



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
de l'administration publique**

**Le mercredi 16 septembre 2015 — Vol. 44 N° 17**

Audition sur le chapitre 6 du rapport du Vérificateur général  
du printemps 2015 portant sur les contrats présentant  
des situations à risque au ministère de l'Agriculture,  
des Pêcheries et de l'Alimentation

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. Jacques Chagnon**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de l'administration publique**

**Le mercredi 16 septembre 2015 — Vol. 44 N° 17**

**Table des matières**

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, M. Fernand Archambault	2
Discussion générale	3

**Autres intervenants**

M. Sylvain Gaudreault, président

M. André Drolet

M. Pierre Reid

M. Richard Merlini

M. Ghislain Bolduc

M. Gaétan Lelièvre

M. Éric Caire

Mme Rita Le de Santis

\* M. Charles Genest, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

\* Mme Janique Lambert, bureau du Vérificateur général

\* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mercredi 16 septembre 2015 — Vol. 44 N° 17

**Audition sur le chapitre 6 du rapport du Vérificateur général du printemps 2015 portant sur les contrats présentant des situations à risque au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation**

*(Quinze heures six minutes)*

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes ici présentes d'éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires, s'il vous plaît. D'ailleurs, pour être exemplaire, je vais vérifier. Il est éteint.

Le mandat est le suivant : nous sommes réunis pour procéder à l'audition du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec portant sur le chapitre 6 du rapport du printemps 2015 du Vérificateur général — de la Vérificatrice générale, en fait — et s'intitulant *Contrats présentant des situations à risque*.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

**La Secrétaire :** Oui, M. le Président. M. Ouellette (Chomedey) est remplacé par M. Dutil (Beauce-Sud) et M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Lelièvre (Gaspé).

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci beaucoup. Nous allons débiter avec la présentation de la Vérificatrice générale du Québec puis nous entendrons l'exposé du sous-ministre du ministère. Le reste de la séance sera consacré aux échanges. Alors, je vous invite, Mme Leclerc, à nous faire un résumé des observations qui portent sur les contrats présentant des situations à risque.

**Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc**

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Alors, merci, M. le Président. M. le Président, Mmes, MM. les membres de la commission, M. le sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, il me fait plaisir de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Michel Samson, vérificateur général adjoint, Mme Marie-Claude Ouimet, directrice principale, Mme Janique Lambert, directrice de vérification, et Mme France Bêty, chargée de projet. C'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique, laquelle concerne les contrats présentant les situations à risque au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le MAPAQ.

Le processus d'attribution des contrats dans le secteur public est régi par la Loi sur les contrats des organismes publics, qui établit les conditions liées aux contrats conclus avec les fournisseurs. Cette loi vise à promouvoir des principes fondamentaux : transparence dans le processus contractuel, traitement intègre et équitable des concurrents, reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants, des organismes et la bonne utilisation des fonds publics.

Selon les données qu'il a publiées, le ministère a accordé, du 1er avril 2011 au 31 mars 2014, 318 contrats de 25 000 \$ et plus, pour une valeur totale de 68,3 millions de dollars. Afin de voir si le ministère applique sa directive interne et respecte la réglementation afférente à sa gestion contractuelle, nous avons vérifié 100 contrats, totalisant 29 millions de dollars.

Les travaux se sont articulés autour de quatre axes, soit : l'encadrement du processus de gestion contractuel, l'application de la directive interne et le respect de la réglementation, l'autorisation des paiements ainsi que la reddition de comptes. Voici les principaux constats.

Pour l'encadrement du processus contractuel, le MAPAQ a nommé un responsable de l'observation des règles contractuelles et a publié une directive interne qui est conforme à la réglementation en vigueur. Cependant, le plan de délégation des signatures ne prévoit pas de limite financière maximale par niveau hiérarchique. Ainsi, un chef de service a signé 20 des 23 contrats accordés en technologie de l'information. Quatre d'entre eux avaient une valeur de plus de 1 million de dollars chacun. En outre, l'information sur laquelle s'appuie le sous-ministre ne lui permet pas de jouer son rôle à l'égard de la gestion des contrats.

• (15 h 10) •

L'évaluation que le ministère fait pour déterminer si une personne physique exploite une entreprise individuelle manque de rigueur. En effet, la réglementation applicable est différente quand le contrat est conclu avec une personne physique ou qu'il l'est avec une entreprise individuelle. De plus, contrairement à ce qui est prévu dans sa directive, le MAPAQ a utilisé le mode de sollicitation de gré à gré pour tous les contrats attribués à des entreprises individuelles que nous avons vérifiés. Le montant de 12 des 13 contrats était supérieur au seuil d'appel d'offres sur invitation fixé dans la directive.

À notre avis, le ministère a eu recours au fractionnement pour six des 10 fournisseurs dont nous avons vérifié les contrats. Ainsi, il n'a pas procédé par appel d'offres public ou par appel d'offres sur invitation. Le fractionnement a pris différentes formes, notamment la signature de contrats successifs et répétitifs et la séparation d'un contrat entre deux entités juridiques distinctes, l'un des contrats ayant été attribué par le MAPAQ et l'autre par un organisme relevant du ministre.

Les résultats du processus d'appel d'offres pour l'attribution des contrats vérifiés dans le domaine des technologies de l'information et la gestion de ces derniers sont préoccupants. Des lacunes ont été relevées par rapport au processus

d'évaluation et de sélection des fournisseurs au dépassement de coûts et à la reddition de comptes faite au Conseil du trésor. D'autre part, environ 3,8 millions de dollars ont été versés au principal fournisseur pour le développement d'un nouveau système informatique. Cela représente plus de 50 % des 7,2 millions affectés à la réalisation complète, mais le projet a été abandonné au début de son développement. Pour la reddition de comptes, le ministère ne publie pas toujours dans le système électronique d'appel d'offres, SEAO, l'information exigée par la réglementation. Celle-ci est souvent publiée avec un retard, parfois important, et contient des inexactitudes.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants du MAPAQ et je tiens aussi à assurer les membres de la commission qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci beaucoup, Mme Leclerc. Alors, j'invite maintenant le sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec à présenter les gens qui vous accompagnent et à faire votre exposé. Vous disposez d'autour de 10 minutes aussi.

#### **Exposé du sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, M. Fernand Archambault**

**M. Archambault (Fernand) :** Merci, M. le Président. M. le Président, Mmes et MM. les députés, Mme la Vérificatrice générale, je tiens d'abord à vous remercier pour votre invitation à participer aux travaux de la Commission de l'administration publique. Permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : Mme Geneviève Masse, secrétaire générale et directrice de la coordination ministérielle; M. Charles Genest, directeur des ressources financières et directeur général par intérim des services à la gestion; M. Simon Côté, directeur de l'évaluation de programme et de la vérification interne.

J'aimerais prendre quelques instants pour vous parler du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Le MAPAQ est responsable du développement du secteur bioalimentaire, cela englobe les activités reliées à la production agricole, aux pêches, à l'aquaculture ainsi qu'à la transformation et à la commercialisation des aliments. L'industrie bioalimentaire, c'est plus de 483 000 emplois en 2014, soit 12 % de l'emploi total au Québec. C'est une industrie qui représente 7 % du PIB avec 22 milliards de dollars. Le Québec compte plus de 28 000 exploitations agricoles, qui ont généré des recettes de plus de 8 milliards de dollars en 2014. Le secteur de la transformation alimentaire représente un débouché important pour la production agricole. En effet, 70 % de la production agricole est transformée au Québec grâce à plus de 2 000 établissements de transformation. Avec plus de 200 millions, les pêches et l'aquaculture représentent 7,5 % du total des activités de ce secteur au Canada. Le ministère contribue aussi à la protection de la santé publique et à l'amélioration de la santé et du bien-être animal en exerçant une surveillance de toute la chaîne bioalimentaire.

En plus, par l'entremise de l'Institut de technologie agroalimentaire de La Pocatière et de Saint-Hyacinthe, le MAPAQ contribue à former des ressources humaines compétentes pour appuyer le développement des entreprises du secteur bioalimentaire. Le ministère peut compter sur le savoir-faire et les connaissances de quelque 1 500 employés qui sont issus de disciplines variées, par exemple, des économistes, des vétérinaires, des agronomes, des professeurs, des biologistes, des pathologistes, etc. Plus de la moitié des employés oeuvrent en région.

Le 27 mai 2015, le Vérificateur général déposait son rapport sur l'optimisation des ressources et émettait certains constats au sujet de la gestion contractuelle au MAPAQ, qualifiant l'attribution de plusieurs contrats comme étant des situations à risque. J'ai pris connaissance de ce rapport avec beaucoup d'attention. Bien que je sois convaincu que les personnes en place, lors de cette période, ont agi en toute bonne foi, je suis d'avis que les situations relevées dans le rapport sont problématiques; je ne tenterai pas de les justifier. Je pense notamment à la gestion du projet informatique du programme de crédit de taxes foncières agricoles. Sachez que je partage les constats émis par le Vérificateur général. Aucun projet, quelle que soit son envergure ou sa nature, ne devrait être mené de cette façon. J'ai la ferme intention que des situations semblables ne se reproduisent plus au sein de notre organisation.

Tel qu'indiqué dans nos commentaires à la fin du rapport, nous avons accueilli favorablement toutes les recommandations du Vérificateur général et nous nous sommes engagés à y donner suite dans les meilleurs délais. Je suis ici aujourd'hui pour vous présenter les efforts qui ont été déployés pour renforcer la gestion contractuelle, et ce, dès le dépôt du rapport.

Au cours des trois derniers mois, nous avons élaboré un plan d'action dans le but de donner suite efficacement à chacune des 10 recommandations énoncées par le vérificateur. Notre plan d'action se divise en trois blocs.

Premièrement, sept mesures à portée globale. Notre intention est de renforcer la gestion contractuelle au ministère en changeant les façons de faire, en outillant au maximum les intervenants qui prennent part au processus d'attribution des contrats et en resserrant les mécanismes de vérification. Six des sept mesures ont déjà été réalisées, la septième est en cours.

Deuxième bloc. 33 actions ciblées qui répondent directement aux 10 recommandations du vérificateur. Cette portion du plan présente concrètement quels sont les gestes à poser pour faire en sorte d'intégrer dans nos processus réguliers chacune des recommandations énoncées dans le rapport. Nous souhaitons nous assurer que les recommandations qui nous ont été formulées se traduisent en façons de faire qui deviendront la norme au sein de l'organisation. De ces 33 actions, 21 sont déjà réalisées.

Notre plan est soutenu par des actions de vérification, d'évaluation et d'optimisation assurées par la direction d'évaluation de programmes de vérification interne. Cette portion de notre plan agit comme une rampe de protection. Il s'agit d'une sécurité supplémentaire aux mesures que nous mettrons en place.

Pour résumer, nous avons conçu un plan qui contient des mesures générales pour renforcer la gestion contractuelle, des actions ciblées qui donnent suite aux 10 recommandations, et finalement on y ajoute un filet de sécurité avec l'apport du vérificateur interne.

Comme vous pouvez le constater sur le document que nous avons remis, en date d'aujourd'hui, le taux de réalisation de notre plan d'action dépasse les 70 %. Toutes les actions énoncées au plan seront réalisées d'ici le 31 décembre 2015. C'est avec sérieux et rigueur que nous avons entrepris le renforcement de la gestion contractuelle au ministère.

En plus du plan d'action que vous avez devant vous, nous avons mis en place plusieurs chantiers ministériels portant sur la gouvernance. Parmi les travaux devant être réalisés d'ici mars 2016, on compte notamment un mandat d'évaluation et de vérification de la gouvernance en technologie de l'information, la réalisation d'un plan d'action afin de mieux relever les défis en matière de ressources humaines, le renforcement de l'information de gestion, la poursuite des travaux nous permettant de rencontrer nos obligations en matière de sécurité de l'information et le renforcement de la culture de l'éthique au sein de l'organisation.

La mise en oeuvre du plan d'action en matière de gestion contractuelle que nous présentons aujourd'hui s'inscrit dans une action plus large privilégiant l'amélioration continue de la gouvernance. Beaucoup de chemin a été parcouru dans les derniers mois, et nous pouvons déjà sentir l'impact de certains changements dans les façons de faire. Par contre, il reste encore plusieurs efforts à déployer. Le virage entrepris pour renforcer la gouvernance organisationnelle a été bien accueilli par notre équipe de gestionnaires, qui se sont mobilisés autour de notre objectif d'amélioration continue.

Je vous remercie, M. le Président, Mmes et MM. les députés, Mme la Vérificatrice générale, de m'avoir permis de vous présenter notre ministère ainsi que le plan d'action que nous nous sommes donné pour assurer une gestion contractuelle rigoureuse. D'ailleurs, si vous avez d'autres suggestions de mesures à mettre en place, je compte les accueillir avec beaucoup d'ouverture. Merci beaucoup.

### Discussion générale

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci beaucoup, M. le sous-ministre, merci aux gens qui vous accompagnent, merci aux gens du Vérificateur général également. Alors, nous allons commencer le bloc du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

• (15 h 20) •

**M. Drolet :** Merci, M. le Président. Bienvenue à vous tous, messieurs dames, bienvenue à l'équipe du Vérificateur général. Merci beaucoup d'être là pour nous, parlementaires.

Ce matin, on a eu, et naturellement, une période pour être en mesure d'être capables de se faire une tête en fonction de ce qui s'est passé pour la raison pourquoi on est là après-midi.

Et on a l'habitude, quand on reçoit le vérificateur pour une séance de travail pour regarder la situation, on a l'habitude, naturellement, d'avoir de leur part les commentaires qui, naturellement, vous avaient été mis en situation. Dans leurs commentaires, on a des points comme bonnes pratiques, déficiences et preuves, des points qui nous allument et qui nous permettent de voir les constats de différentes faiblesses que vous pouvez avoir.

Et, quand je regarde l'ensemble du rapport qui nous a été présenté ce matin, vous comprendrez bien que vous n'avez pas bien, bien de bonnes pratiques qui étaient attribuées en fonction des choses qui ont été mentionnées dans votre rapport. Et puis plusieurs faiblesses faisaient partie un petit peu de cela. Je sais que l'équipe... il nous a été mentionné que l'équipe qui est devant nous n'était pas l'équipe en place. Et on voit les faiblesses de fractionnement des contrats pour être en bas du 100 000 \$ : contrats informatiques, situations à risque, directives plus restrictives à l'intérieur du MAPAQ — mais pourquoi alors ne pas le faire si c'était déjà prescrit dans une règle? — absence de documentation pour justifier un seul fournisseur, manque de l'information dans vos rapports avec la SEAO. Alors, difficile de valider, pour le Trésor, en fait, toutes ces choses-là.

Mais moi, ce qui m'agace toujours un petit peu, c'est que, peu importe que ça soit vous ou d'autres ministères, nous, à la CAP, on reçoit souvent, naturellement, toutes les organisations comme la vôtre, et c'est le constat du Vérificateur général qui nous allume et qui nous met dans la situation de constater des choses.

Moi, venant du milieu des affaires, venant du milieu en plus de votre industrie, de l'alimentation, de la restauration particulièrement, auxquelles je touche beaucoup, où le MAPAQ joue un rôle bien important pour les contrôles puis pour des choses comme ça, je me trouve mal à l'aise quand je vois des constats comme ça, de voir que mon industrie à laquelle j'étais avant, l'industrie qui allait les rencontrer avait des faiblesses aussi énormes.

Alors, je sais qu'il y a un plan d'action qui va être établi, c'est parfait. C'est ça qu'on souhaite, d'ailleurs, que ça puisse être amélioré. Alors, j'aimerais bien quand même vous entendre là-dessus, parce que c'est sûr que vous venez d'en faire un état dans votre présentation que vous venez de nous lire, mais par contre je veux quand même l'entendre d'une autre manière pour dire quelque part : Bien là, oui, il y a de la rigueur qui va être mise, parce que nous, on a aussi, en tant que députés, des comptes à rendre sur le terrain. Et ça, pour moi, c'est bien important, et surtout de l'industrie que je viens.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. M. le sous-ministre.

**M. Archambault (Fernand) :** Je n'étais pas là avant, comme vous avez mentionné, là, et l'équipe de direction... la majorité non plus. Qu'est-ce qui est important, je pense, dans ça, là, c'est que les orientations soient claires à l'organisation, comme : on demande de la rigueur. Et qu'est-ce que le Vérificateur général dit, on va le faire. Ce n'est pas négociable. Et ça, le message a été passé plusieurs fois à plusieurs groupes à plusieurs niveaux. Les recommandations du vérificateur, ce n'est pas négociable. On a mené un plan d'action, on va le faire, on va le suivre, et puis la vérification interne va vérifier voir si c'est suivi correctement. Et ceux qui ne suivent pas... bien, je pense qu'ils ne pourront pas, là... Avec toutes les contraintes qu'on a mises dans le système, ils sont très encadrés, là. Et ils n'auront pas le choix

de suivre les orientations. Mais il faut que ce soit clair, il faut que ce soit, je pense, de la haute direction puis que ça descende en bas. Puis je pense qu'on l'a fait. Puis j'ai bien confiance que les gens vont participer puis vont suivre les cadres qu'on leur donne.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député d'Orford.

**M. Reid :** Bien, peut-être juste continuer un petit peu là-dessus. Ce qui serait intéressant, peut-être, puisque votre intervention est à un niveau justement de cadre de l'ensemble, ce serait de nous dire... Vous savez, dans les organisations, là, on met des choses en place, puis le temps passe, on est occupés à faire notre job, qui est proche du public, proche de nos entreprises, etc. Et, petit à petit, bon, bien, ça peut bouger un petit peu.

Et la question que je veux vous poser, c'est : Quand vous prenez la peine de faire un plan d'action, que vous regardez puis dire : On va faire marcher les choses correctement, comment est-ce que vous pouvez nous résumer, à ce même niveau-là où vous parlez, là, dans votre niveau à vous, comment vous pouvez nous résumer de quelle façon est-ce que vous essayez de mettre en place des mécanismes qui font que, dans cinq ans, on n'aura pas trop bougé ou on aura réagi avant que ça bouge trop?

**M. Archambault (Fernand) :** Moi, je ne peux pas vous promettre pour dans cinq ans, là...

**M. Reid :** Non, mais les mécanismes que vous pensez aujourd'hui pour faire en sorte qu'il y ait un suivi de la qualité des mécanismes que vous mettez en place dans votre plan d'action...

**M. Archambault (Fernand) :** Oui. Les mécanismes, on a donné des instructions claires, on a changé des directives, on a mis sur pied des aide-mémoire, on a distribué aux gestionnaires des façons de faire, on a expliqué, surtout pour les personnes individuelles... on a un guide d'explication pour dire c'est quoi, une entreprise individuelle versus un individu, on donne actuellement... c'est ça, la septième mesure qui n'est pas terminée actuellement, on donne des formations obligatoires, des formations qui sont obligatoires pour tous les gestionnaires au ministère pour leur dire c'est quoi, le nouveau cadre, puis tout ça. Et, suite à ça, j'ai demandé que tous les contrats qui demandaient une dérogation ou qui étaient près des règles d'attribution d'offres publiques d'avoir un avis de la direction des ressources financières, ce qui n'existait pas, avant, là. Il n'y avait pas d'avis, ce n'était pas centralisé. Puis on peut comprendre que chacun des gestionnaires ne peuvent pas être spécialistes dans toutes les règles de contrat. Ça fait que, là, ils vont être obligés de passer par la Direction des ressources financières, qui, eux, sont des spécialistes.

**M. Reid :** Bien, en fait...

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député d'Orford.

**M. Reid :** Oui. En fait, les éléments dont vous parlez, l'action, je pense, qu'il va y avoir des questions là-dessus, on est intéressés d'en savoir plus. Mais c'est parce que vous dites qu'il y a des mécanismes supplémentaires comme par exemple le vérificateur interne. Bon, le vérificateur interne, j'imagine que son rôle, c'est de s'assurer, effectivement, qu'on ne dérape pas, là, qu'on va rester sur la ligne que vous tracez, qu'on va continuer à appliquer les éléments que vous mettez en place maintenant. Est-ce que c'est le seul mécanisme ou est-ce que c'est la seule... Autrement dit, comment est-ce qu'on s'assure que ce qu'on met en place quand on ne sera pas là, parce que vous allez peut-être avoir une autre promotion ou je ne sais pas quoi, une promotion pour avoir réussi à mettre tout ça en place comme il faut, mais comment est-ce qu'on s'assure que, plus tard et avec d'autres personnes peut-être, ça va continuer d'aller bien?

