



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 22 février 2017 — Vol. 44 N° 42

Audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de
l'Électrification des transports en suivi de la recommandation 8.4
du 34e rapport de la Commission de l'administration publique

**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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 22 février 2017 — Vol. 44 N° 42

Table des matières

Exposé du sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, M. Marc Lacroix	1
Discussion générale	3
Documents déposés	5
Document déposé	25

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président
M. Jean-Denis Girard, vice-président

M. Guy Ouellette
M. Alain Therrien
M. Benoit Charrette
M. Pierre Reid
M. Ghislain Bolduc
M. André Drolet

- * M. Stéphane Lafaut, ministère des Transports, de la Mobilité durable
et de l'Électrification des transports
- * Mme Danièle Cantin, idem
- * Mme Anne-Marie Leclerc, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 22 février 2017 — Vol. 44 N° 42

Audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports en suivi de la recommandation 8.4 du 34e rapport de la Commission de l'administration publique

(Quinze heures deux minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, on va entamer nos travaux. Je constate le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans cette salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires, s'il vous plaît.

La Commission de l'administration publique est réunie pour procéder à l'audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports en suivi de la recommandation 8.4 du 34e rapport de la Commission de l'administration publique.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires.

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Ouellet (René-Lévesque) est remplacé par M. Traversy (Terrebonne) et M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Therrien (Sanguinet).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Alors, comme d'habitude, on va commencer par un exposé du ministère, et le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps sera partagé entre le groupe parlementaire qui forme le gouvernement et les députés de l'opposition, donc, en alternance, le temps est bien partagé.

M. le sous-ministre, M. Lacroix, je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent et ensuite nous faire votre présentation. Vous avez une dizaine de minutes.

Exposé du sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, M. Marc Lacroix

M. Lacroix (Marc) : Oui. Merci, M. le Président. Alors, en commençant par mon extrême gauche, Mme Danièle Cantin, qui est du sous-ministère à l'administration et à l'observation des règles contractuelles; M. Jérôme Unterberg, nouveau sous-ministre adjoint au ministère, depuis quelques semaines seulement, sous-ministère aux politiques, c'est ça; mon collègue à ma droite immédiate qui est Stéphane Lafaut, qui, lui-même, est au ministère depuis six mois, c'est ça, qui est le sous-ministre associé aux opérations territoriales; Marie-France Bédard, sous-ministère aux grands projets; Chantal Gingras, sous-ministre adjointe, c'est ça, à la région métropolitaine de Montréal; et Anne-Marie Leclerc, à mon extrême droite, qui est sous-ministre à l'ingénierie et aux infrastructures et qui est l'ingénieure en chef au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Alors, M. le Président, MM. les députés, nous vous remercions de nous accueillir aujourd'hui... Juste avant, je réalise que j'ai fait un oubli. J'ai invité aussi, cet après-midi, Mme Lysane Montminy, qui est la nouvelle sous-ministre adjointe à la performance organisationnelle, elle entre en fonction lundi seulement. Et Mme Montminy, qui est ici, derrière, je souhaitais qu'elle entende de vive voix les préoccupations des parlementaires, donc je me suis permis de l'inviter. Donc, nous vous remercions de nous accueillir aujourd'hui.

Dans la foulée de la dernière audition du ministère, le 18 mai dernier, les membres de la commission, suivant les termes employés dans son 34e rapport, se sont dits alarmés et inquiets. Ils croient que les différents éléments soulevés démontrent d'importants problèmes de gestion organisationnelle au sein du ministère. Ce jugement sévère et les turbulences qui en ont découlé ont eu pour effet de porter atteinte à sa réputation et à sa crédibilité. Force est d'en conclure que le rétablissement de la confiance entre les parlementaires et la haute direction du ministère est au coeur de la présente audition. Dans les circonstances, je me sens pleinement investi du mandat que le premier ministre confiait à mon prédécesseur, soit de, et je cite, «définir de nouvelles façons de faire et de revoir l'organisation du travail au sein du ministère avec pour objectifs d'assurer la plus grande transparence et la rigueur dans ses actions». Nous sommes déjà à pied d'oeuvre.

