ancien secrétaire du Conseil du Trésor, et André Fiset, ancien contrôleur des Finances. Ce rapport était accompagné d'un plan de travail que j'avais demandé à la DGT de préparer afin de remédier aux lacunes constatées.
81. Le Comité d'audit externe s'est penché sur ce rapport et sur le plan d'action à au moins deux séances, afin de s'assurer que les correctifs appropriés soient implantés avec célérité.
82. Le Comité d'audit externe de mars 2016 a d'ailleurs demandé à la Direction des enquêtes et de l'audit interne de réaliser, sur une base trimestrielle, un contrôle de la qualité des travaux des PCP et de lui en rendre compte.
83. En conclusion, il devrait apparaître clairement que la transmission des différentes versions des documents résulte plutôt de la précipitation à répondre aux demandes des parlementaires qu'à une volonté de tromper qui que ce soit. Ces ratés de transmission des documents le 18 mai 2016 ont par ailleurs mis en lumière des lacunes dans la gestion documentaire au sein de la Direction des enquêtes et de l'audit interne.

2.2 Irrégularités dans les contrats

84. À plusieurs reprises dans le témoignage de Mme Boily, il est fait état de nombreuses tentatives de sa part de m'informer d'irrégularités de toutes sortes qui survenaient en matière de gestion contractuelle. Elle affirme aussi que je l'ai également empêchée de déposer ses travaux aux membres du comité d'audit externe.
85. D'abord, il importe de mentionner que tous les rapports de vérification prévus à la planification annuelle de la Direction de l'audit interne du comité sont déposés au Comité d'audit externe lorsqu'ils sont prêts à l'être.
86. Avant leur présentation au Comité d'audit externe, chaque rapport de vérification peut faire l'objet d'une discussion, générer des demandes de précisions, ou l'élaboration d'un plan d'action afin d'améliorer les façons de faire et corriger les lacunes observées. Affirmer qu'il existe un trop grand contrôle de l'information et que des documents sont altérés et filtrés avant d'être soumis au Comité d'audit externe constitue une méprise. Dans les faits, ces aller-retours entre la Direction de l'audit interne et les directions vérifiées sont pratique courante générant plusieurs itérations d'un rapport avant son adoption. D'ailleurs, le Vérificateur général emploie un processus de travail similaire avec les ministères et organismes qu'il audite avant qu'il n'y ait conclusion de l'exercice et publication du rapport.
87. Au cours de mon mandat de près de cinq ans au Ministère, il m'est arrivé à plusieurs reprises lors des rencontres statutaires avec Mme Boily de lui demander d'être plus explicite dans la description des anomalies détectées. Ses rapports présentaient souvent une liste de non-conformités sans catégorisation d'impact. Il n'était pas possible à la lecture de distinguer les non-conformités graves, par exemple, le non-respect de la Loi sur la gestion contractuelle, des non-conformités reliées au non-respect d'une règle interne. Il n'était pas davantage possible de constater si la non-conformité avait entraîné pour le Ministère des coûts additionnels. Ses rapports rendaient difficiles l'identification de l'étape du processus à laquelle la non-conformité s'était produite et les mesures de redressement à implanter. Je l'ai invitée plusieurs fois à proposer ou identifier des solutions de concert avec les équipes vérifiées. Elle a déployé très peu d'efforts en ce sens et voyait plutôt son rôle se limitant à identifier les non-conformités, alors que de mon côté, je privilégiais plutôt une approche centrée sur la recherche de solutions.
88. Le rapport d'audit 310-2014 en est un bon exemple. La conclusion du rapport indiquait que les non-conformités identifiées mettaient à risque le Ministère.
89. Or, les résultats des non-conformités sur 39 des 40 dossiers ont été nuancés lorsqu'ils ont été décortiqués plus précisément. Ce rapport a fait l'objet de plusieurs discussions au Comité d'audit externe. Les membres du Comité d'audit externe ont d'ailleurs mis en garde Mme Boily quant à l'utilisation d'un langage alarmiste puisque dans les faits, les erreurs, bien que nombreuses, avaient peu d'incidence financière et ne résultaient d'aucune faille dans l'intégrité du processus d'octroi des contrats.

90. Malgré toutes ces nuances, les résultats de l'audit étaient très décevants et nécessitaient des actions correctives. Il a mis en lumière que les PCP avaient été insuffisamment formés lors de leur embauche par la Direction de l'audit interne et que les directives étaient parfois imprécises et pouvaient porter à confusion. Un plan de travail ambitieux pour redresser la situation a d'ailleurs été mis en place depuis plusieurs mois au sein du Ministère et se poursuivait encore à mon départ.