Parce que, généralement, ce n'est pas quelqu'un qui arrive, qui dit : Moi, je décide de faire les choses pas comme il faut, c'est, à chaque jour, un petit peu plus, à chaque élément, on est pressés, on n'a pas assez de temps, finalement, par petit morceau. Alors, comment est-ce qu'on peut s'assurer... Je veux dire, tu sais, si vous me dites : On va faire une révision à toutes les années, oui, mais, tu sais... Mais le vérificateur, est-ce que c'est votre élément clé, là, pour faire cette espèce d'assurance que vous allez faire en sorte que vous allez créer cette culture dans le ministère qui va prendre place pour longtemps?

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne dirais pas que le vérificateur, c'est l'élément clé, mais c'est l'élément déclencheur, au moins, là. Et je crois que, dans tous les rapports annuels de gestion du ministère, il va falloir rendre compte des recommandations du Vérificateur général, où est-ce que c'en est puis ce qu'on a fait. Ça, c'est la première chose. Deuxièmement, le vérificateur, il va revenir dans trois ans, dans cinq ans, voir où est-ce que c'en est rendu, les choses.

**M. Reid :** Mais, votre vérificateur interne?

**M. Archambault (Fernand) :** Le vérificateur interne, il fait des rapports puis il suit la bonne conduite de tout le monde, si je peux appeler ça comme ça, pour voir si les nouvelles directives sont suivies et y faire rapport.

**M. Reid :** Oui. Donc, pour les prochaines années, c'est un peu lui votre gardien, de s'assurer que ce que vous mettez en place, que ça va rester puis ça va rester en bon état?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, c'est ça. Oui, exactement.

**M. Reid** : O.K. C'était un peu ça, le sens de ma question.

**M. Archambault (Fernand)** : O.K.

**Le Président (M. Gaudreault)** : Oui, M. le député de La Prairie.

**M. Merlini** : Merci beaucoup, M. le Président. Dans votre plan d'action, dans les mesures à portée globale, vous avez ici : «Le personnel qui était affecté à l'application de la réglementation sur les contrats du MAPAQ, durant la période couverte par le rapport a été renouvelé en totalité par du personnel expérimenté dans le domaine des contrats.» Qu'est-ce qui a justifié le renouvellement complet, là, du personnel? Parce que, des fois, c'est peut-être deux, trois personnes qu'il y a eu des lacunes ou qui ont été réaffectés ailleurs. Mais là, c'est marqué, là, très clairement «en totalité».

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui. Au moment de la vérification, il y avait quatre personnes, durant la période, il y avait quatre personnes. Et peut-être que la phrase a été mal rédigée, là. En fait, qu'est-ce qui est arrivé, c'est qu'il y a une personne qui a pris sa retraite, et les trois autres ont été mutées dans d'autres fonctions volontairement, là, on n'a pas eu de mise à pied ou rien de ça. Et on en a profité pour recruter des gens qu'on peut appeler séniors, là, qui avaient plus d'expérience puis plus de connaissances au niveau de la gestion contractuelle.

**M. Merlini** : Est-ce que c'étaient des gens qui venaient d'autres ministères ou d'autres organismes à ce moment-là?

**M. Archambault (Fernand)** : D'autres ministères, CSPQ, oui.

**M. Merlini** : O.K., merci.

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. le député de Mégantic.

**M. Bolduc** : Merci, M. le Président. J'aimerais bien comprendre, parce qu'on a parlé, à l'intérieur des recommandations, qu'il y avait un niveau 4 qui avait signé certains contrats. Pourriez-vous nous expliquer les procédures avec les niveaux, comment ça fonctionne au niveau des responsabilités?

**Le Président (M. Gaudreault)** : Si vous permettez, peut-être que vous pouvez retenir la question parce qu'il reste une vingtaine de secondes seulement.

**M. Bolduc** : Oh! Je reviendrai.

**Le Président (M. Gaudreault)** : Alors, je propose que, dans le prochain bloc du gouvernement, M. Archambault et son équipe pourront répondre, peut-être juste la garder de côté.

Maintenant, on va aller du côté de l'opposition officielle avec le député de Gaspé.

• (15 h 30) •

**M. Lelièvre** : Bonjour, tout le monde. Merci de votre présence. Écoutez, une question peut-être plus d'ordre général, moi, en lisant le rapport puis la différente documentation, en écoutant les gens du bureau du Vérificateur général, la question que je me pose, avant d'entrer dans des choses plus concrètes, c'est : Vous, comme nouveau sous-ministre, bon, vous arrivez dans ce ministère-là, bon, vous avez sûrement travaillé très fort sur le plan d'action qui a été mis en place, tout ça. Mais quelle est votre compréhension ou votre explication qui vous vient à l'esprit quant à ce qui s'est passé, là? Parce que, moi, j'aimerais savoir le contexte, votre évaluation du contexte de ce qui s'est passé de façon globale. Comment vous expliquez qu'un ministère, quand même, aussi important que le MAPAQ, même si ce n'est pas le ministère à plus gros budget du gouvernement du Québec, en arrive à une situation comme ça? Moi, je vous le dis en toute transparence, je suis un peu surpris de constater ce qui s'est passé dans un ministère comme le MAPAQ. Donc, j'aimerais que vous m'expliquiez un peu votre perception, là, comment on a pu en arriver là. Puis est-ce que c'est courant, selon vous, que ça peut se passer ailleurs dans l'ensemble de la machine gouvernementale? Est-ce que c'est un problème ciblé au sein du ministère, du MAPAQ? Peut-être de façon globale, comment vous appréciez, là, la situation?

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand)** : Moi, c'est bien personnel, là, mon évaluation bien, bien personnelle, premièrement, c'est un vieux ministère, et les vieux ministères, des fois, ont de mauvaises petites choses qui commencent puis ça se maintient, puis ça se poursuit, puis ça se maintient, puis ça se poursuit — puis, je veux dire, peut-être pas juste dans le rapport qui nous tient à coeur — les façons de faire, on ne remet pas en question les vieilles façons de faire, on ne se pose pas de question, on continue à tout faire pareil. Puis, ça, je pense que ce n'est pas juste au MAPAQ, là, c'est un peu généralisé dans la fonction publique.

Et aussi, depuis une dizaine d'années, il ne faut pas oublier qu'il n'y avait pas juste au MAPAQ, il y a plusieurs ministères, il y a eu beaucoup, beaucoup de gestionnaires expérimentés que ça faisait 10, 15, 20 ans qui

étaient là et qui ont quitté pour leur retraite. Et actuellement, là, au MAPAQ et dans d'autres ministères aussi, j'imagine, là, beaucoup de jeunes gestionnaires qui ont moins d'expérience, moins de formation, j'imagine, là, qui n'ont pas toutes les connaissances puis qui... Puis, je veux dire, quand tu arrives comme gestionnaire, là, ce n'est pas le premier dossier que tu as sur ton bureau, ça, la gestion contractuelle, là. Tu sais, il faudrait peut-être changer ça. Mais c'est des choses qui arrivent par après.

Là, nous, on forme tous les gestionnaires, obligatoire. Et tous les nouveaux gestionnaires, on a un kit qu'on leur donne puis on leur donne une formation personnalisée quand ils arrivent sur la gestion contractuelle. Mais les jeunes fonctionnaires, les jeunes gestionnaires, il y en a beaucoup, beaucoup, depuis 10 ans, qui ont moins d'expérience.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député de Gaspé.

**M. Lelièvre :** Oui. Bon, ce que je comprends, c'est que, bon, vous amenez des éléments qui peuvent expliquer peut-être en partie la situation, mais le départ de plusieurs fonctionnaires expérimentés, au fil du temps, c'est un phénomène qui se retrouve dans plusieurs ministères. Est-ce que ça veut dire que, selon votre expérience, selon votre connaissance du dossier, c'est quelque chose qui devrait nous allumer une lumière jaune, puis peut-être jaune orange, à l'effet que ça peut être un phénomène qui se produit ailleurs dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental? Parce que le phénomène de la...

**M. Archambault (Fernand) :** ...le ministère, peut-être qu'ils ont plus de formation. Peut-être qu'il y a plus d'encadrement pour les nouveaux gestionnaires. Je ne sais pas.

**M. Lelièvre :** O.K. Donc, pour vous, le fait de l'arrivée massive d'employés moins expérimentés peut être une des pistes à explorer comme cause ou comme...

**M. Archambault (Fernand) :** Puis ce n'est pas pour mal faire que les gens...

**M. Lelièvre :** Non, non. Je suis convaincu. O.K.

Au niveau de la formation, encore là, dans votre ministère, est-ce que les mesures qui ont été mises en place... On a vu le plan d'action. On a vu les différents éléments, là, qui ont été mis en place en termes d'éléments de formation. Est-ce que vous pensez que c'est suffisant? Est-ce que vous avez des besoins supplémentaires? Est-ce que vous voyez d'autres niveaux, au niveau formation, notamment, mais à d'autres niveaux, là? Vous avez fait un plan d'action, mais moi, je suis convaincu, un plan d'action, on le fait en fonction des moyens et des ressources qu'on a. On a tous des contraintes dans la gestion, qu'importe dans quel domaine.

Donc, est-ce que vous êtes rassurés à l'effet que le plan d'action va répondre aux besoins ou vous l'avez fait en fonction peut-être des ressources disponibles, mais qu'on aurait pu aller plus loin si on avait eu d'autres ressources? Ou vous êtes confiant, vous, comme sous-ministre, là, que ça devrait fonctionner avec ça?

**M. Archambault (Fernand) :** Moi, je suis très confiant que ça devrait fonctionner avec ça. Puis on n'a pas regardé, en faisant le plan d'action, on n'a pas regardé au niveau des ressources, dans le sens on se restreint parce qu'on n'a pas les ressources. Parce que, pour moi, le respect des recommandations, c'est primordial. Et puis, s'il manque une ou deux, trois ressources, on va les ajouter.

**M. Lelièvre :** O.K. Du côté des montants ou des plafonnements des contrats qui établissent différentes règles applicables, à ma connaissance, c'est pas mal les mêmes règles qui s'appliquent dans l'ensemble des ministères de la fonction publique. Puis même on les retrouve dans d'autres organisations parapubliques ou paragouvernementales. Est-ce que ces règles-là, selon vous, sont des règles qui sont, je dirais, adéquates, qui vous permettent de gérer efficacement puis de façon efficiente l'ensemble des attributions de contrats que le MAPAQ ou un autre organisme peut faire? On parle de 25 000, par exemple, dans certains cas, 100 000 dans d'autres cas. Est-ce que ces normes-là, selon vous, c'est correct, c'est standard, c'est ce qui s'applique partout, puis on ne se pose pas de questions puis on les applique? Ou vous avez examiné si c'était une embûche ou facilitant?

**M. Archambault (Fernand) :** Je veux dire, je ne sais pas si elles s'appliquent partout, mais c'est des normes qui sont à peu près toutes dans le même ordre de grandeur un peu partout. Je pense que c'est suffisant. Il faut quand même que les gestionnaires fassent leur travail, là. On ne peut pas tout, tout, tout centraliser puis tous les empêcher de fonctionner, là. Tu sais, il faut qu'ils soient capables de gérer leur business puis passer les contrats qu'ils ont besoin, mais à une certaine limite puis toujours, à l'avenir, avec des avis de la direction des ressources financières, ce qui n'existait pas avant, là.

**M. Lelièvre :** O.K. Vous avez mentionné ça à mon collègue tantôt, justement, cette phrase-là que, dorénavant, les gestionnaires vont devoir se rapporter à la direction, bon, de la gestion financière. Est-ce que vous ne croyez pas que ça va peut-être ralentir, alourdir le système? Parce qu'un gestionnaire, par définition, c'est quelqu'un qui a des compétences en gestion. Normalement, si on a des compétences en gestion...

Je regarde le tableau à la page 3, là, puis, tu sais, c'est relativement simple quand même. On dit : Approvisionnements, bon, de zéro à 24 999 \$, ça peut être de gré à gré, puis, si c'est 25 000 \$ ou plus, c'est appel d'offres public. Ça fait deux fois que j'entends cette phrase-là, puis ce n'est pas un reproche, là, on... Mais ça me surprend. Moi, je veux dire, j'apprends aussi le fonctionnement de l'appareil gouvernemental et toute sa lourdeur et son immensité en termes

de complexité. Mais le fait de prendre les gestionnaires puis de les obliger à devoir aller chercher une approbation ou une validation à la direction des finances ou de l'administration pour l'application d'une norme qui m'apparaît relativement simple, vous avez cru nécessaire d'aller jusque-là?

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, le gestionnaire, il n'est pas spécialiste dans tout, là. C'est ça qu'il faut comprendre, là : il n'est pas spécialiste dans tout. Lui, là, son «core business», sa mission, là, ce n'est pas de signer des contrats, là. Il fait toutes sortes... sa mission comme gestionnaire. Celui qui est gestionnaire du laboratoire, il est gestionnaire du laboratoire : il signe des contrats, là, mais il ne fait pas ça à journée longue. Tandis que les ressources financières, eux, ils ont des spécialistes dans les contrats.

Et ce n'est pas juste à vérifier le montant. Des contrats de personnes individuelles, en bas de 25 000 \$, il y a des règles à suivre, et il faut s'assurer qu'il les suive, les règles. Ça fait que c'est pour ça qu'on veut qu'il demande l'avis de la direction des ressources financières. C'est la même chose au niveau des ressources humaines : avant d'engager quelqu'un, il faut qu'il demande l'avis des ressources humaines, voir s'il a le poste, s'il est bien classé, la liste de déclaration d'aptitudes, son salaire, puis tout ça. Il passe toujours par les ressources humaines. La même chose pour les ressources financières pour la signature des contrats.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Moi, j'aurais une question pour vous, M. Archambault. Parce que vous dites qu'il y a une culture organisationnelle, peut-être, qui s'est implantée au ministère du fait que c'est un vieux ministère, entre guillemets, là. En même temps, vous dites qu'il y a eu des jeunes qui sont arrivés avec peut-être un peu moins d'expérience. Alors, j'essaie de comprendre la logique derrière ça.

Pouvez-vous nous déposer des documents qui démontreraient dans les ressources humaines ce renouvellement peut-être plus accéléré qu'ailleurs dans le personnel, autrement dit, entre autres, chez les gestionnaires? Est-ce que vous avez avec vous des documents que vous pourriez déposer pour la commission qui nous permettraient de voir, de constater ce renouvellement accéléré?

**M. Archambault (Fernand) :** Je n'ai pas les documents ici, mais on va vous les faire parvenir.

**Le Président (M. Gaudreault) :** O.K. On l'apprécierait puis on va les faire circuler aux membres. Oui, allez-y.

**M. Archambault (Fernand) :** Excusez, juste pour rajouter. Les règles pour les couvertures de contrats... On a fait parvenir les règles du Conseil du trésor pour signer un contrat, et il y en a deux pages, là : toutes les règles, tout est là, là. Je n'ai rien contre les règles, mais ce n'est pas tout le monde qui est spécialiste dans ça pour...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. Ça met fin au bloc de l'opposition. On va aller au bloc du gouvernement avec, oui, le député de Mégantic, qui avait posé une question tout à l'heure.

**M. Bolduc :** Oui, sur la hiérarchie puis les procédures d'autorité, comment ça fonctionnait au MAPAQ?

**M. Archambault (Fernand) :** ...directive pour le plan de délégation du pouvoir de contracter, une nouvelle directive que j'ai signée au mois d'août. Est-ce que vous l'avez?

**M. Bolduc :** Non.

• (15 h 40) •

**M. Archambault (Fernand) :** On ne l'a pas? On peut la distribuer. Directeur des ressources matérielles et immobilières : jusqu'à 100 000 \$. Le directeur général des services à l'organisation et à la gestion, pouvoir de contracter : il n'y a pas de montant. Le directeur adjoint : jusqu'à 5 000 \$ pour les contrats d'approvisionnement, jusqu'à 25 000 \$ pour les contrats de service. Et directeur, contrats d'approvisionnement, 25 000 \$, contrats de service, 100 000 \$, contrats avec une personne physique n'exploitant pas une entreprise individuelle, individu, 50 000 \$. Et sous-ministre adjoint, directeur général qui ont des pouvoirs, pas de montant.

**M. Bolduc :** Quand on parlait, dans la vérification d'un niveau 4...

**M. Archambault (Fernand) :** Le niveau 4, c'est un directeur.

**M. Bolduc :** C'est un directeur. O.K. Merci. Maintenant...

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député de Mégantic.

**M. Archambault (Fernand) :** Directeur adjoint. Excusez. Directeur adjoint.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Allez-y.

**M. Bolduc :** Merci. Quand on regarde l'ensemble des procédures que vous mettez en place, il y a beaucoup de formation, O.K., c'est un peu de contrôle, beaucoup de rapports. Est-ce que la formation vous a démontré qu'il y avait des lacunes évidentes dans la façon de faire? Puis si oui, comment on est arrivés à ça?

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, le rapport du Vérificateur général soulève de grosses lacunes, et la façon de remédier à ça, comme je l'expliquais tout à l'heure, bien, on a donné des orientations claires, on a changé les directives, on a donné des aide-mémoire. Puis c'est toute de la formation, ça, en fait, là. On a donné des formations pour les sensibiliser au respect des règles, puis c'est quoi les règles, en partant, hein, et les sensibiliser qu'il faut les respecter, puis demander l'avis à la direction des ressources financières, puis si, dans le doute, ils consultent avant de signer.

**M. Bolduc :** Mais quelle espèce d'élément de contrôle... Comment vous faites la vérification ou la validation que la formation donne les résultats escomptés?

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** La vérification interne pour la gestion contractuelle, on a donné un mandat. «Il y a des routines de sélection, de détection des anomalies. En complément à l'action 1, de nouvelles routines de vérification sont mises en place en vue de détecter des anomalies plus tôt dans le processus d'octroi de contrats. Ainsi, des analyses de l'ensemble des contrats octroyés seront réalisées périodiquement. Elles comprendront l'analyse des montants près des seuils, des contrats octroyés pour des besoins similaires, des contrats octroyés à une même firme, des contrats octroyés à des individus. Pour faire cette analyse, la direction de vérification interne utilise les informations suivantes pour chacun des contrats : numéro de commande, type de contrat. De plus, grâce à la compilation de ces analyses, le MAPAQ pourrait avoir une meilleure vision de l'ensemble des fournisseurs : nombre et proportion de contrats octroyés, montants prévus et payés, ainsi que la proportion sur le total.

«Suivi du plan d'action de 1 à 10. La vérification interne réalisera également le suivi de ce plan d'action lors de l'élection du rapport annuel de gestion du ministère et au cours des années suivantes.

«Évaluation et optimisation en lien avec les recommandations. Une évaluation de la mise en oeuvre du plan d'action du MAPAQ portant sur la gestion contractuelle sera réalisée afin de donner un niveau d'assurance de pérennité des contrôles et d'en faire l'optimisation au besoin.»

Ça fait que la vérification interne va continuellement analyser et suivre les recommandations et le plan d'action.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député.

**M. Bolduc :** Quelle est la fréquence des rapports financiers du ministère qui vous est disponible à travers les activités de contrôle de dépenses, etc.? Est-ce que vous avez des rapports hebdomadaires, mensuels, trois mois? Comment ça marche?

**M. Archambault (Fernand) :** Habituellement, au ministère, on a des contrats trimestriels, c'est-à-dire le 30 juin, 30 septembre, 31 décembre et la fin de l'année.

**M. Bolduc :** Ça veut dire que vous ne pouvez pas savoir ce qui se passe avant le mois de septembre, juin, juillet, août, là, par exemple, aux trois mois, en termes de dépenses et de contrats de capitalisation, par exemple, ou de contrats qui sont...

**M. Archambault (Fernand) :** Moi, non, pas à mon niveau, non, mais, dans la machine, dans l'organisation, il y a des gens qui suivent ça, là.

**M. Bolduc :** Comment vous vous assurez ou quelle est la mécanique qui fait qu'un niveau s'assure que les dépenses de chacun des départements lui sont rapportées si on a des rapports financiers aux trois mois?

**M. Archambault (Fernand) :** Mais au niveau de la comptabilité, là, ressources financières, eux, ils sont là tous les jours, là. Ils ont des rapports continuellement pour savoir le niveau de dépenses de chacun des départements. C'est tout en crédits, ça. C'est comme un compte de banque, là : tout le monde sait exactement combien d'argent qu'il y avait en début d'année et combien d'argent qu'il a dépensé, combien d'engagements, puis qu'est-ce qu'il lui reste d'ici la fin de l'année.