Avant de vous exposer les mesures prises depuis le dépôt du rapport de la commission et discuter de nos visées dans un tel contexte, je voudrais vous entretenir de la culture organisationnelle, puisqu'on y a fait abondamment référence. Les constats que je pose à cet égard se fondent sur mes 25 années d'expérience à titre de haut fonctionnaire de même que sur les nombreux échanges, formels et informels, que j'ai eus avec des membres du personnel depuis ma prise de poste, le 7 novembre dernier. Mon opinion se fonde également sur les résultats d'un sondage interne, lequel visait à mesurer le niveau de mobilisation des employés et à mieux cerner nos forces ainsi que les pistes d'amélioration à prioriser. Mon regard repose enfin sur les observations formulées par une firme externe dans le cadre d'un mandat confié à celle-ci par mon prédécesseur.

Le terme «culture organisationnelle» réfère à l'ensemble des normes, valeurs, comportements et règles non écrites qui orientent la manière dont les choses s'opèrent au sein de ce ministère, qui compte plus de 6 500 employés. «La culture, a-t-on déjà écrit, fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence; c'est pourtant elle qui donne [...] sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps.»

Lorsque la gouverne d'un organisme public fait l'objet de critiques aussi vives que soutenues, il devient nécessaire que ses dirigeants identifient les dimensions de la culture qui doivent être modifiées et adaptées au contexte et aux défis à relever.

En contrepartie, il est tout aussi important de miser sur les aspects qui constituent des atouts. Des forces, le ministère en possède plusieurs : un vaste portefeuille de compétences et d'expérience, une connaissance intime du territoire et des détenteurs d'enjeux, un fort sentiment d'appartenance et un niveau d'engagement élevé de la part de ses employés, une remarquable capacité d'intervention en situation d'urgence ainsi qu'une ouverture aux nouvelles pratiques.

Sur ce dernier aspect, je tiens à souligner la constance des efforts déployés pour améliorer les façons de faire. Pensons, entre autres, aux travaux effectués pour intensifier les mesures de planification en vue d'une meilleure réalisation des travaux, améliorer les pratiques en lien avec la gestion des travaux imprévus, imputer les dépenses supplémentaires à la partie responsable, favoriser la saine concurrence, renforcer la gestion des projets majeurs... des projets routiers, pardon, ainsi que pour accroître l'expertise interne dans la gestion des contrats et des projets.

Toujours au regard de la culture organisationnelle, certaines zones de vulnérabilité requièrent, en contrepartie, une attention particulière : une vision commune et des valeurs institutionnelles insuffisamment promues, partagées et intégrées; une perspective transversale quasi absente; une structure et des rôles et responsabilités qui induisent de la confusion, voire des chevauchements; une proactivité déficiente dans l'identification et la gestion des risques organisationnels et sa contrepartie, une inclination à attendre que les agents externes dictent les changements qui s'imposent; l'adoption d'une approche à la pièce au détriment d'une approche systémique dans la façon d'appréhender certains défis de gestion; un manque d'harmonisation dans les pratiques administratives et la gestion de projet; une prise en charge défectueuse de la mesure et du management de la performance organisationnelle; un processus décisionnel lourd et centralisé qui dilue l'imputabilité; une fonction de planification à renforcer. À défaut d'impulser les changements nécessaires, la culture organisationnelle pourrait alors s'avérer une entrave à l'adoption de pratiques et de comportements constituant autant de leviers de performance.

• (15 h 10) •

Mais l'évolution d'une culture d'entreprise ne se décrète pas. L'insatisfaction liée au contexte actuel de même que l'adhésion à une vision partagée d'un avenir meilleur sont des postulats essentiels à la mobilisation des forces vives de l'organisation. En outre, un leadership affirmé de la haute direction et une communication inspirante par les gestionnaires du sens des mesures déployées s'avèrent des ingrédients essentiels au succès de la mutation visée. Le rôle et le comportement des dirigeants, en effet, sont déterminants dans le façonnement de l'ADN organisationnel. Ajoutons à ces ingrédients la patience, une transformation de cette nature ne pouvant prendre forme en un tournemain.

La transformation entreprise au cours des dernières semaines cible trois dimensions : un niveau de performance accru, un cadre de gouvernance renforcé et une équipe mobilisée. Une direction chargée de la mise en oeuvre de chantiers d'amélioration regroupés autour des trois axes précités a été mise en place. Au nombre de huit, ces chantiers concernent la révision de la structure organisationnelle, l'optimisation des processus administratifs et d'affaires, l'optimisation de la gestion contractuelle et le renforcement du contrôle des coûts, l'amélioration de la gouvernance et le rehaussement de la performance, le renforcement de l'éthique et de la transparence, l'amélioration des relations avec les citoyens et les partenaires, la consolidation et le maintien de l'expertise, ainsi que l'accroissement de la mobilisation des personnes. La poursuite des objectifs liés à ces chantiers permettra d'accélérer le rythme d'adoption des nouvelles façons de faire, en phase avec l'organisation performante que nous cherchons à devenir.