2.3 Réaffectation de Mme Boily

91. Le Ministre m'avait fait part au cours de l'été 2015 de son souhait de ramener sous l'autorité du sous-ministre la Direction des enquêtes afin d'assurer à cette direction la plus grande indépendance possible à l'égard des autres directions générales du Ministère.
92. Conformément à sa demande, j'ai annoncé une réorganisation en octobre 2015. Par la même occasion, j'ai choisi de jumeler la Direction des enquêtes et la Direction de l'audit interne et de confier cette nouvelle unité à M. Michel Boulard. Je souhaitais ainsi donner un nouveau souffle à la Direction des enquêtes et de l'audit interne en nommant un autre gestionnaire.
93. Une nouvelle Direction d'évaluation et de révision des programmes a également été mise en place et j'ai nommé Mme Boily gestionnaire de celle-ci.

2.4 Modification du bilan de Mme Boily

94. Mme Boily a affirmé que j'ai fait modifier son bilan d'activités produit pour la période du 1^{er} avril 2014 jusqu'à octobre 2015 afin d'éviter que les membres du Comité d'audit externe ne prennent connaissance de certaines irrégularités. Ce document résumait les activités de sa direction pour la période citée plus haut. Le bilan ne couvrait pas la totalité des deux années financières parce que Mme Boily avait été réaffectée à son nouveau poste de gestionnaire en octobre. Son successeur, M. Boulard, m'a présenté le projet de bilan de Mme Boily lors d'une rencontre statutaire.
95. J'ai fait part à M. Boulard que je trouvais le bilan long et que je souhaitais que l'état de situation sur l'examen des contrats de services professionnels assimilables à des contrats de travail soit présenté aux directions visées, afin d'obtenir leur réaction et qu'un plan d'action si nécessaire soit déterminé, et ce, avant qu'il ne soit soumis lors d'un point spécifique à l'ordre du jour d'une réunion du Comité d'audit externe.
96. J'avais déjà pris connaissance de cet état de situation en version préliminaire et j'avais demandé à Mme Boily de valider l'hypothèse émise par la DEAI sur un possible fractionnement de contrats. Les réponses à mes questions n'apparaissaient pas non plus à l'état de situation intégré au bilan.
97. De plus, ce document n'était pas un rapport d'audit comme indiquait la mise en garde à la page 2 : « cet état de situation ne constitue pas un rapport d'audit. Il

rapporte essentiellement des faits observés par la DAIEP. Il ne remet pas en question la légitimité des contrats octroyés par le Ministère et ne porte pas sur le contenu des dossiers contractuels tel qu'examiné dans le cadre du mandat sur la gestion contractuelle dans les directions territoriales ».

98. Notons que cet état de situation était réalisé en suivi d'un rapport de la Commission de la Fonction publique et que des mesures de redressement avaient déjà porté fruit, comme décrit précédemment (par. 44).
99. J'ai également demandé à M. Boulard de retirer du bilan les résultats de vérification après octroi parce que ce document ne semblait pas davantage avoir fait l'objet de discussions avec les unités vérifiées et ne comprenait pas de plan d'action.
100. Ces deux documents devaient premièrement être finalisés par l'obtention de l'opinion des unités vérifiées et la rédaction d'un plan d'actions correctives, le cas échéant et deuxièmement, être soumis au Comité d'audit externe dans le cadre de points spécifiques à l'ordre du jour d'une réunion plutôt que dans le cadre d'un bilan.
101. Également, je ne voyais pas la pertinence que le bilan traite à nouveau du rapport sur les PCP sans tenir compte des suivis, d'autant plus, que ce dernier volet avait déjà été déposé au comité d'audit externe dans son intégralité et discuté amplement.
102. Mme Boily m'a signifié son insatisfaction dans un courriel, sur le fait que le bilan ait été modifié et qu'il portait son nom. Je lui ai confirmé que son nom n'était pas indiqué sur la page frontispice et je l'ai invitée à me soumettre ses commentaires avant la rencontre du Comité d'audit externe. Elle n'a pas donné suite à ma demande et n'a rien soulevé à ce sujet aux membres du Comité d'audit externe lors de la rencontre du 6 avril 2016. (p. j. #3) Ce n'est que récemment que j'ai remarqué que son nom apparaissait à la fin du document.