**M. Bolduc :** Je comprends bien ça, mais il y a combien de niveaux, par exemple? Si moi, je suis en charge des achats, par exemple, et que je dépense, je ne sais pas, moi, un contrat d'informatique, 98 000 \$, quelle sera l'assurance que mon superviseur est au courant que ce contrat-là a été signé mettons aujourd'hui? Ça va prendre combien de temps avant que lui ait l'information s'il n'y a pas une communication directe entre les deux, là? Je vous donne un exemple bien, bien, bien simple, là. Comment ça marche, ça?

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, premièrement, un contrat de 98 000 \$, il va falloir qu'il justifie que c'est 98 000 \$, en bas du 100 000 \$, là, s'il veut juste donner 98 000 \$ pour sauver l'appel d'offres public. Il va falloir qu'il demande l'avis à la direction des ressources financières. Il va falloir qu'il justifie que le 98 000 \$, c'est correct. Il va falloir qu'il aille en appel d'offres sur invitation. C'est sûr qu'il va parler à son supérieur, normalement. Théoriquement, il parle à son supérieur. Il faut qu'il ait respecté toutes les conditions. Et des rapports contractuels, à tous les mois, on va avoir la liste. Puis chaque département a ses propres crédits, ses propres... Ils appellent ça des CR, chaque...

**M. Bolduc :** Donc, ce que vous me dites, c'est que pour chaque contrat et chaque achat qui dépasse mettons, je ne sais pas, moi, 500 \$ ou 5 000 \$, ce n'est pas important pour le moment, là... Est-ce qu'il y a un bon d'achat ou une réquisition qui doit circuler dans la hiérarchie et qui a un contrôle transversal? C'est-à-dire que ce n'est pas seulement que la ligne verticale, mais, par exemple, la vérification ou les finances qui valident et contrôlent les réquisitions avant l'émission d'un bon d'achat ou d'un contrat.

**M. Archambault (Fernand) :** C'est tout le système SAGIR. Tu as le système de comptabilité du gouvernement, qui s'appelle SAGIR. C'est tous les bons de commande...

**M. Bolduc :** Ça marche-tu bien, ça?

**M. Archambault (Fernand) :** Au niveau de la comptabilité, je pense que oui, là. Ça a été implanté voilà il y a cinq, six ans, six, sept ans, ce bout-là de SAGIR. Puis je pense que ça fonctionne, là. Au début, il y a eu des problèmes, comme de raison, là, mais, aujourd'hui, je pense que ça fonctionne bien.

**M. Bolduc :** O.K. Donc, vous pouvez nous dire aujourd'hui que la procédure d'appel de réquisition et d'approbation est suivie systématiquement sans faille depuis cinq, six ans?

**M. Archambault (Fernand) :** Je veux dire, la procédure de bons de commande qui a été rentrée dans SAGIR, la procédure d'appels d'offres a été rentrée dans SAGIR, mais ça ne veut pas dire que c'étaient les bonnes personnes qui le faisaient, là. C'est ça, le problème, là.

**M. Bolduc :** O.K. Donc, merci, monsieur, je vous entends très bien, mais ce que vous me dites là, c'est que la machine, si on ne lui donne pas d'information, il n'en sortira pas, d'information. Je suis bien d'accord avec ça. Ça veut dire que le système n'a pas de robustesse. C'est-à-dire que, si l'employé ne met pas l'information, personne ne va être au courant.

**M. Archambault (Fernand) :** Mais il ne sera pas payé, non plus, là.

**M. Bolduc :** Ça ne va pas bien.

**M. Archambault (Fernand) :** Non, mais le fournisseur ne sera pas payé, là.

**M. Bolduc :** Oui, mais, si le contrat a été donné puis il y a des travaux d'exécutés...

**M. Archambault (Fernand) :** Il faut que ce soit rentré dans le système.

**M. Bolduc :** Comment est-ce que ça se pourrait, ça? Vous signez, là, il y a quelqu'un, directeur du département quelque part qui signe un contrat puis que le système n'a pas tenu compte, il n'y a pas eu d'approbation, il n'y a pas eu de bon d'achat d'émis, signé par les autorités responsables, appelons-les comme on voudra, et que ce contrat-là est donné. Parce qu'on a vu des contrats au niveau de la vérification où les paiements ont commencé avant que le contrat soit donné. Je vous donne cet exemple-là bien précis. Comprenez-vous ce que je dis, là? Donc, il y a quelque chose dans cette machine-là qui ne fonctionne pas puisque SAGIR, vous venez de nous dire qu'il a été implanté il y a cinq ou six ans, puis on parle de documentation ici qui a trois ans, peut-être quatre ans, donc qui était à l'intérieur des procédures existantes au MAPAQ. Comprenez-vous ce que je dis, là? Donc, où sont les failles? Parce qu'on voit ici beaucoup de formation. Puis est-ce qu'il y a de la robustesse dans le système? Parce que ces activités-là sont toutes arrivées sans qu'il semble un contrôle efficace qui soit produit à ce moment-là dans la machine.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député, on va rester sur notre faim, parce que votre temps est écoulé, le bloc du gouvernement. Alors, on va passer au bloc de la deuxième opposition avec le député de La Peltrie.

**M. Caire :** Merci, M. le Président. Peut-être juste une petite précision, là. Le système de comptabilité de SAGIR n'a jamais été implanté. Ça fait que je ne sais pas avec quel système vous travaillez. Le module 7 de SAGIR, qui est la comptabilité, ça, ça n'a jamais été implanté, là. D'ailleurs, ça a sorti en étude de crédits avec le CSPQ.

**M. Archambault (Fernand) :** Est-ce que je peux permettre à...

• (15 h 50) •

**M. Caire :** Vous êtes sans doute sur l'ancien système, probablement, que vous parlez, là.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Genest, oui, allez-y.

**M. Genest (Charles) :** Je m'excuse. Merci. En fait, toute dépense de fonctionnement qui transite par le module PO puis la gestion des contrats, tout ça est balancé dans le système du grand livre SAGIR à partir desquels on s'alimente au niveau de la dépense puis des suivis budgétaires.

**M. Caire :** Je dois vous dire que ça fait quelques années que je siège à la CAP...

**Une voix :** Plus fort.

**M. Caire :** Encore?

**Une voix :** Oui.

**M. Caire :** Je vous l'ai dit, c'est le nouveau ton à l'Assemblée nationale.

**Des voix :** Ha, ha, ha!

**M. Caire :** Ça fait quelques années que je siège à la CAP et je pense que c'est la première fois que je lis un rapport de la Vérificatrice générale qui est aussi inquiétant. J'en ai vu, des erreurs, dans les ministères, des procédures... Mais, dans les façons de faire, je dois dire que ce que j'ai lu là-dedans, c'est inquiétant, quand on parle de fractionner des contrats, quand on parle de démarrer des travaux pour des contrats qui ne sont pas signés, quand on parle, bon, de tout ce qui est le programme de crédits de taxes agricoles — on aura peut-être l'occasion d'en reparler, là, qui est un fiasco assez épouvantable — c'est inquiétant.

On dit que l'homme sage apprend de ses erreurs, et l'homme vraiment sage apprend des erreurs des autres. J'aimerais savoir quelles sont les erreurs qui ont été commises par votre prédécesseur que vous allez corriger.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le sous-ministre.

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne veux pas juger ou... Je ne connais pas les erreurs que mon prédécesseur ou mes prédécesseurs ont commises, là. Je ne suis pas ici pour porter des jugements sur le travail de mes prédécesseurs.

Moi, ça fait 10 mois que je suis en poste, j'ai eu un rapport de la Vérificatrice générale, et j'ai donné tous les efforts, j'ai donné les orientations, j'ai mis les efforts. L'équipe a travaillé fort aussi, puis les gestionnaires reçoivent ces orientations-là correctement. On va faire en sorte pour que ça ne se reproduise plus à l'avenir. Mais les erreurs, les... Je ne pourrais pas vous dire, là.

**M. Caire :** O.K. Bien, je vais vous poser une question assez simple. Quand la Vérificatrice générale nous dit : Le ministère coupe en deux un contrat de 45 000 \$ : 22 500 \$ signé par le ministère, 22 500 \$ signé par une entité directement responsable à la même entreprise pour le même service, donc il y avait clairement une volonté de fractionner le contrat. Vous, quand vous apprenez ça, c'est quoi, votre réaction, là? Comme nouveau sous-ministre de ce ministère-là, là, vous vous dites quoi? C'est des erreurs d'inexpérience ou il y avait une volonté, là, de contourner le règlement?

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Personnellement, je ne pense pas ni un ni l'autre, ni une erreur d'inexpérience, parce que c'étaient des gens d'expérience qui étaient là, ni une volonté manifeste de contourner la loi ou la réglementation. Je pense que plutôt, ça arrive assez souvent ça, on fait faire un contrat... Personnellement, ça ne m'est pas arrivé, mais j'ai des connaissances que ça arrive assez souvent, pour faire faire des contrats, que le contrat est payé par deux entités différentes pour effectuer un travail à un consultant. Peut-être que la façon de faire aurait dû être un contrat avec deux payeurs à la place d'avoir deux contrats séparés, là. Probablement, là, ça aurait été ça. J'imagine que la vérificatrice, elle n'a pas relevé la lacune ou ça n'aurait pas donné l'impression que c'était pour faire du fractionnement. À l'avenir, on prend acte, puis le ministère, lorsqu'il aura deux payeurs sur le même contrat, bien on va faire un contrat avec deux payeurs.

**M. Caire :** Mais là j'entends que vous, vous n'êtes pas d'accord avec cette façon de faire là, là.

**M. Archambault (Fernand) :** Le fractionnement, non. Je ne suis pas d'accord avec le fractionnement. Mais je vous dis : Je me pose la question si c'était vraiment voulu pour être du fractionnement, là, je ne le sais pas. Parce que ça arrive, ça, là, que deux entités donnent un contrat pour étudier quelque chose qui est important, qui a de l'intérêt pour les deux entités.

**M. Caire :** Je prends les autres contrats, là, la Vérificatrice générale parle d'une douzaine de constats qui ont été donnés à un même fournisseur pour des services similaires, mais qui ont été ramenés à des prix inférieurs qui permettaient de passer à l'appel d'offres sur invitation, là. La Vérificatrice générale parle de fractionnement, là. Et j'ai toute confiance en Mme Leclerc et en son équipe. Si elle parle de fractionnement avec les vérifications qu'ils ont faites, je pense qu'on peut parler de fractionnement. Donc, moi, ce que je veux savoir, là, c'est : les gens qui ont fait ça, là, il se passe quoi à partir de maintenant? Comment on peut s'assurer qu'au MAPAQ, sous votre gouvernance à vous, du fractionnement, il n'y en aura plus?

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, je l'ai expliqué tout à l'heure, là, du fractionnement, il n'y en aura plus parce que les ressources financières vont être consultées puis, actuellement, les contrats, ils sont beaucoup centralisés. Mais il

y a des choses qui sont relevées aussi, là, que du fractionnement, c'est donner au même fournisseur. Mais, j'en ai un exemple, ici, là, la firme Nick Orledge Consultancy en Angleterre, pour des missions d'exportateurs québécois de produits alimentaires, quand ils font des missions en Angleterre. Ils ont donné quatre contrats à la même firme pour quatre missions différentes ou pour différentes choses. C'est-u du fractionnement? On aurait-u dû aller en appel d'offres public en Angleterre pour dire : On a besoin d'un consultant pour aider nos exportateurs lorsqu'ils vont venir? Peut-être.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député

**M. Caire :** C'est parce que la question que je me pose, puis je pense que plusieurs collègues se posent cette question-là... Il y avait des directives qui étaient claires, puis même on a salué le fait que le MAPAQ avait émis des directives plus restrictives que d'autres ministères. Mais ça n'a jamais été suivi. Et ce que vous nous dites, c'est que oui, mais il y a beaucoup de jeunes gestionnaires qui sont arrivés en place, puis ce n'est pas tous des spécialistes du contrat. Je comprends, mais, tu sais, en même temps, je me dis : L'ignorance de la loi n'est pas une excuse. Puis, quand on accède à un poste de gestion, je présuppose qu'on a les compétences et les connaissances pour assumer les charges qui viennent avec. Et, dans le fond, ce que vous nous dites, c'est : Ce n'était pas le cas. Alors, je vous pose la question directement. Avez-vous un problème de compétence avec vos gestionnaires?

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne crois pas que... Non, je n'ai pas de problème de compétence avec des gestionnaires. C'est peut-être un problème de formation, mais pas un problème de compétence.

**M. Caire :** On ne joue pas sur les mots un peu, M. Archambault, là?

**M. Archambault (Fernand) :** Non.

**M. Caire :** Quand un gestionnaire est en place puis qu'il est habilité à signer des contrats, vous ne pensez pas qu'au minimum connaître les règles d'attribution de contrats, ça serait un minimum?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui. C'est pour ça qu'on va leur donner la formation obligatoire à tout le monde pour rafraîchir leurs connaissances en octroi de contrats pour suivre les règles correctement.

**M. Caire :** Puis, quand vous dites qu'on va donner des formations de sensibilisation sur le fait de ne pas contourner les règles, j'essaie de comprendre pourquoi on est obligé de former du monde à suivre les règles alors qu'on les paie justement pour les appliquer, là.

**M. Archambault (Fernand) :** Peut-être pas tellement pour les suivre que pour les renseigner concernant toutes les règles qu'il y a dans l'octroi de contrat, là. Il y en a beaucoup.

**M. Caire :** Je constate que vous mettez en place beaucoup de mécanismes de contrôle. Jusqu'à quel point tout ça va alourdir les processus, dans le fond, pour pallier à un manque de connaissances qui devrait être inhérent à ceux qui sont titulaires d'une charge? Suivez-moi bien. Si vous êtes gestionnaire, que vous êtes habilité à signer des contrats, vous me dites vous-même, et vous êtes d'accord : Je devrais connaître les règles d'attribution de contrat. C'est un minimum. Je ne devrais pas signer un contrat sans savoir ce que je signe. Puis, pour pallier à ça, vous dites : Bien, on va donner de la formation, on va mettre des règles de contrôle puis... Vous ne pensez pas que de vous assurer de la compétence des gens et surtout de leur imputabilité, ce serait une meilleure façon de faire? Si on a des gestionnaires, on les laisse travailler. Puis, s'ils ne font pas le travail, bien, ils en subiront les conséquences. Quelles seront les conséquences pour les gestionnaires qui ne feront pas le travail correctement?

**M. Archambault (Fernand) :** On n'est pas rendus encore au niveau des conséquences s'ils ne font pas le travail correctement. On est plutôt dans le sens de dire : On va leur donner la formation pour s'assurer qu'ils fassent le travail correctement. Et on a des vérifications internes qui vont faire des rapports trimestriels pour s'assurer que le travail est fait correctement. Et il ne faut pas oublier non plus que les lois et les règlements, les directives du Conseil du trésor, ça change assez souvent, ça, là, là. Exemple, la dernière loi, là, sur le contrôle des effectifs, ça n'existait pas voilà un an, ça. Et puis là, à chaque contrat, il faut s'assurer que ça ne remplace pas un... Ça fait que ça change continuellement. Ça fait que c'est...

**M. Caire :** En tout respect, M. Archambault, je pense que ça fait partie du travail de se tenir à jour, là. C'est vrai. Quand je travaillais en informatique, moi, je peux vous dire que ça va vite en tabarouette puis... Bien oui. Mais ça faisait partie du travail de se tenir à jour. Vous avez dit...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Parlant d'aller vite, votre temps est écoulé.

**M. Caire :** Arrêtez donc, vous!

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, oui. On va retourner au bloc du gouvernement avec la députée de Bourassa-Sauvé.

• (16 heures) •

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. Bonjour. Et merci d'être là. Je le sais, ce n'est pas un moment facile. Et je dois vous dire comment moi, j'ai réagi quand j'ai lu le rapport. Vous savez, je suis d'origine italienne, donc je suis très, très passionnée et très émotive. Et, quand j'ai lu ce rapport, j'ai commencé à crier, j'étais dans la voiture avec mon mari, on allait vers Toronto, et j'ai dit : Comment? C'est quoi, c'est quoi? Nous sommes fiduciaires de l'argent que les citoyens nous donnent à gérer pour leur compte, et je vois ça et je dis, moi : Qu'est-ce qu'on fait avec? Et, quand je lisais le rapport, je me disais : Je suis sûre, ce n'est pas seulement à la MAPAQ que c'est comme ça, que c'est ailleurs aussi, et il faut que ça change.

Maintenant, je vous entends et j'ai peur que ça ne change pas vraiment. Et la raison, c'est la suivante. Vous savez, comme mon collègue a dit tout à l'heure, il y avait des directives internes qui étaient encore plus...

**Une voix :** Sévères.

**Mme de Santis :** ...sévères que la loi. Et je crois bien que ce n'était pas des directives qui étaient mises quelque part, que, de temps à autre... Il y avait une formation dans le passé aussi ou c'est quelque chose qu'on ne connaissait pas?

Mais plus il y a de papier, moins on met en application ce qu'on retrouve dans les directives, dans les politiques, etc. On se cache un peu dans toute la paperasse qui est créée. Il faut changer la culture, la façon que les gens travaillent. Et ce qui est important, c'est de choisir les bonnes personnes.

Moi, je me souviens, quand j'étais à l'école secondaire, j'étais dans un sous-sol avec des tuyaux d'eau qui... sur nos têtes; et on était brillants, on a bien réussi parce que ce n'était pas ça qui comptait, c'étaient les personnes devant nous qui nous enseignaient. Les personnes qu'on choisit sont importantes. Donc, je souhaite que les quatre personnes que vous avez remplacées sont les bonnes personnes. Et ce qui me fait peur, c'est que les personnes qui étaient là... peut-être quelqu'un devrait vérifier qu'est-ce qu'ils font aujourd'hui, que ce n'est pas exactement la même chose qu'ils faisaient à la MAPAQ.

Une autre chose qui m'a choquée, c'est qu'on dit : Le sous-ministre est responsable ultimement, mais que ce sous-ministre avant vous ne pouvait pas jouer le rôle qu'il devait jouer parce qu'il ne recevait pas les renseignements qu'il aurait dû recevoir. En tant que leader de quoi que ce soit ou dirigeante, c'est mon obligation de poser des questions si je ne reçois pas assez d'informations pour être capable de décider d'une façon ou une autre. Comment vous allez vous assurer que vous, vous recevez les renseignements nécessaires pour que vous preniez les bonnes décisions? Et comment vous allez poser les bonnes questions?

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Je suis parfaitement d'accord avec vous, madame, c'est l'argent des contribuables. Il faut tout le temps se dire : Il y a quelqu'un qui paie de l'impôt pour cet argent-là. C'est important. Il ne faut pas dilapider puis il faut suivre les règles. Ça, je suis le premier... et soyez assurée que je vais tout faire mon possible pour donner les orientations, donner l'information pour s'assurer que les gens comprennent qu'est-ce qu'ils ont à faire correctement puis, après ça, faire les contrôles.

Là, on va avoir une série de rapports qui vont être faite suivant l'octroi des contrats. On va avoir ici... «Sur une base trimestrielle, les rapports suivants me seront transmis accompagnés d'une analyse : la liste des contrats de services conclus de gré à gré sous le seuil d'appel d'offres public ainsi que les tendances comparatives — ce faisant, nous porterons une attention particulière aux contrats étant les plus à risque de fractionnement; la liste des contrats conclus de gré à gré avec une personne physique ainsi que la tendance comparative — nous pourrions notamment suivre de près les contrats avec les personnes physiques n'exploitant pas une entreprise, qui doivent demeurer des cas d'exception; la liste des contrats de services conclus par appels d'offres ayant fait l'objet d'une dépense supplémentaire — nous pourrions ainsi demander au besoin des ajustements aux modalités d'élaboration des appels d'offres — je vous souligne que, avec la nouvelle directive, toutes les dépenses supplémentaires de tout contrat devront m'être soumises pour approbation; la liste des contrats qu'on conclut non conformes à la directive ministérielle en matière de gestion contractuelle — la DRF, la Direction des ressources financières, effectuera une validation de tout contrat dont le montant est supérieur à 1 000 \$ quant au respect des règles énoncées dans la directive interne, le rapport permet de soulever les éléments moins bien maîtrisés par les différents secteurs et de faire les ajustements nécessaires; la liste de tous les contrats conclus par la MAPAQ afin d'avoir régulièrement une vue d'ensemble.» Ça, tous ces rapports-là, c'est trimestriel.