Dans le cadre de ce plan de transformation ou en marge de celui-ci, des actions concrètes ont été posées. Au nombre de celles-ci, l'arrivée de nouvelles personnes provenant d'horizons différents, extérieures au ministère, aux postes clés suivants : sous-ministériat aux opérations territoriales, sous-ministériat à l'électrification, à la sécurité et à la mobilité, sous-ministériat à la performance organisationnelle, Direction des enquêtes et de l'audit interne, Direction de la mise en oeuvre de la transformation organisationnelle, Direction des contrats et, enfin, sous-ministre en titre; la prise en charge de la gestion de la performance organisationnelle et le positionnement à un niveau stratégique de la gestion des projets majeurs pour renforcer la fonction planification et l'indépendance de certaines fonctions; le renforcement de l'imputabilité en clarifiant la mission des sous-ministériats ainsi que les rôles et responsabilités des unités de soutien administratif; la relance des travaux visant à doter le ministère d'un plan stratégique pluriannuel, échu depuis presque deux ans, assorti d'un plan opérationnel conséquent; la consolidation de la fonction d'audit interne par l'octroi d'effectifs additionnels ainsi que par la présentation d'une charte et d'une politique en la matière au nouveau comité d'audit — le comité, dont les membres possèdent tous la qualité d'indépendants, s'est réuni pour la première fois le mois dernier; l'intégration à l'échelle ministérielle du suivi des recommandations des organismes de contrôle et de surveillance aux fins d'en accélérer la mise en oeuvre; l'adoption d'une politique et d'un cadre de gestion intégrée des risques, ainsi que l'amorce d'une démarche aux fins de leur identification et de leur prise en charge; l'adoption et la mise en oeuvre d'une politique ministérielle d'octroi de contrats de services à des retraités ainsi que d'une autre sur l'octroi des contrats de nature confidentielle et protégée; l'adoption et la mise en oeuvre d'une politique de divulgation de l'information qui établit des lignes directrices en matière de transparence; l'adoption d'un code de conduite à l'intention des fournisseurs.

Il est prévu que le plan de transformation, élément du plan stratégique à venir, se décline sur un horizon triennal et que les actions à entreprendre en rapport avec chacun des chantiers soient précisées annuellement. À lui seul, le plan d'action de l'an 1 contient une soixantaine d'actions regroupées autour de 17 objectifs. Au nombre de celles-ci, signalons, à titre indicatif, la consolidation de la gestion des projets majeurs, la poursuite du renforcement de l'expertise externe dans les domaines clés d'activité, dont celui des ressources informationnelles, la réalisation de diagnostics indépendants permettant de cibler des zones d'amélioration prioritaires au chapitre de l'estimation des projets, de la gestion des avenants et du suivi de l'exécution des contrats, la mise en place d'un processus de monitoring et d'amélioration continue des pratiques aux fins de réduire le nombre et l'importance des dépenses supplémentaires.

En terminant, j'aimerais que vous gardiez en mémoire qu'un contexte marqué par l'adversité peut jouer le rôle de catalyseur en termes de changement, d'apprentissage, de réajustement, voire de renouvellement. Dans le contexte d'une période de bouleversements, plusieurs organisations non seulement connaissent une période de résilience, mais réussissent à se distinguer, voire à afficher un niveau de performance plus élevé qu'auparavant. Nous sommes résolus à relever ce défi de gouvernance qui consiste ultimement à rétablir une marque qui suscite la confiance et le respect.

Je vous remercie de votre attention. Et nous sommes maintenant disponibles pour répondre à vos questions.

Discussion générale

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci, M. Lacroix. Vous avez dépassé votre temps, mais ce n'est pas grave, je trouvais important de vous laisser terminer. On va réajuster le temps en conséquence, là, avec les groupes parlementaires. On commence le bloc du gouvernement tout de suite avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, M. Lacroix, bienvenue à la commission. Salutations à mes collègues de l'opposition, du gouvernement, salutations à toute votre équipe aussi.