2.5 Affaiblissement de l'équipe d'auditeurs

103. Mme Boily a émis l'hypothèse que son équipe d'auditeurs avait été affaiblie intentionnellement par le départ de certains auditeurs vers les nouveaux postes de PCP.
104. Suite au rapport du Vérificateur général du Québec en 2009 sur l'octroi des contrats, mon prédécesseur avait demandé à ce que les contrats soient vérifiés avant l'octroi, par les auditeurs de l'équipe de Mme Boily.
105. En 2012, les résultats de vérification étaient bons et les membres du Comité d'audit externe s'interrogeaient sur la pertinence de maintenir cette tâche aux actuels auditeurs. L'ampleur de cette tâche les empêchait de conduire d'autres vérifications toutes aussi nécessaires et pertinentes.
106. Un comité, auquel Mme Boily participait, est alors mis en place pour répondre aux interrogations du comité d'audit. Ce comité recommande, pour ne pas

compromettre les bons résultats, l'ajout de 14 nouveaux postes de PCP. Ces PCP vont prendre le relais des auditeurs déjà présents dans les 14 directions territoriales et ces derniers vont pouvoir s'acquitter des tâches délaissées pour faire de la vérification plus étendue par échantillonnage des contrats après octroi. Mme Boily était d'accord avec cette recommandation comme elle l'a reconnu devant la CAP. Cette recommandation a également été entérinée par le Comité d'audit externe.

107. Peu de temps après l'annonce de la création des postes de PCP, Mme Boily m'informe que les auditeurs sont mécontents et veulent avoir le choix de rester dans leurs fonctions actuelles. À sa demande, je rencontre son équipe pour entendre leurs doléances. Mme Boily et moi, d'un commun accord, décidons que nous laisserons le choix aux auditeurs de devenir des PCP ou de demeurer auditeurs. Le 31 août 2013, les auditeurs internes cessent donc de valider les contrats avant leur octroi, la relève est assurée par les PCP à compter de ce moment.
108. Compte tenu de l'historique du dossier, de la décision que nous avons prise d'un commun accord, le libre choix accordé aux employés ne pouvait constituer un stratagème pour affaiblir son équipe. Il est exact toutefois que plusieurs ont choisi de quitter son équipe et devenir des PCP. Conséquemment, Mme Boily a dû combler plusieurs postes laissés vacants.
109. J'exerce des fonctions de gestion depuis 25 ans, mon approche privilégie la responsabilisation des gestionnaires qui doivent assumer autant l'identification de problématiques que la recherche de solutions pour y remédier. J'assume une supervision rapprochée des gestionnaires qui relèvent de moi sans toutefois empiéter dans leurs propres champs de responsabilités. Je m'attends à ce qu'ils soient en mesure d'assumer un niveau d'autonomie et de pro activité à la hauteur de leurs responsabilités, qu'ils mènent à terme les mandats et projets qui leurs sont confiés sans que des rappels fréquents ne soient nécessaires. Tenant compte des ressources disponibles, j'ai priorisé les actions qui atténuent les risques les plus élevés pour le Ministère par la mise en place de mesures visant la protection des contrats contre toute tentative de collusion ou de corruption et j'ai la même attente à l'égard de mes gestionnaires.

3. Audition du Ministère à la séance de la CAP du 18 mai 2016

3.1 Lettre du député de Marguerite-Bourgeois au ministre des Transports du 27 avril 2016

110. Dans la mesure où les membres de la CAP m'ont questionnée à propos du contenu de cette lettre, je considère approprié d'apporter les précisions suivantes.
111. Je témoigne que le député de Marguerite-Bourgeois, alors qu'il était Ministre ne m'a jamais fait de reproches ni sur mon attitude ni sur des délais qu'il aurait considéré indus. Au contraire, à plusieurs reprises, le député de Marguerite-Bourgeois a émis le souhait que je demeure au Ministère pour la durée de son mandat. Le Secrétaire général ne m'a pas signifié non plus des demandes de

correctifs de la part du Ministre ni souhaité que mes relations avec celui-ci s'améliorent.