**Mme de Santis :** O.K. C'est beau. Je vois beaucoup de rapports qui sont créés, sauf que, très souvent, on les met sur des tablettes, et ils sont oubliés. Alors, une fois ces rapports sont reçus, qu'est-ce qu'on va faire? Qui les regarde? Est-ce que vous, vous avez le temps, vous, directement de faire tout ça?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, j'aime la lecture et je vais prendre le temps de lire tout ça, madame, parce que, quand on a un rapport, comme vous dites, le rapport de la Vérificatrice générale qui fait son travail, je veux dire, il n'y a pas... en tout cas, moi, là, personnellement, je n'aime pas ça du tout, puis je ne veux plus en avoir.

**Mme de Santis :** O.K. Mais donc vous savez aussi que la situation avec la SEAO, pour moi, ça, c'est très important parce que j'ai un mandat, en tant qu'adjointe parlementaire à M. Coiteux, de gouvernement ouvert. Un gouvernement ouvert, la transparence, c'est très important, les données ouvertes sont très importantes, le SEAO fait présentement partie du site données ouvertes.

Maintenant, «garbage in, garbage out», on n'accomplit pas notre rôle vraiment, on ne donne pas la transparence quand les renseignements qui sont donnés sont inexacts, ne sont pas complets ou simplement ne sont pas donnés du tout. Et c'est la même chose avec tous les rapports, on reçoit beaucoup de rapports, mais est-ce que les données sont correctes?

Alors, comment vous, vous allez vous assurer que les données qu'on donne, soit pour le SEAO ou dans les rapports, sont correctes?

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Je lis la fiche, là. «Les actions qu'on a mises en place, inscrites à notre plan d'action, s'inscrivent dans la séquence des gestes qui mèneront à la publication des renseignements sur le SEAO et portent sur différentes étapes qui peuvent avoir une incidence sur la justice de celui-ci. Ainsi, au tout de début de la chaîne, il y a, dans les unités administratives, des personnes chargées de la saisie des contrats au système SAGIR, et, à la direction des ressources financières, des personnes chargées de l'inscription des données sur le SEAO. Nous avons donc édicté des instructions de travail à l'intention des personnes responsables de la saisie des contrats dans SAGIR et formé des personnes chargées de l'inscription des données sur le SEAO afin de rendre uniforme la saisie des informations.

«Afin de garantir le respect des délais de publication et l'intégralité des données, nous avons modifié nos pratiques. Ainsi, dorénavant, la publication sur le SEAO est effectuée dès la réception du contrat signé à la Direction des ressources financières. Auparavant, cette opération était effectuée sur une base mensuelle, ce qui augmentait le risque qu'un contrat puisse être accidentellement omis au moment de la publication. De plus, la saisie s'effectue maintenant à partir des informations inscrites sur le contrat original signé plutôt qu'à partir des informations inscrites dans SAGIR, comme c'était le cas auparavant. Ainsi, nous évitons de reproduire sur SEAO d'éventuelles erreurs de saisie qui pourraient se retrouver dans SAGIR.» On a donné des instructions de travail, on a formé les gens. On va les suivre, on va s'assurer que le travail est fait correctement.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Si vous permettez, Mme la députée, on a une demande de question de la part de la Vérificatrice générale.

**Une voix : ...**

**Le Président (M. Gaudreault) :** Non, non. Allez-y.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je ne veux surtout pas enlever du temps à...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Non, non. Le temps, il va être réparti également par tous les groupes parlementaires.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** C'est bon. Avec tout ce que vous avez mentionné, que le vérificateur interne est le gardien... Et, pour moi, c'est quelque chose que je considère comme important de votre allocution. Et on sait qu'un gardien, l'aspect indépendance est important. En ce sens, quel niveau hiérarchique est le vérificateur interne? Et, au niveau hiérarchique où il est, est-ce que vous considérez qu'il est suffisamment indépendant pour réaliser son rôle de gardien?

• (16 h 10) •

**M. Archambault (Fernand) :** Je crois qu'il est suffisamment indépendant. Il relève de Mme Masse, qui est la secrétaire générale du ministère. Ça fait plusieurs rencontres que j'ai avec M. Simon Côté.

Et je pourrais vous dire aussi que, depuis que je suis là, moi, j'accorde une grosse importance à la vérification interne, parce que c'est ça qui va nous assurer, pas juste dans le rapport du VG actuellement, mais dans tous les autres aspects du ministère... voir si les instructions puis les directives qu'on donne sont suivies ou pas.

Ça fait que, le 19 mars dernier, j'ai approuvé une nouvelle politique ministérielle de vérification interne. J'ai demandé que les travaux du comité d'évaluation et de vérification interne soient relancés, parce que ça faisait déjà un bon bout de temps qu'il n'avait pas siégé. On a siégé au mois de juin. J'ai choisi d'assurer moi-même la présidence du comité, contrairement à ce qui prévalait auparavant. Le comité s'est réuni le 30 juin dernier, et une prochaine rencontre aura lieu en décembre. Tous les rapports de vérification sont maintenant présentés au comité, les rapports de vérification interne sont présentés au comité, les sous-ministres adjoints viennent au comité, un peu comme moi, je fais aujourd'hui, là, et expliquent le rapport de vérification interne, et proposent des plans d'action avec échéancier pour fournir des précisions et surtout présenter son plan d'action. Bref, je m'implique personnellement dans le suivi des recommandations de notre vérificateur interne, et puis je demande à tous les sous-ministres adjoints de donner suite aux recommandations, puis d'avoir un plan d'action puis un échéancier.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Ça va? Mais gênez-vous pas, hein, quand vous voulez intervenir. Comme vous voyez, c'est un des rares pouvoirs du président, j'arrête le temps. Alors, c'est pour ça, je tiens à mon poste, parce que je me sens très près de Dieu. J'arrête le temps, puis, comme ça, il n'y a pas de perte de temps, puis on va repartir ça.

Donc, on continue avec Mme la députée.

**Mme de Santis :** Merci beaucoup pour la question, parce que c'était une des questions que j'avais sur ma liste, l'indépendance de...

**Une voix :** ...affaires internes.

**Mme de Santis :** Je ne sais pas... «Anyway», on va laisser ça de côté pour l'instant, je veux retourner un instant à le SEAO. D'après votre plan d'action, vous indiquez : «Vérifier, à l'aide d'un tableau de bord, le respect des délais prescrits de tout contrat publié sur le SEAO.»

Est-ce que vous avez ce tableau de bord? Ici, c'est indiqué que c'est en vigueur depuis le 1er juillet 2015.

**M. Archambault (Fernand) :** ...

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Excusez.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Allez-y.

**M. Archambault (Fernand) :** Excusez. J'ai un exemple, madame, mais je n'ai pas le vrai, là.

**Mme de Santis :** Est-ce que vous pouvez nous envoyer une copie du tableau de bord...

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, oui, oui, certainement. Oui.

**Mme de Santis :** ...parce que ça va me donner une idée de comment tout ça fonctionne.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Il reste une dizaine de secondes. On peut peut-être attendre au prochain bloc si vous voulez.

On retourne du côté de l'opposition officielle, le député de Gaspé.

**M. Lelièvre :** Oui, merci. J'aimerais revenir à la question du tableau de bord. Je trouve ça intéressant, là, on est dans un moyen concret et palpable. Est-ce que c'est un outil qui existe depuis longtemps au ministère, le tableau de bord, ou est-ce que c'est une nouvelle version ou une nouvelle implantation?

**M. Archambault (Fernand) :** Nouvelle action, nouveau moyen pour contrôler, pour s'assurer, en fait, que les informations qui sont envoyées, inscrites au SEAO sont faites dans les délais et correctement.

**M. Lelièvre :** O.K. Juste question de curiosité, est-ce que c'est un tableau de bord qui a été réalisé à partir d'un modèle existant dans un autre ministère ou c'est vous qui l'avez élaboré? C'est une innovation, là, quelque chose de très novateur ou c'est quelque chose qui existe ailleurs, puis on a adapté au sein du MAPAQ?

**M. Archambault (Fernand) :** On l'a élaboré nous-mêmes.

**M. Lelièvre :** Vous l'avez élaboré. O.K., merci.

Du côté de SEAO, on sait que, bon, c'est le service d'appels d'offres gouvernementales, qu'on appelle, et puis beaucoup d'organismes, même non gouvernementaux, sont plutôt dans l'obligation d'utiliser ce système-là. Ça fait quand même plusieurs années.

Est-ce que, d'après votre expérience puis après, je présume, avoir consulté votre équipe, est-ce que c'est quelque chose qui... Bon, là, j'ai vu qu'il y avait, entre autres dans le tableau de bord, mais ailleurs dans votre plan d'action, des éléments concrets pour s'assurer que les exigences de publication sur SEAO soient respectées. J'aimerais que vous me parliez un petit peu de... présentiez, c'est-à-dire, ces exigences-là. Puis, encore là, je suis très transparent, là, ça existe depuis longtemps, ce système-là, c'est très répandu. Puis comment, d'après votre... Vous êtes quand même arrivé tout récemment au ministère, mais, d'après les informations que vous avez sûrement recueillies, pourquoi est-ce qu'on n'a pas utilisé comme il se devait ce système-là, qui est relativement simple, là? On parle de transmettre des informations. Puis même les très petites municipalités avec du personnel à temps partiel utilisent ce système-là, puis, à ma connaissance, ils l'utilisent, là. Donc j'essaie de comprendre, là, pourquoi c'était... Est-ce que c'était ignoré? Ce n'était pas assez connu? J'essaie de comprendre, là, parce que c'est surprenant, là, qu'un appareil gouvernemental comme un ministère, comme le MAPAQ, tu sais, passe outre cette exigence-là, qui est répandue quasiment partout dans la société au niveau public et parapublic.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Je suis d'accord avec vous. Je suis d'accord avec vous, ça fait longtemps que ça existe. Ça devrait bien fonctionner, les gens devraient savoir comment faire ça, comment inscrire ça. Ce n'est pas compliqué, comme vous dites, je ne le sais pas pourquoi que ce n'était pas plus suivi puis que les gens ne prenaient pas ça à coeur ou ne faisaient pas ça correctement. Je ne le sais pas. Bien là, on va s'assurer que ça va être fait correctement.

**M. Lelièvre :** O.K. Mais dans...

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député.

**M. Lelièvre :** Merci. Avant d'en arriver à implanter des mesures comme le tableau de bord, des mesures comme celles que vous présentez dans le plan d'action, je présume qu'il y a eu une cueillette d'information, il y a eu des consultations, il y a eu différentes personnes dans l'organisation qui ont été consultées, puis vous avez arrivé à la conclusion : Bon, ça nous prend un tableau de bord, ça va être facilitant, voici le plan d'action qu'on met de l'avant pour répondre aux attentes de la Vérificatrice générale. Mais à l'interne, moi, ça me chicote, là, parce que je suis un gestionnaire aussi de formation avant d'arriver en politique, là, puis quels sont les éléments qui ont sorti dans le ministère pour expliquer, là, que finalement tout ne se faisait pas comme ça aurait dû se faire? Puis je ne cherche pas des coupables, là, puis des... L'amélioration, c'est un processus continu dans toute organisation, là. Mais, encore là, ça me surprend, là, de voir qu'un outil aussi conventionnel et aussi connu que le système d'appel d'offres gouvernemental, là, ne soit pas respecté, là. Est-ce que c'est trop compliqué, selon eux? Est-ce que, bon, regarde, personne ne nous a obligés à le faire ou c'est toujours comme ça qu'on l'a fait ici? Tu sais, moi, c'est ça qui me chicote, là. Je cherche des solutions pour essayer de faire notre rôle, d'assumer notre rôle comme commission.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne le sais pas. Le rapport du vérificateur a été déposé au mois de mai, on est au mois de septembre, il y a eu l'été, on ne s'est pas attardés, je ne vous dis pas qu'on n'aurait pas, peut-être, dû le faire, mais on ne s'est pas attardés... puis je ne l'ai pas demandé, personnellement, je n'ai pas demandé les questions que vous posez. Peut-être qu'on fera ça dans un deuxième temps, mais, pour moi, l'important, c'était de se mettre à l'ordre et que, à l'avenir, ce soit fait correctement. Moi, les raisons pour quoi que la technicienne dépassait les délais, c'est peut-être intéressant de connaître les raisons pour des choses, mais ça, je trouve que c'est tellement technique et tellement simple à faire que la personne, elle doit le faire. C'est ça, son travail, qu'elle le fasse. Je vous dis, ce n'est pas négociable, là. Les raisons qu'elle pourrait amener ne tiendraient pas.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député.

**M. Lelièvre :** O.K. Merci. C'est beau.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Il vous reste...

**M. Lelièvre :** Un peu de temps?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, il vous en reste pas mal.

**M. Lelièvre :** O.K. Dans ce que je comprends de votre réponse, donc, vous, vous êtes confiant, comme nouveau sous-ministre... puis je ne doute pas de votre bonne foi puis de votre détermination, mais vous êtes conscient qu'à partir du moment où est-ce qu'on soulève une problématique vous, vous émettez, bon, une directive dans la boîte puis vous dites : À partir d'aujourd'hui, voici ce que vous devez faire, puis ça va se faire. Parce que les causes, ce n'est pas trop important, savoir ce que les gens auraient pu amener comme éléments, peut-être, explicatifs, en partie, sans justifier, ça aurait pu expliquer... Vous ne les avez pas, mais vous appliquez des mesures puis vous êtes confiant que ça va tout régler.

**M. Archambault (Fernand) :** Ça dépend du niveau de manquement, là. Pour les délais au SEO puis avoir les bonnes informations, c'est tellement de base que, quelle que soit la raison pour quoi c'est faire que ce n'était pas fait correctement avant, ce n'est pas valable. Je veux dire, je ne veux pas les savoir, elles ne seront pas valables. Mais, je veux dire, qu'ils le fassent correctement, puis c'est ça, le travail. Je veux dire, c'est ça, là, c'est plus problématique, des fois, dans des... pourquoi qu'ils ont fait ça. Quand on parlait tout à l'heure de fractionnement, ça, des fois, c'est plus discutable. Il peut y avoir plusieurs points de vue. Mais une chose technique comme ça, là, moi, je n'ai pas de...

**M. Lelièvre :** Je peux comprendre votre réponse dans le cas du service d'appel d'offres informatisé du gouvernement. Mais, dans l'ensemble des autres recommandations, est-ce que, comme nouveau sous-ministre, vous avez fait cette cueillette de données là, cette recherche-là, cette consultation auprès des gens qui sont dans l'organisation depuis plus longtemps que vous pour savoir pourquoi il y a eu autant, disons, de manquements, là, à différents niveaux, certains plus mineurs, d'autres plus majeurs, beaucoup plus majeurs? Est-ce que cette vérification-là a été faite dans le but de nous amener au plan d'action que vous nous proposez? Moi, ma préoccupation, c'est de m'assurer qu'au-delà de la demande de la Vérificatrice générale, qui vous demande des interventions... comme organisation, vous en soumettez, mais est-ce que ce sont les bonnes? Est-ce que ça va être efficace? Moi, c'est ça, ma préoccupation comme membre de la commission ici. Donc, j'aimerais savoir, pour arriver à nous recommander ce plan d'action là, quelle méthode avez-vous utilisée pour identifier les causes puis, par la suite, identifier des bonnes pistes d'action?

• (16 h 20) •

**M. Archambault (Fernand) :** Les causes sont très variables, je pense. Chaque cas est particulier. Et puis, comme je disais, ça ne fait seulement que trois mois qu'on a eu le rapport, il y a eu l'été, puis on a travaillé fort sur le plan d'action pour s'orienter vers l'avenir. Le passé, il y a peut-être des... comme je disais, là, les fractionnements de contrats, c'est

tout le temps plus ou moins discutable, là, ce point-là. Mais il y a beaucoup de choses que Mme la vérificatrice a soulevées que c'est n'est pas discutable, là. Tu sais, les bonnes informations données au Conseil du trésor, je veux dire, ce n'est pas discutable, ça, là, là. Je ne veux pas savoir pourquoi ils n'ont pas envoyé les bonnes, là. Je veux qu'ils envoient les bonnes.

**M. Lelièvre :** Parfait. Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député.

**M. Lelièvre :** Je suis d'accord avec votre conclusion dans le sens que les règles sont là pour être respectées, puis je ne veux pas que mon interprétation... mon interrogation soit perçue comme une façon d'essayer d'expliquer les choses. Ce n'est pas ça, là. Moi, je ne veux pas déresponsabiliser les gestes qui ont été posés ou tenter de les légitimer. Ce n'est pas ça, mon intention. C'est de voir, il y a eu des gestes qui ont été posés, on ne peut pas les nier. Il y a sûrement eu des raisons qui nous ont amenés dans cette situation-là malheureuse. Maintenant, je veux m'assurer qu'on a identifié ces motifs-là pour appliquer le bon remède, hein. Chaque maux mérite son remède, donc c'est, ça, ma préoccupation, là. Mais je vous remercie, ça répond à mes questions pour le moment.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Ça va?

**M. Lelièvre :** Oui. Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. Alors, nous retournons du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

**M. Reid :** Merci, M. le Président. Écoutez, j'aimerais parler un peu de ce que vous appelez, dans votre plan, la formation obligatoire. Et, comme cadre, je voudrais dire que je ne partage pas nécessairement les inquiétudes de mon collègue de La Peltrie concernant la formation parce que, la formation, c'est ce qu'on enseigne dans les facultés d'administration, que j'ai enseignée moi-même longtemps. C'est considéré par la plupart des chercheurs comme étant le moyen privilégié de contrôle dans les processus qui impliquent des professionnels ou des gestionnaires parce que c'est un contrôle qui est internalisé. On met en place, par la formation, des contrôles qui sont internalisés dans le cerveau des personnes plutôt que des contrôles qui sont mis sur une feuille de papier ou des contrôles qui sont surveillés par d'autres. Et les professionnels, en général, et les gestionnaires n'aiment pas bien, bien les contrôles de quelqu'un sur son épaule. Puis on voit d'ailleurs que dans les ordres professionnels, qu'est-ce qu'on fait, le moyen de contrôle numéro un, c'est une formation qui est de base, bien sûr, souvent à l'université, mais, ensuite, une formation obligatoire. Ça va être un peu le sens de ma question tantôt.

Alors, j'aimerais avant, peut-être, juste passer quatre points que j'ai trouvés, puis il y en a d'autres aussi, où vous parlez de formation, et c'est toujours la formation obligatoire. Et j'aimerais savoir, tantôt, quand je vais vous laisser la parole quand j'aurai fini, qu'est-ce que c'est la formation obligatoire. C'est-u initial? C'est-u une formation continue? Est-ce qu'il y a de la formation continue là-dedans? Et j'aimerais que vous m'expliquiez un peu parce que, pour moi, avec ce que vous avez dit surtout tantôt, c'est qu'il y a des choses qu'on apprend ou qu'on ne sait pas et qu'il faut apprendre, et il y a des choses qu'on ne sait pas parce que ça change puis qu'on ne l'a pas appris que ça changeait.

Alors, juste pour mettre les idées en place, là, la recommandation 4, une action que vous proposez, l'action n° 6, c'est, et je lis : «Dans le cadre de la formation obligatoire, outiller les gestionnaires afin de déterminer correctement le statut d'une personne physique exploitant ou non une entreprise et d'appliquer la réglementation applicable.» Ça veut dire que ce n'est pas si facile que ça puisqu'il faut les former pour le faire. Bon.

Le numéro 11, qui répond à la recommandation 5 : «Dans le cadre de la formation obligatoire — toujours la même chose — outiller les gestionnaires aux différents modes de sollicitation possibles : gré à gré, appels d'offres sur invitation et publics, et rappeler que le recours à l'appel d'offres doit être privilégié.» Un petit peu plus loin, pour répondre à la recommandation 7 de la vérificatrice, à l'action 22, vous dites : «Dans le cadre de formations obligatoires, sensibiliser les gestionnaires à l'effet que les modifications aux contrats soient traitées comme l'exige la réglementation afin qu'elles soient autorisées et déclarées adéquatement.» Donc, c'est une formation qui, ici, vise une sensibilisation du gestionnaire, donc que, dans sa tête, il y ait quelque chose qui soit là, quand il voit passer quelque chose, qu'il soit sensibilisé à ça.