Donc, la dernière fois, nous avons rencontré le ministère des Transports, le 18 mai dernier, et on avait une autre perspective, d'autres personnes devant nous, donc des changements importants qui se sont opérés depuis ce temps-là. On a reçu énormément de documents, qui nous ont été expédiés dans les derniers jours. Et vous n'êtes pas sans savoir que, lors des dernières auditions du mois de mai dernier, j'ai travaillé très fort avec mes collègues, les collègues de l'opposition, travaillé beaucoup aussi avec mon collègue député de Chomedey, on a eu des discussions les soirs, les fins de semaine, souvent, pour préparer nos auditions, pour analyser le dossier. On nous a présenté, le 18 mai dernier, aussi beaucoup de documents, mais force est de constater que certains documents ont soulevé beaucoup plus de doutes et beaucoup plus d'interrogations que de réponses à nos questions. Donc, on a essayé de nous passer certains documents, la dernière fois. Donc, vous ne serez pas surpris de voir qu'aujourd'hui on a certaines réserves sur les documents, et probablement que nos questions vont porter sur l'ensemble des documents et ce qui s'en vient pour le ministère des Transports.

On a, comme députés, à coeur la gestion saine de nos finances publiques, la gestion saine du ministère. Donc, je pense que là-dessus on peut se rejoindre. Et c'est vraiment ce qui nous anime aujourd'hui, d'améliorer les processus.

Bien sûr, comme on dit par chez nous, on veut s'assurer que les bottines suivent les babines. Donc, on dit beaucoup de choses, mais on va vouloir s'assurer, aujourd'hui, qu'on puisse mettre en place tout ce qui est indiqué dans vos documents.

Vous n'êtes pas sans savoir que l'octroi de contrat a été mis en doute. Est-ce qu'on a toujours donné le contrat au plus bas soumissionnaire? Il y a eu des problématiques qui ont été soulevées sur des contrats qui étaient donnés de gré à gré. On a entendu parler de collusion pour certains contrats. On a parlé également, lors des dernières auditions, d'embauche de retraités qui venaient de quitter le ministère des Transports et qui ont été réembauchés les journées suivantes dans des conditions qui étaient, comment puis-je dire, questionnables.

On a parlé de culture du silence au sein du ministère des Transports. On a parlé aussi beaucoup de travail en silo, les gens fonctionnaient vraiment de façon séparée. On a parlé de dépassements de coûts importants dans plusieurs contrats, dans plusieurs opérations du ministère des Transports. On a parlé aussi beaucoup de la Direction des enquêtes et des audits et de tout ce qui s'est passé.

On a reçu aussi dans vos documents un rapport de Raymond Chabot Grant Thornton, et je regarde vers la fin, là, partout où il y a des points rouges, je vais passer rapidement parce que je pense que mes collègues vont y revenir, mais, au niveau du diagnostic, ce qui est soulevé dans ce rapport-là fait... c'est vraiment en lien avec les auditions du 18 mai et ce qu'on avait soulevé comme commission. Je pense qu'on se rapproche beaucoup au niveau du rapport.

Donc, moi, je mets la table pour mes collègues; mes collègues vont arriver avec le plat principal et le dessert pour la suite des choses. Donc, je voulais juste vous donner un petit peu le topo d'où on s'en va. Et, à titre de vice-président de la Commission de l'administration publique, moi, je vais être à l'écoute de ce qui va se dire aujourd'hui pour qu'on puisse être en mesure de respecter notre mandat, de faire notre mandat qui nous est alloué, comme Commission de l'administration publique, pour vraiment s'assurer que le ministère des Transports est sur la bonne voie, se dirige dans la bonne direction, pour vraiment éviter ce qui s'est passé et de mettre en place des solutions durables, des solutions qui vont être profitables pour l'ensemble des Québécois, et qu'on puisse tout réorganiser le ministère des Transports.

Je ne sais pas si vous avez quelques interventions sur ça. Sinon, je vais passer la parole à mon collègue le député de Chomedey.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va?

• (15 h 20) •

M. Lacroix (Marc) : On comprend très bien les préoccupations des membres de la Commission de l'administration publique, tout à fait légitimes. Nous sommes des hauts fonctionnaires, nous sommes prêts à répondre à toutes vos questions. Si nous déposons un plan d'action, nous nous attendons évidemment d'être suivis sur sa mise en oeuvre. Tout ça est bien légitime, et soyez assurés de toute notre collaboration.