112. Dans sa lettre, le député de Marguerite-Bourgeois déplore le manque de réponses à plusieurs de ses questions. Ses questions vont dans le même sens que celles soulevées par Mme Trudel lors de sa présentation du 9 novembre, à savoir la centralisation du pouvoir à la direction générale des services à la gestion et la surveillance des marchés, le choix de la direction responsable des PCP, les contrats de gré à gré, leur possible fractionnement, et les plaintes de harcèlement, etc.
113. En matière de protection de l'intégrité des contrats, je réitère que plusieurs actions avaient été prises avant cette présentation du 9 novembre, notamment, le transfert de la direction des enquêtes sous ma responsabilité directe, le renforcement du rôle des répondants en éthique, l'encadrement des activités des employés saisonniers, l'identification des postes à risque, la restriction des accès aux consultants externes, le soutien technique informatique offert aux usagers du cabinet par des employés internes ayant subi une habilitation sécuritaire, la réduction du recours aux ex-employés à titre de contractuels.
114. Je soutiens qu'il y a encore des améliorations à apporter, mais beaucoup de mesures avaient été prises en vue de répondre aux problématiques soulevées par le Ministre et Mme Trudel.
115. En ce qui concerne la demande du Ministre visant le déplacement des PCP dans la structure du Ministère, faite en décembre 2015, je lui avais signifié mon hésitation à ce que les auditeurs vérifient le travail de leurs collègues s'ils étaient déplacés au sein de la Direction des enquêtes et de l'audit interne et que je souhaitais y réfléchir et lui revenir. De mon point de vue, entre cette conversation qui a eu lieu à la mi-décembre 2015, suivie des vacances de la période des Fêtes et son départ à la fin janvier 2016, peu de temps s'était écoulé. Au cours des cinq dernières années au Ministère j'ai eu le privilège de collaborer avec cinq ministres et j'ai toujours eu à cœur de mettre en place les orientations de ceux-ci de manière diligente.
116. Rappelons que les PCP poursuivaient leur travail et que l'allégation d'intimidation dont certains auraient été victimes avait été dissipée suite à l'enquête réalisée auprès de ceux-ci. À cet effet, tous les PCP en poste avaient été rencontrés par un enquêteur et un conseiller en ressources humaines pour examiner les allégations d'intimidation. Ces rencontres avaient eu lieu dans les jours suivant la demande du Ministre de procéder rapidement à une enquête. Les résultats de l'enquête n'avaient démontré aucune situation d'intimidation vécue par les PCP. J'avais pu rassurer le Ministre à ce sujet suite au rapport verbal reçu le 16 décembre 2015 par le directeur des enquêtes et de l'audit interne, monsieur Michel Boulard.
117. D'autre part, dans la lettre du député de Marguerite-Bourgeois on assimile à une centralisation du pouvoir, le regroupement des directions des ressources humaines, financières, contractuelles et informationnelles sous une même autorité. Cette pratique a cours dans la très grande majorité des ministères, les

services de soutien à la gestion étant très souvent regroupés afin d'assurer une prestation de service efficiente et optimisée.

3.2 Audition devant la CAP

118. J'aimerais revenir sur le contexte entourant mon passage à la CAP le 18 mai 2016. Le Ministère avait été convoqué dans le cadre du mandat d'examen de la gestion administrative et des engagements financiers du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports et également pour discuter des recommandations du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général de l'automne 2015, intitulé « Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures ».
119. Le secrétariat de la CAP nous avait transmis quelques jours auparavant une série de questions potentielles et nous nous étions appliqués à y trouver les réponses les plus complètes possible.
120. Or, les questions des parlementaires ont porté sur les documents déposés le matin même lors de la période de questions notamment sur la lettre du 26 avril 2016 transmise par le député de Marguerite-Bourgeois.
121. Ces sujets étaient différents de ceux qui nous avaient été transmis pour préparation sauf en ce qui a trait aux discussions entourant le rapport du vérificateur général sur l'inspection des structures et les avenants aux contrats de construction et de services professionnels. Tout au long de l'audition, j'ai répondu de bonne foi et dans bien des cas de mémoire, aux questions posées par les parlementaires.
122. Au cours de mon témoignage, j'ai surtout voulu insister sur le fait que les préoccupations exprimées par le député de Marguerite-Bourgeois et Mme Trudel visaient des anomalies administratives et non des mécanismes de corruption ou de collusion.
123. Le plan de travail sérieux mis en place pour améliorer le bilan des non-conformités administratives des contrats est selon moi une des preuves tangibles de mon engagement à améliorer la situation et il est malheureux que les ratés dans la transmission des documents portent ombrage aux travaux réalisés par les directions pour resserrer encore davantage la surveillance de la conformité administrative des dossiers contractuels.
124. La taille du Ministère, les nombreux mandats qui y sont assumés, l'importance des budgets d'investissements qui en font le plus grand donneur d'ouvrage du gouvernement du Québec exigent de poursuivre sans relâche les efforts afin de viser les plus hauts standards d'intégrité et ainsi assurer une saine gestion des fonds publics dans un marché à l'abri de stratagèmes de collusion et de corruption.
125. À titre de sous-ministre, j'ai assumé la responsabilité des erreurs dans la transmission des documents tant à l'Assemblée nationale qu'à la CAP, commises par inadvertance et sans intention malveillante, j'ai également

témoigné avec sincérité, dans le but d'éclairer sur le champ, et de mémoire, les parlementaires.

126. J'estime, en toute justice, que les reproches que l'on peut m'adresser doivent être proportionnés à la faute commise, s'il en est.

ET J'AI SIGNÉ :


Dominique Savoie

Affirmé solennellement devant moi,
à *Montréal*
ce *23 août 2016*


Commissaire à l'assermentation