25, qui répond à la recommandation 8 : «Dans le cadre de la formation obligatoire, rappeler aux gestionnaires leur obligation de mettre en place les moyens nécessaires à l'effet que...» Bon, il y a trois éléments : le paiement des factures doit respecter les termes du contrat, période, travaux, etc. Des choses dont on a parlé tantôt, il y en a encore quelques-unes que je saute. Parce que ma question, c'est : Moi, pour ma part, il me semble que vous avez mis là des actions qui sont tout à fait adéquates par rapport à ce que vous avez décrit comme problèmes depuis tantôt pour les éléments dont on parle en tout cas. Et, par contre, qu'est-ce que ça veut dire, là, cette formation-là? Ça dépend quand est-ce, et où et comment elle est appliquée. Puis comment est-ce qu'elle se complète dans le temps quand il y a des changements? Parce que le changement, autrement dit, de la formation, ça veut dire que, quand il y a un changement, on s'assure que les gens comprennent le changement qui est arrivé, donc le mettent en application. Et souvent on sait bien qu'on envoie un petit papier qui dit qu'il y a eu tel changement, bien, on le fait tous, hein, on en reçoit, nous aussi, beaucoup, on met la feuille au... quand on n'a pas le temps de le lire, on la met sur le coin du bureau, puis on dit : Je vais la lire aussitôt que j'ai le temps de la lire. Des fois, on n'a pas le temps avant un mois, hein, et donc...

**Une voix :** Ou jamais.

**M. Reid** : Ou jamais. Donc, et la formation, c'est clairement une obligation d'apprendre. Et alors comment vous vous y prenez? Qu'est-ce que c'est que la formation obligatoire? Et est-ce que c'est une formation initiale? Je comprends qu'il y a des jeunes, qu'il y a des moins jeunes, il y a des gens qui viennent d'ailleurs qui ne connaissent pas nécessairement les processus. Mais qu'est-ce que c'est que vous... Dans votre plan d'action, qui est réalisé, là, ces éléments sont, je pense, tous les quatre considérés comme réalisés... non, pas le 6 ni le 10. En tout cas, il y en a deux sur quatre qui sont considérés comme réalisés, qu'est-ce que c'est, la formation obligatoire dans laquelle vous mettez ces éléments-là, qui m'apparaissent, par ailleurs, extrêmement importants pour le contrôle des processus dans lesquels ces professionnels-là et ces gestionnaires-là sont impliqués?

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui. Premièrement, suite au rapport de Mme la vérificatrice, on a envoyé des directives, on a changé des directives, on a modifié des directives, on a envoyé des aide-mémoire, on a envoyé des guides à tous les gestionnaires, et, ensuite de ça, on les a convoqués par le comité de gestion de chaque sous-ministériat à une formation obligatoire pour tous les gestionnaires. Cette formation-là, je veux dire, elle couvre toute la gestion contractuelle et...

**M. Reid** : Ça prend quelle forme en termes de temps puis de place...

**M. Archambault (Fernand)** : En forme de temps, ça prend deux heures : la présentation de l'équipe de gestion contractuelle à la Direction des ressources financières, présentation du cadre réglementaire sur les contrats, rôles et responsabilités des divers intervenants, nouvelles mesures découlant du rapport du Vérificateur général, plan de délégation du pouvoir de contracter, cadre de reddition de comptes pour les autorités du MAPAQ, mise en place de procédures pour mieux encadrer la gestion...

**M. Reid** : Donc, vous passez... sur une période de deux heures, vous faites le tour de ces questions-là.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui.

**M. Reid** : Et maintenant l'autre partie de ma question, qui, moi, me tient à coeur, c'est la formation continue. Autrement dit, là, vous venez de le faire, mais est-ce que vous allez vous assurer qu'effectivement... Parce que ça revient un peu à ce que j'ai dit à ma première question. Est-ce que, dans trois ans, dans quatre ans, bien, puisqu'on n'a pas donné de formation, admettons que c'est ce qu'on fasse, bien, que finalement, tranquillement, ça dérive, là?

**M. Archambault (Fernand)** : Dans un premier temps, on va donner la formation à tous les gestionnaires en place. Actuellement, j'ai une, deux, trois formations de données et il en reste trois autres à donner d'ici à Noël. Tous les nouveaux gestionnaires ont un kit de jeune gestionnaire, là, pour savoir qu'est-ce que c'est. On n'a pas discuté de formation continue plus tard, mais c'est sûr qu'on va regarder ça, là. Surtout quand il y a des changements majeurs comme la loi sur le contrôle des effectifs, là, quand qu'une chose comme ça arrive, ça prend de la formation.

**M. Reid** : Moi, j'aurais une demande à faire, M. le Président, si c'est possible. J'aimerais ça que, d'ici Noël, mettons, vous envoyiez à la commission, peut-être, une petite note pour dire qu'est-ce que vous avez prévu de faire pour vous assurer qu'effectivement on n'aura pas une dérive due au fait qu'on oublie la formation par la suite.

**M. Archambault (Fernand)** : D'accord.

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. le député, c'est très bien, mais on pourra aussi l'envisager pendant les recommandations.

**M. Reid** : On pourra voir. Oui, d'accord. Je vais faire une proposition à...

**Le Président (M. Gaudreault)** : C'est ça. Vous annoncez vos couleurs en vue de notre travail à huis clos.

**M. Reid** : Parce que la commission va vous écrire une lettre par la suite.

**Le Président (M. Gaudreault)** : C'est ça.

**M. Reid** : Vous avez raison. Merci.

**Le Président (M. Gaudreault)** : Parfait. Qui d'autre du côté du gouvernement? M. le député de La Prairie.

**M. Merlini** : Merci beaucoup, M. le Président. Dans votre document que vous nous avez présenté, vous affichez un taux de réalisation de 73 % de vos mesures, de vos actions ciblées face aux recommandations de la Vérificatrice générale. Et vous avez soulevé tantôt que le rapport date du mois de mai et qu'on est rendus seulement qu'au mois de septembre, donc ça fait trois mois. Et il y a des choses qui sont réalisées, qui ont été mises en place. Je vois, dans le détail du plan

d'action, par exemple, l'action 28, réalisée en octobre 2014. Le taux de réalisation de 73 % prend-il compte de ça ou juste dans les trois derniers mois?

**M. Archambault (Fernand) :** C'est sur l'ensemble du plan.

**M. Merlini :** C'est sur l'ensemble du plan. À ce moment-là, dans trois mois, quel effet a eu, en termes de transformation à l'intérieur... Parce que ma collègue faisait référence à un changement de culture, et vous avez évoqué des nouvelles façons de faire que vous souhaitez implanter. Quelle a été la réaction du personnel à l'intérieur de... sous votre gouverne, présentement, en dedans de trois mois?

**M. Archambault (Fernand) :** Ça ne touche pas le personnel comme tel. Ça touche surtout les gestionnaires, et les gestionnaires, je pense que... en tout cas, les échos que moi, personnellement, j'ai eus, c'est que les gens sont d'accord et trouvent que c'est correct et trouvent que ça aurait dû être fait avant, là.

**M. Merlini :** Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** D'autres questions?

**Une voix :** Ça va pour le moment.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Ça va?

**Une voix :** Je vais poser une question après.

• (16 h 30) •

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, O.K. Alors, nous retournons à la deuxième opposition avec le député de La Peltrie.

**M. Caire :** Merci, M. le Président. M. Archambault, on va parler, si vous voulez bien, là, de ce qui aurait pu être le système de programme de crédit de taxes foncières agricoles, qui n'est pas un fleuron, là, on va s'entendre là-dessus, je pense. La Vérificatrice générale nous dit que c'est 3,8 millions qui ont été dépensés dans le cadre de ce projet-là. Est-ce que vous confirmez ce chiffre-là?

**M. Archambault (Fernand) :** Non, ce n'est pas 3,8 millions, c'est 5,37 millions.

**M. Caire :** Qui ont été dépensés?

**M. Archambault (Fernand) :** Payés.

**M. Caire :** Puis vous le ventilez comment? Parce que ce que vous me dites, là, c'est que c'est encore pire que ce que la Vérificatrice générale nous a donné comme information.

**M. Archambault (Fernand) :** La vérificatrice, par exemple, la vérificatrice, je pense qu'elle parlait des trois contrats. Elle ne parlait pas des coûts engendrés par le projet globalement.

**M. Caire :** O.K. Vous le ventilez comment, le 5,3 millions?

**M. Archambault (Fernand) :** 5,3 millions, j'ai les compagnies, là...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Bien, si vous avez un document, on peut peut-être le déposer aussi, je ne sais pas si...

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, on a le document avec... On va vous passer l'historique du dossier, puis il y a des montants dans ça qui vont expliquer toute la chose pour les trois contrats et on a aussi une comparaison qu'on va vous distribuer entre qu'est-ce qui a été déclaré au tableau de bord du Conseil du trésor, puis les montants exacts revérifiés, puis rerevériés.

**M. Caire :** Si vous voulez y aller, parce que je ne pense pas que Dieu ait arrêté le temps dans mon cas...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Dans le cas de la deuxième opposition, le temps file.

**M. Carrière :** Oui, c'est ça.

**Une voix :** Ça m'inquiète pas.

**Des voix :** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors?

**M. Caire :** Bien, allez-y, vous le ventilez comment, le 5,3 millions? C'est parce que moi, j'avais l'impression...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Le temps qu'on ait les documents, là, oui.

**M. Caire :** En fait, vous le ventilez comment, puis, dans votre ventilation, ce serait gentil de préciser ce qui est des montants imputables aux ressources internes puis ceux qui sont des montants imputables aux ressources externes. Puis, si évidemment c'est imputable exclusivement aux ressources externes, bien, ça règle la question.

**M. Archambault (Fernand) :** Il y a eu deux grandes sortes de contrats qui ont été utilisés dans ce projet-là, là, des contrats spécifiques strictement pour l'architecture, le développement, le pilotage, puis tout ça. Il y en a pour... là, je n'ai pas le total ici, là, ce n'est pas...

**M. Caire :** Bien, là, le premier...

**M. Archambault (Fernand) :** Le premier, là...

**M. Caire :** 2 397 000 \$. Puis ça, c'est un contrat d'architecture?

**M. Archambault (Fernand) :** Non. Non. Non.

**M. Caire :** ...ce document-là.

**M. Archambault (Fernand) :** Si vous voulez, on pourrait passer à travers l'historique qui ferait le fil de... L'historique, vous...

**Une voix :** C'est cette feuille-là?

**M. Archambault (Fernand) :** C'est cette feuille-là, oui. En février 2011, le MAPAQ a signé un contrat; ça, c'est les trois contrats visés par la Vérificatrice générale. Le premier contrat, le contrat initial, le 248 000 \$, avenant de 63 000 \$ le 11 juin, c'était pour le dossier d'affaires initial qui n'était plus requis par le Secrétariat du Conseil du trésor, qu'on a payé quand même, puis le montant total déboursé de ce contrat, c'est 311 000 \$. C'était pour un dossier de présentation stratégique destiné au Conseil du trésor.

**M. Caire :** Ça, c'était pour l'analyse préliminaire?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui. En juin 2011, on a transmis le dossier de présentation stratégique au Conseil du trésor, demande d'autorisation pour la phase architecture. Le 14 octobre 2011, contrat de gré à gré à CGI de 75 000 \$ pour débiter les travaux d'architecture. Ces travaux sont destinés à être poursuivis par le fournisseur remportant l'appel d'offres du deuxième contrat. Aucune dépense n'a été attribuée à ce contrat.

En novembre 2011, 1er novembre, autorisation du Conseil du trésor pour la réalisation d'architecture, 536 000 \$. Le 7 novembre, le MAPAQ, suite à un appel d'offres public, attribue le deuxième contrat visé par le vérificateur. Mandat : architecture et réalisation, développement et implantation, pilotage et gestion du changement. Valeur du contrat : 5,2 millions.

Septembre 2012, fin des travaux d'architecture. 20 septembre, signature de l'avenant, 367 000 \$, réévaluation des besoins au deuxième contrat. 1er octobre 2012, le MAPAQ, suite à un appel d'offres public, attribue le troisième contrat visé par le vérificateur. Mandat : pilotage et gestion du changement. Novembre 2012, demande d'autorisation au Conseil du trésor pour la phase réalisation, développement et implantation, pilotage, gestion du changement. Décembre 2012, autorisation du Conseil du trésor. Janvier 2013, début des travaux de la phase de réalisation. Mars 2013, le fournisseur refuse de poursuivre les travaux en mode forfaitaire. Le troisième contrat visé par le VG est utilisé pour d'autres activités en appui aux opérations du Programme de remboursement de taxes foncières. Il y avait eu une modification de règlement à ce moment-là. Montant total déboursé pour ce contrat : 317 000 \$. Fin du contrat le 30 avril 2015.

À l'endos, vous avez le début d'une réflexion, en avril 2013, du MAPAQ visant à atténuer les impacts de la forte augmentation des valeurs foncières. 16 avril, suspension des travaux informatiques...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Je m'excuse, monsieur. C'est juste pour vous dire, c'est parce qu'il reste quatre minutes dans ce bloc-là. Je ne sais pas si vous voulez procéder à toute la lecture du document ou si vous voulez...

**M. Caire :** Bien, en fait, O.K., non, non, non... Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Parce que je veux juste être sûr... Je veux vraiment que vous maximisiez votre temps, là.

**M. Caire :** Oui, parce qu'effectivement tout le monde est capable de lire le document, mais il y a déjà des choses qui ont capté mon attention. Premièrement, ces montants-là, ce que je comprends, c'est que le 5,3 millions, c'est en ressources...

**M. Archambault (Fernand) :** Ce n'est pas 5,3, c'est 5,037.

**M. Caire :** 5,037, merci de me corriger. Donc, le 5 millions, si vous me permettez d'arrondir, ça, c'est en ressources externes exclusivement?

**M. Archambault (Fernand) :** Internes aussi.

**M. Caire :** Internes aussi.

**M. Archambault (Fernand) :** Oui.

**M. Caire :** Est-ce qu'il serait possible éventuellement de me ventiler quelle est la portion qui est allée en ressources externes puis quelle est la portion qui est allée en ressources internes? Éventuellement, là, M. le sous-ministre, vous n'êtes pas obligé de me donner ça aujourd'hui, là.

**M. Archambault (Fernand) :** J'ai ça ici. 429 186,86 \$ pour les ressources internes.

**M. Caire :** 429 000 \$. Sur la durée du projet défini dans l'historique ici?

**M. Archambault (Fernand) :** Sur tout, oui, qu'est-ce qui a été comptabilisé pour ce projet-là durant toute la période.

**M. Caire :** Parfait. L'autre question que j'ai, M. le sous-ministre, c'est que la Vérificatrice générale nous dit : Le dossier d'architecture n'a pas été complété. Il a été avancé, il a été entamé, mais il n'a pas été complété. Là, je comprends que vous avez des autorisations pour la réalisation du projet, mais vous avez un dossier d'architecture qui n'est pas complété. Est-ce que cette information-là est exacte, ou votre dossier d'architecture, il est complété, là?

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne pourrais pas vous dire, là. Moi, c'est les informations que j'ai ici, puis c'est indiqué qu'en septembre 2012 c'est «Fin des travaux d'architecture». J'imagine qu'elle était complétée, là.

**M. Caire :** Bien, j'imagine aussi. Bien, j'essaie de comprendre, là, l'espèce de...

**M. Archambault (Fernand) :** C'est parce qu'il y a eu beaucoup de changements, comme souvent dans les projets informatiques. Ils ont changé les besoins, ils ont changé les besoins d'affaires, ils ont modifié des choses, puis là peut-être que l'architecture a dû être modifiée aussi, là.

**M. Caire :** Quand vous dites que le fournisseur refuse de poursuivre ses travaux en mode forfaitaire, là j'essaie de comprendre ce qui s'est passé, là. Je veux dire, il y a un contrat qui a été signé, on respecte le contrat, on ne respecte pas le contrat, là. Qu'est-ce qui s'est passé avec le fournisseur, là? Faut-u comprendre que...

**M. Archambault (Fernand) :** Ils ont changé les besoins, ils ont eu des modifications au niveau de la portée du projet, puis...

**M. Caire :** «Ils» étant...

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne le sais pas, je n'étais pas là, là. Mais j'en...

**M. Caire :** Le MAPAQ?

**M. Archambault (Fernand) :** ...j'en déduis, oui, que le MAPAQ a eu des modifications sur la portée du projet et que le fournisseur lui a dit : Bon, bien, ce n'est plus le même projet.

**M. Caire :** Dans ces conditions-là... Donc, ce que je comprends, c'est que le MAPAQ ne respectait plus les termes du contrat.

**M. Archambault (Fernand) :** Les termes d'appel d'offres puis tout ça, là, j'imagine.

**M. Caire :** O.K. À ce moment-là, j'essaie de comprendre, là, qui était responsable de ce projet-là. Parce que, là, ce que je comprends, c'est qu'on a jeté 5 millions à la poubelle?

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne pourrais pas dire ça au moment où on se parle, parce que la décision finale quant à la... Le 5 millions, il est encore dans nos livres, il n'a pas été passé à la dépense. Dépendamment des décisions qui vont être prises à la suite du programme, là — qu'est-ce qu'on fait avec ce programme-là? C'est quoi, les modalités? C'est quoi, les modifications? — là, on va voir, voir si ça peut servir ou pas.

**M. Caire :** Bien, en tout respect, là, le projet est suspendu depuis deux ans et demi. J'imagine que l'analyse de besoins, elle a été faite. Alors, compte tenu des nombreux changements dont vous nous avez fait part, quelle est la portion de ce qui a été fait qui est utilisable? Puis de quelle façon vous allez relancer ce projet-là? Parce que j'imagine que, si vous avez autorisé un nouveau système, c'est parce que le système Flora ne répondait plus aux besoins. Donc, là, vous continuez à travailler avec un système qui ne répond plus à vos besoins. Pendant ce temps-là, on met de l'argent dans un système qui est quelque part dans l'infonuagique puis qui ne semble pas être prédestiné à avoir une fin heureuse, là. Alors, c'est quoi, le plan stratégique, là, pour relancer ce projet-là? Puis quelle portion de ce qui a été fait est utilisable puis quelle portion va être passée aux dépenses, pour utiliser votre expression, là?

**M. Archambault (Fernand) :** C'est le...

**Le Président (M. Gaudreault) :** En 10 secondes.

**M. Archambault (Fernand) :** En 10 secondes.

• (16 h 40) •

**Le Président (M. Gaudreault) :** Allez-y. Bien, en tout cas...

**M. Caire :** À moins que la partie ministérielle nous donne son temps.

**M. Archambault (Fernand) :** Oui. O.K. Le problème avec ce programme-là, ce projet-là...

**M. Caire :** Un gars s'essaye.

**M. Archambault (Fernand) :** ...c'est un gros projet informatique et...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. On pourra peut-être continuer dans le prochain bloc. Donc, du côté du gouvernement, Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. Dans votre plan d'action, je vois qu'il y a un responsable de l'observation des règles contractuelles. Est-ce qu'il y avait toujours un responsable de l'observation de règles contractuelles ou c'est un poste qui est nouveau?

**M. Archambault (Fernand) :** Non, ce n'est pas nouveau. Quand que la loi ou la directive du Conseil du trésor, je ne pourrais pas dire à quel niveau, a été demandée pour que chaque ministère ait un responsable d'observance des règles contractuelles, le ministère a nommé une personne, qui était le directeur général de services à la gestion. Et, à partir du début... mais le monsieur qui occupait le poste a pris sa retraite au mois de mai, mai-juin, et j'ai nommé M. Charles Genest pour le remplacer, je pense que c'est au mois de juillet ou au mois de août, là. Ça fait qu'il y a eu une petite période de deux, trois mois, là, qu'il n'y en a pas eu.

**Mme de Santis :** Parfait. Alors, c'est M. Genest qui est maintenant le responsable.

**M. Archambault (Fernand) :** Oui.

**Mme de Santis :** Je vois, d'après votre plan d'action, qu'il y a eu un rapport de gestion périodique qui a été remis au sous-ministre et, je présume, aussi au responsable de l'observation des règles contractuelles le 10 septembre. Et est-ce que vous avez eu la chance de pouvoir lire ce rapport?

**M. Archambault (Fernand) :** Le 10...

**Mme de Santis :** Soit l'un, soit l'autre.

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, j'ai lu, mais le mien est daté du 14, c'est-à-dire d'avant-hier.

**Mme de Santis :** O.K.

**M. Archambault (Fernand) :** C'est ça. Oui, oui, je l'ai lu, j'ai même pris des notes.

**Mme de Santis :** O.K. Est-ce que ce rapport est ce dont vous vous attendez?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, ce rapport est ce que j'attendais et, justement, ils font mention que ça pourrait donner l'apparence à du fractionnement des contrats, qui ont été donnés cet été, pour des entretiens et la location de vêtement dans nos laboratoires, parce qu'auparavant c'était centralisé au CSPQ, et la CSPQ a laissé tomber cette ligne d'affaires là, et les laboratoires se sont retrouvés au mois d'avril qu'ils ont passé chacun, les quatre laboratoires, chacun a passé des contrats à la même compagnie qui était là avant pour les locations de sarraus puis de linge comme ça.