Bien sûr, on prend acte d'un héritage, lorsqu'on arrive dans une nouvelle organisation, on doit composer avec la réalité telle qu'elle est. J'ai tenté, dans mon allocution d'ouverture, de jeter un regard lucide sur cette organisation, sur cette culture parce que, vous savez, la première condition de succès pour un changement réussi, c'est de bien lire la réalité de son organisation puis c'est justement d'avoir un regard lucide. Si on essaie d'abrier les choses, de ne pas partager avec

son environnement, avec les employés, les gestionnaires la réalité des choses en les nommant, en les pointant, comment peut-on, par la suite, assurer le succès d'une opération de transformation organisationnelle?

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. On y va avec le député de Chomedey.

M. Ouellette : Merci, M. le Président. M. Lacroix, bienvenue à toute votre équipe aussi.

Je n'ai aucun doute, M. Lacroix, vous avez une très longue expérience de la fonction publique aussi, et je pense que vos états de service parlent par eux-mêmes aussi. Je suis un peu interpellé par le début de votre présentation, où vous prenez... Votre deuxième paragraphe, là, vous nous dites que les membres de la CAP «croient que les différents éléments soulevés démontrent d'importants problèmes de gestion organisationnelle au niveau du ministère» et que le jugement puis les turbulences «qui en ont découlé ont eu pour effet de porter atteinte à sa réputation et à sa crédibilité». Bien, je vous dirai que les membres de la CAP n'ont pas rien demandé, le 18 mai, ils ont constaté les informations erronées qui leur ont été données, ils ont constaté les informations incomplètes qui leur ont été données. Et, comme mon collègue de Trois-Rivières l'a mentionné, puisque c'est le travail des parlementaires de la CAP, de la Commission de l'administration publique, de s'assurer une reddition de comptes qui est... pour l'ensemble des citoyens, on est le dernier rempart, je vous dirai que ça me titille un petit peu.

Ça fait que je comprends... Je n'ai pas dormi beaucoup, cette nuit, parce que j'ai eu le plaisir de regarder pas mal tous vos documents que nous avons eus dans les derniers jours. Ça m'avait porté chance la dernière fois que j'avais fait ça, au mois de mai, et je l'ai fait. Je vais vous reparler du sondage, je vais vous reparler de l'étude de la firme. Je vais vous parler de... Probablement que je vais vous parler d'une norme internationale qui s'appelle ISO 37001, qui est un système de management anticorruption. Et je regarde toutes les mesures que vous mettez de l'avant; je pense qu'on est en plein dedans, là, et je pense que ça pourrait être quelque chose qui devrait être regardé, surtout que c'est une norme internationale qui ressemble à ça.

D'abord, on va commencer par le rapport de KPMG, là... Raymond, Chabot, excusez, RCMP. RCMP, pour moi, c'est d'autre chose que Raymond, Chabot, O.K., j'ai d'anciens flashes. Je présume que tous les documents que vous avez fait parvenir à la CAP... Puis c'est à ma demande, hier matin, si les documents de RCMP qui n'étaient pas dans votre premier envoi ont été demandés, ainsi que les deux copies de sondage. Je comprends qu'il y a deux documents, il y a un document synthèse et il y a un document beaucoup plus étoffé.

Ma première question, relativement à Raymond, Chabot, est la question suivante : C'est un contrat qui a été donné dans quelles circonstances? Le montant du contrat? Pourquoi Raymond, Chabot? Ça répondait à quelles questions? Parce qu'on a eu, le 18 mai, la comparution de la sous-ministre, c'est-à-dire, qui est venue devant les députés. Nous avons eu par la suite le Commissaire à la lutte... anticorruption. Nous avons eu par la suite deux personnes qui sont venues témoigner sous serment au mois de juin. Définitivement, je vais vous en reparler, j'ai un suivi à faire avec ces personnes au niveau du ministère. Puis, si jamais je l'oublie, avant 6 heures, faites-moi penser de vous reparler de Mme Boily. Mais on va commencer par Raymond, Chabot. Donc, le genre de contrat. Pourquoi? Dans quelles circonstances? Qu'est-ce que vous avez appris de nouveau par rapport à ça? Et est-ce que ce contrat-là a été donné parce qu'on a appris des choses, le 18 mai puis le 8 juin? Est-ce que c'est en réaction à ce qu'on a appris? Parce qu'il y avait déjà eu une situation, au cours des dernières années, qui avait été portée à l'attention de la haute direction du ministère des Transports, je parle au niveau du sous-ministre et sous-ministre adjoint. Éclairiez-nous à ce niveau-là.

Et je comprends qu'à partir du moment où vous les avez fait parvenir à la Commission de l'administration publique ils sont publics?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Ouellette : Bon, ils sont publics depuis qu'on les a reçus ou ils vont être publics à partir d'aujourd'hui?