Ça fait que ça s'apparenterait à du fractionnement, mais là on est en appel d'offres public pour tous les laboratoires, ça fait qu'il faut régler le problème. C'était le premier rapport que j'ai eu à...

**Mme de Santis** : O.K. Parfait. Et je présume que le responsable a aussi reçu copie, et que vous vous entretenez ensemble sur...

**M. Archambault (Fernand)** : Je n'ai pas eu le temps encore, là, je l'ai su hier. Bien, oui, on va s'entretenir.

**Mme de Santis** : Parfait. Parfait. Ce que j'aimerais maintenant poser comme question, c'est que, toujours dans votre plan d'action, vous indiquez que vous allez régulariser la situation concernant les médecins vétérinaires, O.K., et que cela est prévu pour la fin de l'année. Est-ce que vous pouvez nous donner une petite idée de ce que vous voulez dire par régulariser la situation concernant les médecins vétérinaires?

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui. Les médecins vétérinaires, c'est des individus qui travaillent dans les abattoirs, puis le problème qu'on a, c'est qu'on n'est pas trop, trop attractifs pour les vétérinaires pour travailler dans les abattoirs à cause de toutes sortes de facteurs, là, et on employait beaucoup et on emploie encore des médecins vétérinaires à la retraite, soit du fédéral, soit du provincial, à contrat pour travailler dans les abattoirs.

Parce qu'il faut savoir que les abattoirs, où est-ce qu'on a l'inspection en permanence, les abattoirs du Québec, sous juridiction provinciale, c'est beaucoup des petits abattoirs qui ne fonctionnent pas cinq jours par semaine, 40 heures par semaine, là. Il y en a qui fonctionnent quatre, cinq jours, puis il y en a beaucoup qui fonctionnent une journée, deux jours, trois jours, une journée, deux jours, trois par semaine, puis, des fois, ce n'est pas les mêmes journées. Ça fait que c'est difficile d'engager des fonctionnaires pour prendre tout ça. Puis souvent c'est le lundi matin qu'ils fonctionnent, ces abattoirs-là, ils ne fonctionnent pas le vendredi, ils fonctionnent le lundi pour pouvoir fournir des clientèles pendant la semaine. Ça fait qu'ils avaient trouvé ce moyen-là, qui... Ça fait l'affaire aux vétérinaires à la retraite, ça faisait notre affaire aussi. Mais là on s'aperçoit que ça rentre en contradiction avec les règles, là, pour engager des personnes individuelles, puis les contrats, ils sont répétitifs, puis on les engageait pour six mois, un an, mais trois ans en ligne, ça fait des montants en haut des seuils, puis là on ne peut pas aller en appel d'offres pour des vétérinaires 10 heures par semaine, là.

Ça fait qu'actuellement on est en discussion avec le Conseil du trésor pour essayer de trouver une solution. La première chose qu'on a faite au printemps, on a fait un concours, on a commencé par ça, là, on a fait un concours. Il y a 13 personnes qui se sont qualifiées pour les listes de déclaration d'aptitudes. On en a engagé six. La dernière était censée de rentrer le 3 septembre. Le 2, elle nous a appelés pour dire qu'elle ne rentrait pas. Ça fait qu'il nous en reste cinq sur les six qu'on avait engagées. On pense pouvoir en engager deux, trois autres, mais on pense aussi de ne pas être capables de se sauver d'en avoir deux, trois fonctionnaires... pas fonctionnaires, excusez-moi, des vétérinaires à contrat pour les abattoirs qui travaillent une journée par semaine.

**Mme de Santis** : Est-ce que ces médecins vétérinaires seront considérés comme des particuliers, des personnes physiques ou des personnes physiques qui sont des entrepreneurs?

**M. Archambault (Fernand)** : Actuellement, c'est considéré comme des personnes physiques, là. Ils ne sont pas considérés comme des entrepreneurs, des entreprises individuelles.

**Mme de Santis** : Des entreprises individuelles. Mais, dans le passé, il y a eu une confusion là-dessus.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui, mais pas pour les vétérinaires. Je ne pense pas. C'était pour les autres.

**Mme de Santis** : C'est qui, les autres?

**M. Archambault (Fernand)** : Bien, tous les autres contrats, les contrats individuels qu'on a donnés, là.

**Mme de Santis** : Est-ce que les personnes qui sont des professionnelles sont considérées des particuliers, des personnes physiques ou des...

**M. Archambault (Fernand)** : ...du Conseil du trésor. Si ça...

**Mme de Santis** : Parce que vous dites qu'il y a une formation... vous avez déjà donné trois formations pour expliquer la différence entre personne physique et personne physique qui fait de l'entrepreneuriat. Est-ce que vous pouvez nous expliquer, à nous, c'est quoi, cette différence mais d'une façon qu'on peut comprendre? Parce que, je présume, c'est la même chose vis-à-vis les autres qui travaillent avec vous, ça doit être facilement compris, sinon on ne peut pas l'appliquer.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui. C'est facilement compris, puis, des fois, c'est difficilement applicable. Le moyen qui était objectif qui était utilisé au ministère de l'Agriculture — puis pas juste au ministère de l'Agriculture, je

pense que c'était utilisé dans beaucoup de ministères et organismes au gouvernement — c'est la différence entre un individu et une entreprise individuelle, c'est le 50 000 \$, là... c'est qu'on demandait à l'individu : As-tu ton numéro d'enregistrement d'entreprise? Ça fait que, s'il ne l'avait pas, il allait le chercher. Et puis là c'était factuel, ce n'était pas difficile à décider, c'était ça, point. Et ça, du moins, ça ne l'est plus, accepté comme distinction.

Aujourd'hui, le Conseil du trésor, dans sa directive :

«Une personne physique est considérée exploiter une entreprise individuelle si elle dispose entièrement du pouvoir de décider de son fonctionnement et si son activité réunit les conditions suivantes — c'est textuel :

«1° elle s'inscrit dans le cadre d'un plan d'affaires, même non écrit, qui reflète les objectifs économiques de l'entreprise et en fonction duquel elle est organisée;

«2° elle comporte un certain degré d'organisation matériel, laquelle n'a pas besoin d'être importante, mais qui traduit bien la volonté de la personne d'avoir recours à des biens et/ou le recours à d'autres personnes dans la poursuite d'une fin particulière;

«3° elle implique une volonté de continuité dans le temps, c'est-à-dire répétition d'actes, excluant ainsi la réalisation d'actes occasionnels ou isolés;

«4° elle est d'ordre économique, c'est-à-dire qu'elle consiste en la fourniture de services à caractère commercial, telle une activité commerciale traditionnelle, artisanale ou agricole, ou civile, tel l'exercice d'une profession libérale ou autre, ce qui exclut ainsi l'activité exercée à des fins sociales, charitables ou bénévoles;

«5° elle implique l'existence d'autres intervenants économiques réceptifs aux services offerts par l'entreprise, généralement définis comme une clientèle, un achalandage ou un marché, et la présence d'une valeur économique ou d'un bénéfice directement attribuable aux efforts de la personne physique.»

Ce sont ça, les critères pour décider si c'est une personne individuelle ou une entreprise individuelle.

• (16 h 50) •

**Mme de Santis** : Merci. J'ai lu ça, mais, pour moi, c'est du chinois. Je regarde la première... Mais vous dites que vous êtes d'accord avec moi, mais maintenant il faut appliquer cela. Et donc il faut être capable de traduire ça dans des mots qui sont compris et que ce soit facile de décider si c'est un ou l'autre. Alors, est-ce que vous avez fait ça, est-ce que vous faites ça? Parce que, si je travaille avec vous, il faut que je comprenne les conditions pour les appliquer. Est-ce qu'on les comprend, les conditions? Parce que, quand vous lisez ça, je peux imaginer qu'un médecin vétérinaire pourrait être et pourrait ne pas être. Alors, qu'est-ce qu'on fait pour régulariser cette situation?

**M. Archambault (Fernand)** : Bien, cette situation-là... Ça, c'est la directive du Conseil du trésor, là. Nous, il faut l'appliquer...

**Le Président (M. Gaudreault)** : C'est beau, vous pouvez continuer.

**M. Archambault (Fernand)** : Il faut l'appliquer. Je vous disais que des fois c'est difficilement applicable parce que c'est difficile à faire la démarcation. C'est pour ça qu'on a donné de la formation, on a donné des guides, c'est pour ça qu'on demande aux gens, avant de signer un contrat avec une personne physique ou une entreprise individuelle, de communiquer avec des experts à la Direction des ressources des financières, gestion des contrats, qui, eux, sont en contact continu avec le Conseil du trésor et puis qui vont pouvoir donner des conseils à savoir si la personne, c'est un individu ou si c'est une entreprise individuelle.

**Le Président (M. Gaudreault)** : Merci. C'est ce qui met fin à ce bloc. Maintenant, le député de Gaspé.

**M. Lelièvre** : Merci, M. le Président. J'aimerais revenir sur le contrat, effectivement, là, qui a été mis en place pour la gestion des crédits d'impôt. On dit que c'est pour remplacer un logiciel déjà existant. J'aimerais savoir depuis quand le logiciel existant fonctionnait avant qu'on décide de le remplacer. Ça a fonctionné combien d'années, ce logiciel-là? Floral, je pense, qu'il s'appelle? Flora.

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand)** : Je sais qu'en 2007 il existait parce qu'on a apporté des modifications pour le changement. Mais avant ça, je ne sais pas. Je ne pourrais pas vous dire.

**M. Lelièvre** : O.K. Puis ça a peut-être été abordé brièvement, mais j'aimerais revenir là-dessus, là, on voit que c'est quand même un contrat de plusieurs millions de dollars. Il y a eu adjudication du contrat. Et, en cours de route, assez rapidement, on a changé d'idée, comme vous le mentionnez. Il y a eu probablement des éléments nouveaux, là, mais qui sont arrivés au ministère pour qu'on change d'idée en plein contrat. Mais comment expliquer que tout près de la moitié de la somme qui a été versée si rapidement, là, 3,8 millions, je crois, si je me souviens bien, là, qui a été versé dès la signature du contrat... Est-ce que... Non?

**M. Archambault (Fernand)** : Si vous regardez l'historique... C'est qu'on a dit qu'on avait versé un bon montant d'argent, près de la moitié du contrat, seulement qu'après trois mois de travaux de réalisation. Mais, si vous regardez l'historique, ce contrat-là... ça, c'est l'autorisation du Conseil du trésor pour la réalisation, qui fait trois mois avec la résiliation du contrat. Mais, si vous regardez quand est-ce que ce contrat-là, il a été signé, là, il a été signé en

novembre 2011 et il a été arrêté en mars 2013. Ça fait que ça fait 16 mois. Ce n'est pas juste du moment de l'autorisation du Conseil du trésor du 18 décembre 2012 à aller en mars 2013, où est-ce qu'on a arrêté le contrat, là. Ce n'est pas juste ces trois mois-là. Ils avaient travaillé avant, là. Ça fait que c'est pour ça que le montant est substantiel.

**M. Lelièvre** : Mais pourtant, dans le rapport — parce que c'est un élément qui est important, là, je pense que c'est important de le clarifier — on dit : « Environ 3,8 millions ont été versés à un fournisseur pour le développement d'un système informatique relatif au Programme de crédits de taxes foncières agricoles, ce qui représente plus de 50 % des 7,2 affectés à la réalisation complète du projet. » Puis, en note, nous avons : « Le projet a été abandonné au début de son développement. »

**M. Archambault (Fernand)** : Au début de son développement parce que Mme la vérificatrice, correctement, elle a pris pour acquis que le développement n'avait pas commencé avant l'autorisation du Conseil du trésor.

**M. Lelièvre** : Le contrat... Pouvez-vous me répéter, s'il vous plaît? Je m'excuse si je n'ai pas retenu, là. La date que vous avez, comme ministère, adjugé le contrat et la date de l'approbation du Conseil du trésor, quelles sont-elles?

**M. Archambault (Fernand)** : Novembre 2011, on a adjugé le contrat de 5,2 millions pour architecture, réalisation, développement, implantation, pilotage et gestion du changement. Valeur initiale du contrat : 5,2 millions.

**M. Lelièvre** : O.K. Et la date d'approbation du Conseil du trésor?

**M. Archambault (Fernand)** : 18 décembre 2012. Autorisation du Conseil du trésor pour la phase de réalisation, développement et implantation, pilotage, gestion du changement.

**M. Lelièvre** : Donc, est-ce que nous devons comprendre que le contrat a été adjugé tout près d'un an avant son approbation par le Conseil du trésor?

**M. Archambault (Fernand)** : C'est ce que je comprends.

**M. Lelièvre** : C'est une autre problématique qui est assez aussi sérieuse.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui.

**M. Lelièvre** : O.K. Pour ce qui est, bon, du 3,8 millions, là, je comprends que le délai est peut-être un peu plus long que... Puis, je ne sais pas, peut-être que, du côté de la Vérificatrice générale, il y a peut-être des explications aussi que vous pouvez nous donner. En tout cas, sentez-vous à l'aise. Si vous voulez intervenir, là, on peut le faire aussi en tout temps.

**Mme Lambert (Janique)** : Au niveau, dans le fond, de la date d'approbation...

**Le Président (M. Gaudreault)** : Allez-y.

**Mme Lambert (Janique)** : Excusez-moi. La date d'approbation du Conseil du trésor, ce n'est pas parce que l'approbation du développement... la journée que ça a été approuvé, que, là, ils ont débuté le développement. L'architecture a continué. Donc, c'est pour ça, même, au niveau de la divulgation au tableau de bord, que ça s'est fait en fonction des dates d'approbation, et non en fonction de la réalité, dans le fond, de l'action posée. Ça fait que c'est pour ça que, même si le Conseil du trésor a approuvé une date donnée de développement, le développement n'a pas commencé là : c'est l'architecture qui s'est continuée. Ça fait que c'est pour ça que, dans le fond, c'est majoritairement de l'architecture qui a été faite dans le montant, dont le 50 %. Le développement était au début.

**M. Lelièvre** : Merci. Est-ce que c'est une situation qui est courante? Est-ce que c'est la façon de faire...

**Une voix** : Pas tellement.

**M. Lelièvre** : O.K. Puis, dans votre plan d'action, je présume que vous avez des éléments qui vont faire en sorte qu'à l'avenir ces situations-là ne puissent plus se reproduire. Est-ce que vous pouvez nous identifier quelles sont les actions dans votre plan ou dans un autre outil de travail, tableau de bord ou autre, qui nous permettent...

**M. Archambault (Fernand)** : Non, pas dans notre plan d'action comme tel parce que, Mme la vérificatrice, elle n'a pas fait de recommandation directement là-dessus, ce contrat-là, ou sur l'informatique. Ça fait que le plan d'action, c'est surtout pour donner suite aux recommandations. Par contre, j'ai donné un mandat à la vérification interne pour faire un audit de gouvernance sur la gestion des technologies de l'information au ministère. Je devrais avoir un rapport d'ici à la fin de septembre, et on va donner suite, comme de raison.

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. le député.

**M. Lelièvre** : O.K. Si on revient à la question qui me préoccupe, là, qui est un peu plus fondamentale, c'est : Pourquoi avoir décidé de développer un nouveau logiciel, ensuite, avoir arrêté le développement de ça, après avoir versé quand même quelques millions de dollars? J'aimerais savoir : Le premier logiciel qui a été utilisé — ce que je disais en début d'intervention tantôt, là — ce premier logiciel là, qui existait depuis un certain temps, quelles étaient les lacunes? Principalement pour justifier un investissement aussi massif, là, quand même, tout près de 10 millions de dollars dans un développement d'un nouvel outil informatique... Puis pourquoi aujourd'hui, après quelques années de suspens... On fonctionne, je présume, avec l'ancien. Donc, est-ce qu'il y avait réellement un besoin?

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand)** : Je pense que le besoin est encore là plus que jamais. Ce programme-là, c'est 140 millions par année, là, 137 millions cette année, là. C'est beaucoup d'argent, et tu as beaucoup, beaucoup d'intervenants là-dedans. Le ministère des Affaires municipales, c'est la fiscalité municipale. Tu as les Finances, tu as le Trésor, qui est omniprésent partout, tu as nous, tu as les municipalités, tu as les commissions scolaires puis tu as les Affaires municipales, comme de raison. Contrairement à d'autres programmes au gouvernement, ce programme-là... Puis j'ai oublié l'UPA, là, excusez. Contrairement à d'autres programmes, ce programme-là, sa caractéristique principale, c'est que c'est dans la loi du ministère. Il y a six modalités d'admissibilité qui sont dans la loi, puis sept méthodes de calcul qui sont dans la loi — ça aussi, c'est du jamais-vu au gouvernement — plus cinq modalités d'admissibilité qui sont dans un règlement.

Et c'est compliqué, complexe longtemps. Et c'est difficile à comprendre pour le producteur, c'est difficile à administrer par le MAPAQ puis les municipalités. C'est beaucoup de conditions d'admissibilité, beaucoup de partenaires, méthodes de calculs complexes basées sur un principe d'anticipation puis de correction continue. Mise à jour complète du système informatique du MAPAQ, qui est nécessaire, comme je vous disais. Il y a 20 000 appels de producteurs, de propriétaires par année, 125 000 lettres de toutes sortes par année, 3 000 factures par année, 2 000 appels de municipalités puis d'évaluateurs. Il y a 3 000 transactions par année sur des terres agricoles : ça fait qu'il faut aller changer le bénéficiaire de la réduction de taxes. Il y a 40 000 corrections manuelles d'erreurs de toutes sortes par année. Puis il y a 26 outils maison, fichiers Excel, en marge du système informatique du MAPAQ, pour s'occuper de ça. Ça fait que le besoin, il est là.

Et, dans le temps qu'on parle, qu'ils ont commencé à développer ça puis faire ça, il y a eu deux changements de gouvernement. Et on parle d'une loi. Ça fait que je n'étais pas là, là. Mais, si tu veux simplifier ça, si tu veux rendre ça administrable comme il faut, la déréglementation, que les gens comprennent... Là, il n'y a pas personne qui comprend c'est quoi, son crédit de taxe foncière agricole au Québec. Il n'y a pas un producteur agricole qui comprend ça, là. Ils se fient sur nos calculs puis ils posent des questions. C'est tellement compliqué. Puis là ils ont rajouté dernièrement une moyenne régionale; il ne faut pas que l'augmentation soit plus haute qu'une moyenne régionale ou le taux de taxe soit... Ça fait que c'est une autre complication. Et c'est tout dans une loi. Vous savez c'est quoi une loi, là? Ça fait qu'avant de redécider de changer ça, il faut... Si ça reste comme ça, c'est sûr que ça prend un système, mais c'est difficilement administrable.

• (17 heures) •

**M. Lelièvre** : Bien, moi, ce que je comprends, vous essayez de nous expliquer, là, toute la lourdeur puis la complexité, puis je n'en doute pas, là, mais, on peut dire, on est en 2015, puis il doit y avoir d'autres endroits, là, au gouvernement, où il y a aussi des situations très complexes, problématiques, puis j'ose espérer qu'on les gère efficacement avec un système informatique qui doit exister. Mais je ne doute pas de la complexité, là, vous l'avez bien démontré; mais, une fois qu'on a dit ça, il faut trouver une solution.

Moi, je reviens à ma question de tantôt. On avait un logiciel qui fonctionnait à un certain niveau d'efficacité, je présume, depuis x années. On décide, au MAPAQ, de développer un logiciel spécifique pour le programme de crédit de taxe foncière et, en cours de route, on arrête. Moi, je pense aux mandats qui ont été donnés, bon, un premier mandat pour développer les besoins avec le client, qui est le MAPAQ, qui coûte une couple de 100 000 \$. Ensuite, ce qu'on appelle l'architecture, 500 000 \$. Ensuite, on donne le contrat pour développer et implanter le fameux logiciel puis, après ça, en cours de route, on dit : Wouh! Stop! Ça ne marche plus. J'aimerais savoir les raisons...

**Le Président (M. Gaudreault)** : Bien, justement, stop. C'est fini, votre temps.

**M. Lelièvre** : Stop, c'est fini?

**Le Président (M. Gaudreault)** : Puis on est appelés au vote, chers collègues. Alors, je demande de vous déplacer au salon bleu pour le vote, et nous revenons tout de suite après.

(Suspension de la séance à 17 h 2)

(Reprise à 17 h 23)

**Le Président (M. Gaudreault)** : Nous allons reprendre nos travaux. J'en profite pour vous faire la mise à jour sur le temps qui nous reste, en tant que gestionnaire du temps. Le gouvernement, il reste un premier bloc de huit minutes, ensuite, la deuxième opposition, 6 min 36 s. On retourne au gouvernement pour neuf minutes puis on va finir avec l'opposition officielle pour 10 min 35 s. Alors, le gouvernement, avec le député de Jean-Lesage.

**M. Drolet :** Merci beaucoup, M. le Président. M. le sous-ministre, je reviens un petit peu aussi, naturellement, dans le passé pour les contrats accordés à une personne physique exploitant ou non une entreprise individuelle. «L'évaluation faite [par la vérificatrice] pour déterminer si une personne physique exploite une entreprise individuelle manque de rigueur. [...]Pour [...] 13 contrats vérifiés qui ont été conclus avec six fournisseurs considérés par le MAPAQ comme des entreprises individuelles, aucune analyse ne démontre que les conditions déterminées par le Conseil du trésor sont réunies.» Mais ce qui m'inquiète le plus, c'est que, parmi les six fournisseurs qui ont été retenus, cinq sont d'anciens employés du MAPAQ. Alors, je voudrais juste m'assurer que... on a parlé du passé, vous dites que, bon... puis on revient sur plusieurs points comme ça, auxquels c'étaient des choses qui n'étaient peut-être pas sous votre contrôle, mais ce genre de choses là vont-elles être régularisées avec votre plan de match à venir, considérant cette situation-là, qui nous paraît, pour nous autres, tout comme le Vérificateur général l'a mentionné, aussi quelque chose qui peut être dérangeant un petit peu?

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Archambault.

**M. Archambault (Fernand) :** Oui. Comme je vous l'expliquais tout à l'heure, les règles du Conseil du trésor, que j'ai lues à Mme la députée, ce n'est pas clair, clair, clair et c'est difficile d'application souvent pour des gens qui ont moins d'expérience, ou qui commencent, ou qui connaissent plus ou moins ça. Et la façon de faire qui était adoptée au MAPAQ, puis je ne dis pas juste au MAPAQ, là, parce que je pense que c'était dans plusieurs organismes puis ministères au gouvernement, c'était une chose objective, simple : si la personne, individu, a son numéro d'enregistrement d'entreprise, il est considéré comme une entreprise individuelle. Il n'y a pas de problème, il va chercher ça, puis c'est fait. On n'analysait pas la directive du Conseil du trésor, les choses. C'est pour ça que c'était fait comme ça, il n'y avait pas de justification au dossier parce que la procédure interne ou la procédure adoptée, c'était le numéro d'entreprise individuelle. Ça fait que là, ils ne s'occupaient pas de ces cinq critères-là. Là, on va changer ça pour s'occuper des cinq critères, et, encore une fois, il va falloir qu'ils passent par la Direction des ressources financières. Et surtout, avec la nouvelle loi, là, de l'automne passé, sur le contrôle des effectifs, il faut qu'ils remplissent un autre formulaire pour être sûrs que ça ne remplace pas quelqu'un de permanent. Et, je veux dire, oui, on va le faire, puis ça va être fait correctement.

Puis l'autre point que vous avez soulevé, c'est des anciens employés du ministère. Ça, ça arrive souvent, souvent, là, dans tous les ministères. Quelqu'un qui prend sa retraite, un médecin vétérinaire, tu sais, c'est un bel exemple, ou, je ne sais pas moi, un biologiste ou un pathologiste, là, puis tu as besoin d'un cas particulier, ou des gens bien, bien spécialisés dans leur domaine, bien, c'est sûr qu'à un moment donné la personne a pris sa retraite il y a six mois puis, puis, si tu as un cas particulier pour, je ne sais pas, moi, trois, quatre mois, ça te tente d'aller le chercher, hein? C'est moins compliqué, tu la connais, tu sais qu'elle est compétente. C'est comme ça. Mais là il va falloir appliquer des critères.

**M. Drolet :** O.K. Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le député d'Orford.

**M. Reid :** Merci, M. le Président. Dans un autre cas, moi, j'aimerais regarder le cas... puis ce n'est pas le cas qui m'intéresse comme tel, c'est la procédure, mais, lors de la construction d'un pavillon horticole, où il y avait eu un contrat de 99 000 \$, et, par la suite, il y a eu un contrat qui a été de 48 000 \$ qu'on peut interpréter de deux façons, et, comme vous disiez plus tôt, là, je ne veux pas me prononcer non plus, quelle façon... Est-ce que c'est un fractionnement qui avait été fait préalablement ou encore est-ce que c'est un dépassement de bonne foi?

Le fractionnement, on en a assez parlé. J'aimerais qu'on parle d'un dépassement de bonne foi. Ça existe, hein? Ça arrive souvent dans la construction puis en informatique parce que c'est une sorte de construction puis c'est un peu la même chose. On part avec quelque chose puis, à un moment donné, pour toutes sortes de raisons, des fois, c'est la mauvaise prévision, des fois, c'est parce qu'on en demande plus, puis j'ai déjà vu ça dans la construction aussi et là, à un moment donné, ça coûte plus cher que prévu. Supposons comme hypothèse, là, qu'ici ce n'est pas un fractionnement volontaire, mais ça a coûté plus cher que prévu de 50 % de plus, à peu près, là.

La question que je voudrais poser, c'est... Et je peux très bien comprendre que ça arrive, là, parce que j'ai vu ça souvent et des deux côtés, j'ai déjà été aussi du côté informatique dans ces choses-là. Là, ce qu'on a fait, c'est qu'on a fait un nouveau contrat. En supposant qu'il y a un dépassement de coûts, on fait un nouveau contrat. La vérificatrice nous dit que, normalement, la bonne démarche, ça aurait été de faire probablement plutôt un avenant au contrat pour dire que, donc, le contrat est changé parce qu'il y a des choses qui ont changé ou peu importe, ou il y a des coûts qui avaient été mal prévus ou autrement, après négociation.

Alors, ce que je me demande, moi, c'est : Qu'est-ce qu'on fait... Parce que ce n'est pas une situation unique, là, au MAPAQ, hein, ce genre de choses là, il y a des dépassements en informatique, c'est encore plus souvent que dans la construction, mais qu'est-ce qu'on fait — en supposant, on prend l'hypothèse qu'il s'agit d'un dépassement de coûts, et ce n'était pas volontaire, là — pour éviter la situation qu'on a ici où, finalement, on a fait appel à un deuxième contrat plutôt qu'un avenant? Qu'est-ce que c'est, la bonne façon de faire? Je comprends que la meilleure façon, c'est de prévoir tout à l'avance puis de rester avec notre design de système ou de bâtisse, là, mais des dépassements de coûts, ce n'est pas rare. Qu'est-ce qu'on fait dans un cas comme ça pour éviter de se faire dire par la vérificatrice qu'il y a quelque chose qui ne marche pas?

• (17 h 30) •

**M. Archambault (Fernand) :** Premièrement, les explications qu'on vous donne pour ce contrat spécifique-là, à 99 000 \$, premièrement, là, c'est proche de l'appel d'offres public, là. Je veux dire, on n'est pas supposés de donner ça si

proche que ça, là. Tu sais, techniquement parlant, ils auraient dû aller en appel d'offres public, là. Je veux dire, ce n'est pas... tu ne peux pas... en tout cas, dans ma tête à moi, là.

Deuxièmement, le contrat de construction, ils ont eu une problématique au niveau des fondations, et là le ministère a décidé de donner un contrat de surveillance accrue, qu'ils appellent dans le milieu dans la construction, pour la problématique des fondations. Et puis, à la place de faire un avenant pour passer le contrat avec 99 000 \$, c'est 15 000 \$ d'avenant. Ça fait que, passer de 99 000 \$ à 114 000 \$, ils ont décidé de donner un nouveau contrat, qui est perçu comme du fractionnement pour ne pas être obligé d'avoir été en appel d'offres public. Ceci étant dit, moi, je n'étais pas là, puis je ne le sais pas si c'était l'idée ou pas, mais, en tout cas, c'est les faits.

La chose qui va empêcher ça à l'avenir, tous les suppléments pour tout contrat, c'est moi qui les signe, c'est mon bureau qui les signe avec une recommandation de la Direction des ressources financières. C'est drastique. J'ai dit aux gens : On va faire ça pour une secousse jusqu'à tant que la vérification interne nous dise qu'on n'a plus besoin de faire ça. On va faire ça puis on va analyser supplément par supplément.

Deuxième chose, je pense, la plus importante, les ITA à Saint-Hyacinthe et à La Pocatière, nous, au ministère, ce n'est pas notre mission de savoir quand est-ce qu'il faut changer la couverture ou bien donc réparer les portes, ou les fenêtres, tout ça. On est en négociation... C'est-à-dire, si les négociations sont finies, les ententes sont rendues au service juridique des deux organismes, on a signé une entente avec la SQI pour tout le PQI, toutes nos immos. On en a pour 7 millions par année de budget.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Ça met fin au bloc pour l'instant. On pourra peut-être poursuivre tout à l'heure.

**Une voix :** ...

**Le Président (M. Gaudreault) :** On poursuivra tout à l'heure. Et là on file du côté de la deuxième opposition pour leur dernier bloc avec le député de La Peltrie.

**M. Caire :** Merci, M. le Président. Je comprends du résumé que vous nous avez donné concernant le nouveau système de programme de crédit de taxe foncière dans un système de gestion que le cafouillage interne est à l'origine de la suspension du projet. Ce que je me demandais, par contre, c'est : Qui était responsable de la gestion de ce projet-là? Est-ce que c'était le ministère? Est-ce que c'était le CSPQ? Est-ce que c'était conjoint entre les deux organismes? Qui était responsable de la gestion de ce projet-là?

**M. Archambault (Fernand) :** ...le ministère.

**M. Caire :** À 100 % à l'interne. Donc, en aucun temps le CSPQ est intervenu là-dedans?

**M. Archambault (Fernand) :** Je ne crois pas que le CSPQ ait été mêlé à ce dossier-là.

**M. Caire :** Bien, je vois M. Samson qui me dit non, ça fait que je vais prendre ça pour un non. O.K. Je comprends que l'équipe responsable de la gestion de projets a été renouvelée?

**M. Archambault (Fernand) :** Actuellement, aux Technologies de l'information, on a 60 fonctionnaires puis 47 consultants.

**M. Caire :** O.K. À ce moment-là, comment pouvez-vous expliquer que, depuis 857 jours, on n'a pas été en mesure, là, de donner une orientation puis de relancer ce projet-là? Parce que vous avez dit vous-même à mon collègue que le système actuel, Flora, était désuet, qu'un nouveau système était nécessaire. Mais, depuis deux ans et demi, là, on tergiverse à savoir qu'est-ce qu'on fait, comment on relance le projet, où est-ce qu'on s'en va. Là, je comprends que ce n'est pas la responsabilité de ceux qui étaient là, ils ne sont plus là, là. Donc, pourquoi les nouveaux responsables ne sont pas en mesure, là, de nous dire une orientation claire? Et surtout, et surtout, les 5 millions qui ont été investis, ça a donné des livrables. Ces livrables-là sont-ils oui ou non utilisables?

**M. Archambault (Fernand) :** Comme j'ai commencé tout à l'heure à expliquer, là, le Programme de remboursement des taxes foncières, c'est un programme qui coûte beaucoup de sous, 137 millions cette année. C'est un programme qui est très complexe, qui implique beaucoup d'intervenants : le ministère du Revenu, le ministère des Affaires municipales, le ministère des Finances, le Conseil du trésor, tout ça. Et, surtout, il faut qu'il y ait des orientations prises concernant les différentes modalités du programme. Si on reconduit le programme tel qu'il est actuellement, c'est sûr que tu peux faire un projet informatique pour appliquer, même si c'est complexe, le programme actuel. Mais je ne pense pas que, quand que tu fais un système informatique, tu veux informatiser les processus puis les paramètres du programme tel quel, tu veux revoir ton programme, tu veux revoir tes processus, puis, après ça, informatiser.

**M. Caire :** Oui, je comprends, M. Archambault, là, mais... Vous dites, là : Ce programme-là, il est enchâssé dans la loi. À moins que je me trompe, cette loi-là, là, elle n'est pas modifiée aux six mois, quand même, là, c'est dans la loi, le programme, il est connu. On envoie des fusées dans l'espace, ça fait que j'imagine qu'on doit être capables, après deux ans et demi, d'établir une méthode de calcul du programme puis de l'informatiser. Donc, je pose ma question.

À moins que vous me disiez : C'est parce que le programme change tellement, il y a tellement de modifications, ça vire bout pour bout aux six mois, tu sais, on n'est pas capables d'avoir un processus clair. Je ne comprends pas, là : 857 jours depuis la suspension du programme, on n'a pas une nouvelle orientation. Vous avez un système qui est en place. Donc, il doit se calculer de façon informatique, ce programme-là. Ça doit se faire, puisque ce système-là le fait, Florale fait. Donc, le nouveau système, là, ne serait pas capable de faire ça? Il y a quelque chose qui m'apparaît un peu incohérent, là, dans la réponse.

Comment se fait-il qu'en deux ans et demi une nouvelle équipe avec des livrables — c'est pour 5 millions de livrables — ne sont pas capables, un, de donner une nouvelle impulsion au programme, puis, deux, de nous dire quelle est la portion de ces livrables-là qui vont être utilisés? Là, le 5 millions, on le passe-tu aux pertes, ou il y en a une portion qu'on peut réutiliser? À deux ans et demi, là, normalement, un bon analyste est capable de vous faire un état de situation là-dessus, là.

**M. Archambault (Fernand) :** Actuellement, je ne peux pas vous affirmer aujourd'hui, là, quelle portion du 5 millions en totalité ou quelles portions qui vont être utilisées ou pas utilisées. L'architecture comme telle, probablement une partie; en totalité, je ne le sais pas. Et, concernant la décision à savoir si on poursuit le projet ou si on le modifie, ça non plus, les décisions ne sont pas encore prises, parce qu'on est en discussion avec tous les intervenants pour essayer de simplifier puis d'améliorer la gestion de ce programme-là. Parce que, vous le savez pareil comme moi, là, les ressources diminuent d'année en année, ça fait qu'il faut essayer de trouver des façons de sauver des ressources, là, quand on informatise, là. C'est la seule façon, là, tu sais. Mais actuellement, là, on n'a pas abouti encore à trouver la solution, là, que tout le monde est d'accord.

**M. Caire :** Mais, quand vous dites : On n'a pas abouti à trouver la solution, tout le monde est d'accord sur la façon d'administrer le programme de crédit?

**M. Archambault (Fernand) :** Non.

**M. Caire :** Parce que je n'ai pas l'impression... Peut-être que je me trompe, mais je n'ai pas l'impression que c'est un programme qui bouge à ce point-là, là, dont les paramètres changent tellement qu'on n'est pas capables d'informatiser le processus. C'est quasiment ça que j'entends de votre réponse, là : Il y a tellement de changements dans le programme de crédit de taxes qu'on n'est pas capables d'informatiser le processus.

**M. Archambault (Fernand) :** Non, ce n'est pas que je dis. Je dis que, si le programme reste tel quel, il n'y a aucun problème, là. Mais, si on veut l'améliorer puis, si on veut le simplifier, si on veut que ça soit plus efficient, ce programme-là, bien il faut changer les choses.

**M. Caire :** Oui. Je comprends, mais là ça fait deux ans et demi que le programme a été suspendu. On a mis 5 millions là-dessus qui sont quelque part dans les livres. Vous me dites : On ne les a pas mis encore dans les dépenses. Ils sont encore aux livres, je comprends, sauf que c'est 5 millions qu'on n'utilise pas, là, tu sais. On ne les met pas dans les pertes parce qu'on n'a pas encore décidé de les mettre dans les pertes, c'est ça que je comprends. Mais, après deux ans et demi, personne n'est capable de vous dire ce qu'on peut utiliser, architecturalement parlant, personne n'est capable de vous dire ce qu'on peut utiliser dans un nouveau programme, puis on n'est pas capables de relancer ce projet-là parce qu'on ne sait pas trop comment on va simplifier le programme. J'essaie de comprendre, là, puis... J'essaie de comprendre, là...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Il reste huit secondes.

**M. Caire :** Je vais vous laisser huit secondes pour m'expliquer.

**M. Archambault (Fernand) :** Vous ne comprendrez pas plus!

**Le Président (M. Gaudreault) :** C'est beau. C'est ce qui met fin à votre bloc. On retourne au dernier bloc du gouvernement pour neuf minutes avec le député de... de...

**Des voix : ...**

**Le Président (M. Gaudreault) :** Battez-vous pas, là. D'Orford.

**M. Reid :** Tout à l'heure, le sous-ministre, en répondant à ma question, parlait de la SQI.

• (17 h 40) •

**M. Archambault (Fernand) :** Oui. Oui, oui, oui. La SQI, on est en train de... On a négocié. C'est rendu au service juridique des deux organisations, je vous le disais. Pour une des deux ententes, le ministre a signé à la fin de la semaine dernière une entente avec la SQI pour tout ce qui a trait au programme quinquennal d'immobilisation. On a un budget d'environ 7 millions — mais on ne dépense pas 7 millions par année, là — au niveau des immos pour l'ensemble du ministère, les quatre laboratoires plus les deux campus et le cégep. On dépense 3-4 millions, mais on a un budget de 7 parce qu'on n'a pas la capacité interne pour gérer tout ça. On avait des architectes au ministère, on avait des ingénieurs, puis

j'ai dit : Non. Tu sais, ce n'est pas dans la mission du ministère, ça, de réparer des couvertures, puis de changer des fenêtres, puis bâtir des pavillons horticoles comme celui-là, là. J'ai dit : C'est la SQI au gouvernement qui sont spécialistes là-dedans. Ça fait qu'on les a approchés, puis eux autres étaient d'accord. Ça fait que là on a signé une entente pour le PQI, là, les immos, et je devrais, cette semaine ou au début de la semaine prochaine, signer une entente concernant la maintenance pour les quatre laboratoires puis les deux campus. Ça fait que ça, ça va nous enlever à peu près 15 % des contrats, de tous les contrats de construction... sont tous partis.

**M. Reid :** Pour lesquels il y a aussi souvent un besoin d'une spécialisation?

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, oui, la spécialisation, puis eux autres, c'est leur domaine.

**M. Reid :** Bien, oui. C'est ça.

**M. Archambault (Fernand) :** Ça fait que ça va donner moins de travail, là.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Ça va? M. le député de Mégantic.

**M. Bolduc :** Merci, M. le Président. M. Archambault, vous avez dit quelque chose tout à l'heure qui était intéressant. Vous dites que tous les contrats, ils ne vont pas aller maintenant sur votre bureau et avec la Direction financière jusqu'à ce que vous n'avez plus besoin de le faire.

**M. Archambault (Fernand) :** Les suppléments.

**M. Bolduc :** Les suppléments.

**M. Archambault (Fernand) :** Les suppléments. Quand qu'on signe un contrat puis il y a des suppléments, je veux les voir.

**M. Bolduc :** O.K. Directement, tous les avenants, là?

**M. Archambault (Fernand) :** Tous les avenants.

**M. Bolduc :** C'est comme ça que vous les appelez?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, passer par la Direction des ressources financières avant, vous avez raison. Avec justification.

**M. Bolduc :** O.K. Les contrats, puisque vous nous avez parlé des procédures puis du suivi, etc., mais, quand il arrive... Est-ce que vous avez un département des achats qui finalise tous les contrats ou qui fait les ententes, comment je dirais ça, de soumission pour des demandes de contrats, etc. Qui fait ça? Est-ce que vous avez un groupe, une équipe dans votre ministère qui prépare les ententes et les contrats, qui suit tous les standards avant qu'ils soient finalisés pour, justement, être approuvés et envoyés au SEAO, entre autres?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, la direction des ressources de gestion contractuelle prépare les gabarits de soumission, puis tout ça, là, tout ce qui est obligatoire dedans. Puis la direction, si elle fait une soumission, bien il faut qu'elle remplisse son bout parce que c'est elle qui sait exactement qu'est-ce qu'elle a besoin, là.

**M. Bolduc :** Elle remplit les documents puis les...

**M. Archambault (Fernand) :** Puis après ça, c'est de vérifier si ça va en appel d'offres. Puis le contractuel, la même affaire : vérifier avec la Direction des ressources financières avant de signer un contrat.

**M. Bolduc :** O.K. Maintenant, vous avez aussi une procédure, j'imagine, qui, elle, choisit le comité qui va ouvrir les appels d'offres pour choisir un soumissionnaire. Puis là il semblait y avoir toute une procédure, où il y a des nominations puis une variabilité. Comment ça fonctionne, ça, cette affaire-là?

**M. Archambault (Fernand) :** Premièrement, la ou le secrétaire du comité de sélection doit avoir suivi un cours donné par le Conseil du trésor et avoir une attestation comme quoi qu'il peut agir en la sorte. Et le comité de sélection, c'est formé de trois personnes, plus le secrétaire, et avec une personne externe du ministère. Ça, c'est standard.