Le Président (M. Gaudreault) : C'est-à-dire qu'il faut les déposer pour qu'ils soient publics.

M. Ouellette : Bon, bien, donc, à ce moment-là, étant donné que je vais commencer à parler du rapport de Raymond, Chabot, je vais vous demander de déposer les deux copies du rapport. Et on commence avec le questionnement que nous avons, M. Lacroix, s'il vous plaît.

M. Lacroix (Marc) : Certainement. Alors, le contrat a été octroyé...

Le Président (M. Gaudreault) : Excusez. Est-ce que vous pouvez juste déposer officiellement les documents qui vous avaient été demandés? Il y avait le rapport de Raymond, Chabot, Martin...

M. Ouellette : Les deux.

Le Président (M. Gaudreault) : Les deux.

M. Ouellette : Les deux rapports de Raymond, Chabot, le rapport synthèse et le rapport de 105 pages, là. Et les deux copies de sondage, parce qu'il y a deux copies de sondage, il y a un rapport synthèse de sondage et il y a un rapport total de sondage, parce que j'aurai des questionnements par rapport au sondage aussi en cours de route.

Documents déposés

Le Président (M. Gaudreault) : C'est beau. Alors, les documents sont déposés. Allez-y, il reste 30 secondes.

M. Lacroix (Marc) : Bien, d'abord, je peux déposer aussi, M. le Président, le contrat, puisque c'est à ça qu'on fait allusion.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, allez-y.

M. Lacroix (Marc) : D'abord, c'est un contrat octroyé par mon prédécesseur, j'ai compris que c'était un contrat... M. Denis Marsolais, c'est ça, que j'ai remplacé le 7 novembre dernier. C'est un contrat de 85 000 \$ donné de gré à gré. C'est bien ça? Le mandat spécifique était de revoir la performance globale de l'organisation au niveau de sa gestion administrative, incluant la structure organisationnelle en place et la définition des rôles et responsabilités.

Le premier devoir d'un administrateur d'État qui arrive dans une nouvelle organisation, qu'elle soit en crise ou non, c'est de bien lire son environnement, parce que c'est lui qui donne l'impulsion à des orientations, à des choix. Alors, a fortiori quand c'est dans un contexte comme celui qu'on connaît au ministère, ça devient, comment je pourrais dire, fondamental de bien lire l'environnement. Je pense donc que le choix de mon prédécesseur à la fois de faire administrer un sondage auprès des employés et aussi de confier un contrat à quelqu'un qui est un expert externe, qui avait du recul, est une sage décision.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors là, on arrête pour l'instant, mais...

M. Ouellette : Oui, mais on va revenir.

Le Président (M. Gaudreault) : En tout cas, la table est mise, comme on dit. Je sais que vous allez revenir. On va du côté de l'opposition officielle avec le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Donc, je vous salue. À mon tour de vous saluer, tout le monde, saluer le président, les députés qui font partie de cette commission, les gens qui vous accompagnent.

Écoutez, Mme Trudel et Mme Boily avaient témoigné devant la CAP de la situation de fractionnement de contrat, de possibles cas d'intimidation, de changements dans la structure organisationnelle et de la nature de la collaboration du ministre avec Mme Trudel pendant l'exercice de son mandat. Nous, ce qu'on a souligné, c'est les difficultés qu'avaient, entre autres, les PCP et éventuellement, là, Mme Boily à justement divulguer de l'information, à trouver ces informations-là. Et même il y a eu de l'intimidation, je l'ai mentionné, là, dans mon propos.

Alors, moi, ce que... Au départ, quand j'ai lu vos documents, je n'ai rien trouvé de concret à court terme qui me... Puis je suis content que vous soyez là parce que je veux justement savoir qu'est-ce que vous allez faire à court terme, rapidement, concrètement pour faire en sorte, premièrement... Puis là je vais vous envoyer des questions rapides, j'espère que les réponses vont être aussi rapides et aussi directes que mes questions. On considère que les directions territoriales ont trop de pouvoir. On a de la difficulté à savoir ce qu'ils font, on a de la difficulté à savoir comment est réparti l'argent. Alors, qu'est-ce que vous faites concrètement pour régler ce problème-là? Et là j'espère que j'aurai une réponse concrète, que je pourrai bien comprendre, parce qu'avec les documents je n'ai rien compris.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Bien, les documents, c'est-à-dire le plan de transformation, adressent toutes les facettes de la performance d'une organisation. C'est un plan de transformation. Alors, il ne s'agit pas juste de prendre un volet pour répondre à des préoccupations, aussi légitimes soient-elles, parce que la gestion d'une grande organisation comporte plusieurs facettes, et, si on veut la transformer dans une perspective durable, à long terme, il faut embrasser les dimensions qui sont dans le plan de transformation.

Pour répondre à la question des directions territoriales, pour avoir bien lu le *Journal des débats*, la concentration de pouvoir qui avait été évoquée, c'était davantage à la direction de l'administration et de l'observation des règles contractuelles. La concentration de pouvoir, c'est là qu'on avait mis le focus.

Je répondrai à la question si on veut savoir comment on a déconcentré le pouvoir à cet égard, mais, pour les directions territoriales, des décisions ont été prises, par exemple, à l'effet que toutes les personnes en soutien à la gestion dans les directions territoriales, 300 personnes, relèvent dorénavant de la Direction de l'administration. Pourquoi? Parce qu'on a un grave problème d'harmonisation des pratiques, au ministère des Transports — vous me permettez de l'appeler le ministère des Transports parce que, chaque fois, ça va être long de dire le titre au complet. Donc, c'est 300 personnes qui vont demeurer en région, bien entendu, les emplois en région, c'est important, mais qui vont relever du centre, pour avoir une meilleure harmonisation des pratiques. Parce qu'on sait qu'en gestion contractuelle il y a un problème d'harmonisation des pratiques, mais sachez qu'en ressources financières, en ressources humaines, en ressources matérielles il y a des gens en territoire qui relèvent de chacune des directions territoriales. Je ne dis pas qu'il y a des graves problèmes. Je dis seulement que, dans une optique d'harmonisation des pouvoirs, dans une optique aussi de recalibrage des pouvoirs de la Direction des opérations territoriales, qui emploie, au ministère, quoi, 80 %...

• (15 h 30) •

M. Lafaut (Stéphane) : 75 %.

M. Lacroix (Marc) : ...75 % des employés sont dans ce sous-ministériat, il reste que de recalibrer l'effectif et de mieux le répartir est un geste très, très concret, et le changement est amorcé à cet égard.

M. Therrien : Les gens qui veulent avoir de l'information, les gens du ministère, entre autres, qui veulent avoir de l'information sur ce qui se passe dans les directions territoriales sont victimes d'intimidation. Mme Boily mentionne, là, dans son... j'ai les galées du 8 juin, puis on mentionne... elle explique qu'elle est victime d'intimidation. À la page 15, vous dites que l'arrivée de nouvelles personnes, provenant d'horizons différents, extérieures au ministère, aux postes clés... mais elle mentionne Mme Danièle Cantin, qui aurait participé à une activité d'intimidation, puis elle est encore présente parmi vous. Est-ce que vous considérez que votre réaménagement va faire en sorte d'éliminer l'intimidation envers les gens qui vont donner de l'information, parce que l'information doit se donner aux personnes compétentes, et faire en sorte que les gens qui ont des questions à poser aux directions obtiennent des réponses sans menace et sans faire en sorte que ces gens-là soient au péril de leur carrière au sein de la fonction publique?

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci. Si vous avez bien lu les résultats du sondage, vous constatez que les relations avec le supérieur immédiat sont une des forces au sein de l'organisation, un des points forts. Alors, dans une organisation où l'intimidation serait généralisée, on n'aurait jamais retrouvé cet élément-là comme une des forces de l'organisation.

Deuxièmement, en tout cas sous mon administration, on va au-devant des employés. Au moment où je vous parle, ça fait, quoi, 15 semaines que je suis en fonction, j'ai déjà visité deux directions territoriales, j'ai rencontré en direct dans des séances d'accueil ou dans des réunions diverses, encore hier au sous-ministériat aux infrastructures et aux technologies, des centaines d'employés, j'en suis rendu, si je fais le décompte, à peu près à 1 500 employés rencontrés, où je parle, justement, du diagnostic de l'organisation et je reçois les questions en direct. Et à peu près dans chacune des rencontres ça dure, dans les directions territoriales, en tout cas, au moins une heure, où les gens peuvent échanger avec moi, poser des questions. Je ne crois pas que cela reflète ou... soit un climat d'intimidation.

Moi, je ne sais pas ce qui s'est passé avant mon arrivée au ministère. Bien sûr, j'ai lu, j'ai entendu. Je sais aussi que l'UPAC regarde des choses, je sais que la Vérificatrice générale regarde certains éléments. Tous les éléments portés à... ou plutôt soumis, le 18 mai dernier, à l'attention de ces instances de surveillance et de contrôle font l'objet d'un regard objectif, et ces instances, au moment qui leur plaira, lorsque leurs rapports seront terminés, feront rapport aux instances compétentes.