**M. Bolduc :** Mais du gouvernement ou une personne de...

**M. Archambault (Fernand) :** Soit du gouvernement, soit quelqu'un...

**M. Bolduc :** N'importe où.

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, si on prend un consultant ou un retraité, il faut le payer, là. Ça fait que souvent, c'est quelqu'un d'un autre ministère, on s'échange de bons procédés, là, qui procède comme ça. Et il faut s'assurer que, les membres des comités de sélection, il y ait de la rotation, que ce ne soit pas tout le temps les mêmes, puis tout le temps les mêmes qui siègent en même temps. Puis il ne faut pas que les chargés... comme, en informatique, on ne veut pas que les chargés de projet soient dedans le comité. En tout cas, il y a toutes sortes de guides de bonnes pratiques là-dessus.

Nous, qu'est-ce qu'on a fait, on a mis en place un registre des membres des comités de sélection pour faire la rotation des membres. La composition des comités de sélection, ce n'était pas comme ça auparavant. À cette heure, on met ça en force. La composition des comités de sélection est maintenant validée par le RORC, le responsable de l'observation des règles contractuelles. Ça fait que, là, ça va être validé par lui. Au moins, il va y avoir quelqu'un qui va regarder ça de plus près afin de s'assurer de la rotation des membres, de l'absence de chargé de projet, de l'absence de lien hiérarchique. On ne veut pas qu'un gestionnaire soit là avec un de ses professionnels. Tu sais, c'est toutes des...

**M. Bolduc :** Entre membres.

**M. Archambault (Fernand) :** Entre membres, et du respect de toutes les exigences prévues à la réglementation. «Systématiquement, préalablement à la tenue d'un comité de sélection, une rencontre préliminaire des membres est organisée afin qu'ils aient une compréhension commune de leur rôle et qu'ils adoptent une approche comparable pour l'évaluation des soumissions.»

Ça fait qu'on va s'assurer que les membres, qu'il y ait une rotation, que ce soit fait correctement par le responsable de l'observance des règles contractuelles.

**M. Bolduc :** O.K., ça va. Moi, j'ai une autre question maintenant puis je pense que mon collègue en a parlé tout à l'heure. Votre système actuel doit opérer relativement efficace parce que vous faites toutes les taxes foncières, le 137 millions. Et vous aviez un programme de modernisation qui a été suspendu, arrêté. Est-ce que vous observez, à l'intérieur de ça, une charge de travail significative qui vous fait dire qu'il va falloir revenir avec une modernisation du projet, qui n'a pas marché, là, O.K., ou si ce que vous avez dans les mains actuellement, c'est acceptable? Je voudrais juste vous entendre sur... Vous étiez dans le milieu d'un projet qui était avorté. Maintenant, êtes-vous satisfait de ce que vous avez dans les mains puis qu'est-ce que vous pensez faire, là? Je sais bien que le cas du dossier n'est pas réglé là, mais la situation dans le ministère, comment ça marche?

**M. Archambault (Fernand) :** La situation dans le ministère, c'est que les gens qui travaillent dans ce département-là ont beaucoup d'heures supplémentaires. Puis c'est répétitif, puis ce n'est pas bien, bien, disons, l'atmosphère idéale. Ceci étant dit, les gens font le travail qu'ils ont à faire, là, mais c'est sûr qu'avoir le programme informatique moderne puis à date, ça faciliterait la tâche à tout le monde, là. Puis il y aurait beaucoup moins d'erreurs.

Qu'est-ce que c'est qui est plate, là, c'est d'avoir des erreurs tout le temps puis être obligé de les corriger, puis de les recorriger, puis de les recorriger, là. Ça, ce n'est pas plaisant pour les personnes, là.

**M. Bolduc :** La méthode de divulgation de ces erreurs-là, est-ce que c'est finalement le client ou le propriétaire foncier qui vous revient puis dit : Bien, écoute, moi, ça ne marche pas? Parce que vous parliez de 4 000 corrections si je me souviens bien?

**M. Archambault (Fernand) :** 14 000 corrections annuelles d'erreurs de toutes sortes.

**M. Bolduc :** 14 000 corrections. Donc, ce n'est pas une petite affaire, sur les 20 000, je pense, de taxes...

**M. Archambault (Fernand) :** Non, mais c'est plus que ça. Les bénéficiaires... ici, c'est 20 000 appels de producteurs. Mais on fait des chèques de remboursement de taxes à 28 000 producteurs agricoles, plus à 20 000 propriétaires de terres agricoles qui louent leur terre à un producteur agricole.

**M. Bolduc :** En plus. Ça fait que ça veut dire que, sur 48 000, il y a 14 000 erreurs. Il y a un taux d'erreur de l'ordre de 30 %

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, puis ça peut être beaucoup de sortes d'erreurs. Ça peut être sous le... Parce que ce système-là est fait en fonction d'une évaluation que le ministère fait. Disons, le ministère détermine ça va être quoi, les taxes scolaires de tel producteur agricole pour l'année prochaine. Mais on ne le sait pas, là.

**M. Bolduc :** Non, je peux comprendre ça.

**M. Archambault (Fernand) :** Je veux dire, ça fait que là c'est correction, par-dessus correction, par-dessus correction, par-dessus ajustement. Et puis ça, c'est sans penser... Étant donné que les crédits sont faits aux producteurs mêmes, c'est quand il y a des transactions, là. Ça fait que là il faut changer le crédit de producteur.

**M. Bolduc :** En plus! Maintenant, ma compréhension aussi, c'est que... Est-ce qu'il y a des paiements qui sont faits directement aux municipalités, ou...

**M. Archambault (Fernand) :** Tous aux municipalités.

**M. Bolduc :** Tous aux municipalités.

**M. Archambault (Fernand) :** Nous, on envoie aux municipalités au mois de décembre, alentours du 15 décembre...

**Le Président (M. Gaudreault) :** ...obligé de vous arrêter là-dessus. Puis en plus il ne vous reste plus de temps, alors je ne peux pas étirer d'aucune manière. Je suis désolé. Et on va terminer avec l'opposition officielle et le député de Gaspé.

**M. Lelièvre :** Merci, M. le Président. Donc, je vais redémarrer où vous m'avez stoppé. J'étais rendu à la question des besoins, hein? On avait dit : Vous aviez, au ministère, depuis un certain nombre d'années, un logiciel. On a essayé, à un moment donné, de le remplacer par un nouveau logiciel. Le mandat a été accordé. Bon, on ne respecte pas nécessairement les étapes. Le mandat est accordé précédemment à l'approbation du Conseil du trésor. En cours de route, on paie à peu près la moitié, 3,8 millions, puis on arrête tout ça.

Première question. Est-ce que c'était possible, légalement, d'arrêter le contrat en cours de route? Est-ce qu'il y avait des clauses nommément dans le contrat qui prévoyaient ça? Ou est-ce qu'on peut recevoir une facture pour l'autre 50 % à un moment donné?

**M. Archambault (Fernand) :** À ce que je sache, le contrat, il est fermé, là. Je n'ai pas fouillé ce point de vue là. Je ne sais pas.

**M. Lelièvre :** Est-ce que ça serait possible d'avoir l'information?

**M. Archambault (Fernand) :** Oui, certainement.

**M. Lelièvre :** Si le contrat a été interrompu, je présume que ça a été interrompu sur la base d'une clause qui était dans le devis.

**M. Archambault (Fernand) :** J'imagine que oui.

**M. Lelièvre :** J'aimerais ça si vous pouviez nous transmettre ça, s'il vous plaît.

**M. Archambault (Fernand) :** Je vais vous faire parvenir. Oui, oui.

• (17 h 50) •

**M. Lelièvre :** L'autre élément. Si on a décidé, au MAPAQ, d'aller de l'avant vers un nouveau contrat, c'est parce que je présume que l'ancien logiciel ne faisait plus le travail. Est-ce que vous êtes en train de réévaluer les besoins, puisque le contrat a été interrompu, ou est-ce que vous dites : Non, on va peut-être continuer avec l'ancien, finalement, il n'était pas si pire que ça. À quelle étape êtes-vous rendu, là, dans tout ce dossier-là, la? Parce que moi, vous me parlez de la complexité, beaucoup, de l'ensemble, là, du fonctionnement de ce programme de crédits d'impôt là, mais je me questionne pour les usagers aussi.

Les agriculteurs, eux, si c'est complexe comme ça, puis, si vous sentez le besoin d'améliorer votre mode de fonctionnement, je présume que c'est par un certain souci de service à la clientèle, pas uniquement certains soucis d'efficacité ou d'efficacité au niveau de la machine. Donc, pouvez-vous nous parler un petit peu, là, de ça, là? Vous êtes rendu où, en termes de réflexion? On est comme dans une zone, là, une zone grise, là, ça ne bouge plus beaucoup. Mais est-ce que vous êtes à l'aise dans cette zone grise là? Est-ce que ça va rester de même encore six mois, un an, deux ans ou vous êtes en train de réévaluer où le ministère en est rendu puis quel est l'impact sur la clientèle aussi de ce statu quo là ou de cette interruption de développement d'un nouveau logiciel? Est-ce que la clientèle est affectée par ça au niveau du service?

**M. Archambault (Fernand) :** La clientèle, c'est sûr qu'elle affectée dans le sens que c'est compliqué, puis ils ont de la difficulté à comprendre, puis qu'ils sont obligés d'appeler souvent, puis ça prend du temps à répondre parce qu'on manque d'effectifs. Et, je veux dire, c'est sûr que la clientèle est affectée. Ça serait bien plus simple si c'était comme en Ontario, où est-ce que c'est un quart, 25 % du taux résidentiel, le taux agricole. Il n'y a pas de programme. Les municipalités, elles chargent 25 % du taux résidentiel, puis c'est comme ça. Ça, c'est simple, simplification complètement à l'autre bout de la pendule. C'est sûr qu'eux, ils aimeraient bien mieux ça que ça soit comme ça, là. Et nous, on veut simplifier, on veut améliorer, on veut que ça soit plus efficace, on veut être obligés de prendre moins de ressources pour administrer ce programme-là, c'est sûr. Ça fait que le système actuel, le système actuel, c'est, je le disais tout à l'heure : Il y a un Flora, là, de base, puis il y a 26 outils maison fichiers Excel en marge du système informatique. Je veux dire, ce n'est pas des erreurs, là, dire... ça fait qu'on ne peut pas laisser ça comme ça, là. On ne peut pas. Ça va être quand, les délais, puis ça va être quoi, le résultat? Bien là je ne le sais pas.

**M. Lelièvre :** Dans le fond, ce que vous nous dites, c'est peut-être le système qui est extrêmement complexe, puis on devrait peut-être revoir la façon de calculer ou d'accorder un crédit ou un rabais, là, sur la taxe foncière ou autrement, à

la limite, mais vous êtes... Ça fait partie de la réflexion en cours, donc il y a un bout qui est quasi politique, à la limite, je peux comprendre, hein, si on lit entre les lignes.

Si on fait abstraction de la réflexion politique qui peut être peut-être de mise, est-ce que vous, votre façon de faire au ministère... J'essaie de voir, moi, là, comment on va récupérer le dossier à un moment donné, là. Est-ce que votre façon de faire au ministère, c'est dire : Voici, là, on a un problème, c'est extrêmement complexe — vous l'avez bien démontré depuis le début de la séance — puis là, à un moment donné, au ministère, vous rencontrez un consultant, vous lui dites : Voici notre problème, trouvez-nous une solution — puis ça peut être ça, là, là, je dis ça de façon très, très correcte, là — ou est-ce qu'à l'interne il y a des gens qui se penchent sur une avenue de solution et qui pourraient, par exemple, ensuite, trouver un consultant qui pourrait réaliser, avec des compétences spécialisées en informatique, cette avenue de solution là? Tu sais, le danger où je veux en venir, là, c'est le danger de la solution miracle des consultants. Vous savez, les consultants, là, souvent c'est des gens... Hein, il y a un proverbe qui dit : Souvent, un consultant, c'est quelqu'un qui n'en connaît pas plus que toi, mais il te coûte deux fois le prix. Ça fait qu'à l'interne, je suis certain, moi, qu'il y a des ressources compétentes qui doivent avoir un avis, une idée de ce que ça prendrait. Puis est-ce qu'on peut définir ces besoins-là puis ensuite aller vers la réalisation avec un consultant pour éviter que le consultant nous propose de quoi, puis, à la mi-parcours, on se rend compte ce n'est pas tout à fait ça, puis on arrête, puis ça a coûté 3 à 4 millions? Est-ce que votre façon de faire pourrait... Quelle est votre façon de faire, là? Moi, à vous écouter depuis le début, je pense que vous cherchez la solution miracle, comme beaucoup d'organisations, mais, des fois, elle est dure à trouver à l'externe, la solution miracle.

**M. Archambault (Fernand) :** Bon. Premièrement, on ne cherche pas du tout à l'externe. Actuellement, là, il n'y a pas de consultant du tout qui travaille là-dessus, là.

**M. Lelièvre :** Actuellement.

**M. Archambault (Fernand) :** Actuellement, là, il n'y a pas personne de consultant qui travaille là-dessus. On n'est pas rendus encore à l'étape de l'informatisation ou d'un projet informatique, on est encore à l'étape c'est quoi qu'on veut, et on est à l'étape c'est quoi qu'on veut comme programme, c'est quoi qu'on veut, comment, tu sais. Et on n'est pas encore rendus à... Ça fait qu'on n'a pas de consultant là-dessus.

**M. Lelièvre :** O.K. Pour revenir à la question du contrat qui a été interrompu en cours de route, les motifs qui ont fait que vous avez interrompu ce contrat-là, pouvez-vous nous expliquer qu'est-ce qui a fait qu'à un moment donné le MAPAQ a décidé de mettre fin au contrat en cours de route?

**M. Archambault (Fernand) :** Bien, je veux dire, moi, les informations que j'ai, c'est comme je vous ai dit tout à l'heure, là, «le fournisseur refuse de poursuivre ses travaux en demande forfaitaire et anticipe des besoins plus grands que les paramètres du deuxième contrat». Parce qu'entre-temps aussi dans ce temps-là, le ministère avait décidé de faire l'enregistrement continu des producteurs agricoles. Avant, c'était fait en batch, à tous les trois ans, et là ils ont décidé de faire ça en continu, continuellement, et ça avait des implications sur ce contrat-là parce qu'ils sont arrimés avec l'enregistrement. Et le programme avait été conçu pour avoir ça en batch une fois par trois ans, et puis là, étant donné que c'était en continu... je ne connais pas l'informatique, mais apparemment que ça causait beaucoup de problèmes. Puis c'est une des raisons pour que c'est faire que le fournisseur, il ne voulait plus le faire en mode forfaitaire, et puis après ça le ministère a mis fin au contrat.

**M. Lelièvre :** Vous avez parlé d'un contrôle qui se ferait quasi systématiquement, là, à partir de vous-même, là, du bureau du sous-ministre sur, bon, les différents éléments d'engagement de dépenses qui vont se faire dans le cadre de l'adjudication des contrats. Vous avez parlé aussi tantôt d'un poste, là, d'un poste clé, là, dans l'organisation qui, lui, peut avoir une responsabilité, ou un acte délégué du sous-ministre, mais, en bout de ligne, ultimement, c'est toujours le sous-ministre qui est imputable, là. Mais pouvez-vous me préciser, là, quel niveau ou quel pourcentage, à peu près, des contrôles, des adjudications de contrats serait appelé à passer sur votre bureau directement? Parce que vous nous avez fait mention d'une volonté de suivre de très près ce dossier-là directement. Mais à peu près quel pourcentage des contrats pourrait solliciter votre intervention ou votre vérification?

**M. Archambault (Fernand) :** Premièrement, il faudrait clarifier, là, il y a deux choses. Moi, je ne signe pas les contrats, je donne les autorisations pour les contrats, O.K. Et actuellement tous les contrats de service passent tous sur mon bureau à cause de la loi sur le contrôle des effectifs. C'est obligé de passer sur le bureau du sous-ministre.

**M. Lelièvre :** Au niveau du personnel?

**M. Archambault (Fernand) :** Au niveau du... Non, contrats...

**M. Lelièvre :** L'ensemble?

**M. Archambault (Fernand) :** Si j'engage un consultant pour faire n'importe quelle job, il faut que ça passe sur mon bureau parce que la loi sur le contrôle des effectifs... Il ne faut pas que ça remplace un fonctionnaire.

**M. Lelièvre** : Exactement. O.K., c'est vrai, oui.

**M. Archambault (Fernand)** : Ça fait que, ça, je passe sur le bureau. Sur les contrats d'approvisionnement, avec les contrôles qu'ils nous ont demandés depuis deux ans, le Conseil du trésor, on pouvait déléguer les signatures de ces contrats-là. Je n'ai pas délégué, ils passent sur mon bureau. Ça fait qu'actuellement... Puis les contrats d'ingénierie puis d'architecture, bien, je n'en ai pas eu encore, puis construction non plus, on... Actuellement, 100 % des contrats passent sur mon bureau.

**M. Lelièvre** : En début de séance aujourd'hui, vous nous avez parlé d'une des causes possibles, là — bien, possibles, là, c'est ce que vous avez mentionné — c'était peut-être le roulement de personnel, le remplacement de personnel expérimenté par du personnel plus jeune ou moins expérimenté. C'est sûr que ça peut être une cause potentielle, mais disons que j'ai beaucoup de questionnements ou beaucoup de... je suis très perplexe par rapport à cette raison-là. Vous ne croyez pas, justement, que les jeunes gestionnaires sont peut-être plus à l'aise, sont peut-être plus compétents, même, dans le domaine de l'informatique, dans le domaine de la gestion informatisée, etc.? Puis ça ne peut pas être une avenue de solution au lieu d'être une problématique? Ça m'a surpris d'entendre ça, cette cause-là.

**M. Archambault (Fernand)** : Mais ce n'était pas pour l'informatique que j'ai nommé ça, là.

**M. Lelièvre** : Bien, vous avez parlé de gestionnaires, au niveau des gestionnaires, des gestionnaires dans l'organisation un peu moins expérimentés.

**M. Archambault (Fernand)** : Oui, mais il y en a beaucoup plus qui ne sont pas en informatique. J'ai 60 personnes en informatique, là, je n'ai pas beaucoup de gestionnaires là. C'est surtout ailleurs, là, que c'est des jeunes, là, en région, dans les laboratoires, un peu partout, là, qui sont moins familiers avec la gestion de l'administration publique, là. Tu sais, les gens qui commencent, cadre 4, là, puis c'est leur première fonction, là, ils ne connaissent pas ça, là. C'est dans ce sens-là, là, pas au niveau informatique. Au niveau informatique, les jeunes, je sais qu'ils sont pas mal meilleurs que moi, là.

**M. Lelièvre** : Oui, mais, même au niveau de la gestion, disons, plus classique, conventionnelle — oublions la gestion informatique... Oui?

**Le Président (M. Gaudreault)** : C'est tout le temps que vous avez...

**M. Lelièvre** : Parfait.

**Le Président (M. Gaudreault)** : ...M. le député, je suis désolé. Puis c'est ce qui met fin d'ailleurs à notre commission d'aujourd'hui.

On a l'habitude de demander aux gens qui viennent nous rencontrer de faire un petit mot de conclusion, si vous le souhaitez, pour évacuer votre expérience de la CAP. On a des lits de psychologue si vous voulez.

**Des voix** : Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Gaudreault)** : Alors, vous avez quelques minutes si vous avez le goût de conclure.

**M. Archambault (Fernand)** : Alors, je vous remercie, tout le monde. Je vous dis, j'ai trouvé ça très, très constructif, je pense. Des bonnes questions; même si je n'avais pas toujours les bonnes réponses, là, c'étaient des bonnes questions. J'ai trouvé ça bien que les gens s'intéressent à des problématiques comme ça, là. Souvent, les élus ne s'intéressent pas à des problématiques comme ça. Ça fait que nous, on va donner notre meilleur pour mettre ça en oeuvre. Merci.

**Le Président (M. Gaudreault)** : Merci. Je sais que, tout au long de la rencontre, on a pris quelques notes par rapport à des suivis que vous vous êtes engagé à faire. Alors, on va attendre ça puis on va les distribuer aux membres. Je vous remercie.

Donc, la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes, après quoi nous allons nous réunir en séance de travail pour statuer sur les observations, conclusions, recommandations à la suite de l'audition. Alors, le temps de saluer les gens qui sont ici, puis les membres restent en séance. Merci.

*(Fin de la séance à 18 heures)*