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

M. Therrien : Est-ce qu'il y a eu une enquête par rapport à ce que Mme Boily a divulgué avec les personnes concernées?

M. Lacroix (Marc) : Vous vous imaginez bien que, lorsque l'UPAC fait des enquêtes, ils n'informent pas le sous-ministre des Transports de l'objet précis des enquêtes ni des échéanciers, des tenants et aboutissants. L'UPAC est une instance policière, je dirais, qui mène son agenda. Et, à compter du moment où des situations lui sont signalées, et le ministère l'a fait à plusieurs reprises au cours des derniers mois, des dernières années... Une fois que c'est envoyé à l'UPAC, nous, on ne pose plus de question, hein?

M. Therrien : ...en tout respect, là, est-ce que l'UPAC a un rôle à jouer quand une auditrice interne va questionner des gens ou va donner de l'information à la commission Charbonneau et elle sera victime d'intimidation de la part de collègues qui sont en position d'autorité? Est-ce que l'UPAC a à jouer un rôle là-dedans? C'est ce que vous me dites?

M. Lacroix (Marc) : Non, je ne vous dis pas ça. Je dis que...

M. Therrien : Bien, pourquoi, à ce moment-là, il n'y a pas d'enquêtes qui ont été faites. Là, vous me parlez de l'UPAC, je ne comprends pas, là. Pourquoi il n'y a pas d'enquêtes administratives qui ont été faites par rapport à ce qui s'est produit pour justement essayer de comprendre pourquoi l'intimidation? Parce que, là, vos réponses tantôt ne me convainquent pas que les directions ont des comptes à rendre, là, ce n'est pas clair encore. Ça fait que, moi, je me dis, si les gens qui vont aller faire des études, des analyses envers ces gens-là sont victimes d'intimidation, puis il n'y a pas eu d'enquête là-dessus, ça veut dire que le processus va se poursuivre dans ce sens-là. Et vous ne me convainquez pas que vous avez fait la lumière sur ce qui s'est passé. C'est sérieux, elle était sous serment quand elle a dit ça.

Moi, je vous le dis, là, même si vous n'étiez pas là, si j'étais dans une situation où est-ce que moi, dans ma boîte, là, il y a des choses comme ça qui se produisent, là, je ferais une enquête interne, c'est clair. Est-ce que vous avez fait ce genre d'enquête là et questionné les gens qui sont impliqués directement, Mme Noël et Mme Cantin? Ma question est simple, là. Puis parlez-moi pas de l'UPAC, là.

M. Lacroix (Marc) : Bien, il faut que je vous dise que la Vérificatrice générale et l'UPAC, suite aux faits qui ont été révélés, sont en train de regarder des faits, des faits qui ont été soulevés.

M. Therrien : Donc, il n'y a pas eu d'enquête. Vous, là, vous regardez ça, vous dites : Tout va bien. Le lien qu'on pourrait faire entre les directions qui ont énormément de pouvoir et la direction du ministère, ce lien-là, possiblement

qu'il pourrait être porteur d'informations judicieuses qui nous permettraient d'avoir un meilleur contrôle de ce qui se passe avec l'argent de ce ministère-là. Vous me dites : Bien, on n'a pas enquêté là-dessus, alors que ça a été devant... c'est à l'Assemblée nationale, on s'entend, là, que ça a été dit. Et vous me dites qu'il n'y a pas eu d'enquête là-dessus, c'est sérieux, là, il n'y a pas eu d'enquête là-dessus? O.K. Merci.

Je vais poursuivre parce que, là, écoutez, c'est justement ce que je disais, moi, quand j'ai lu vos documents, là, je trouve ça le fun, là, les objectifs, oui, j'ai trouvé ça intéressant, mais je n'ai rien compris qui nous permettait, justement, de mettre fin à la culture de l'obscurantisme dans votre ministère, et de faire en sorte que l'intimidation disparaisse de la façon de procéder, et de faire en sorte que les gens soient bien servis par un ministère extrêmement important, donneur d'ouvrage, comme vous le mentionnez. Moi, je n'ai rien, rien vu de ça.

Combien qu'il me reste de temps? Parce que je voudrais partir sur... Une minute?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste moins d'une minute.

M. Therrien : Alors, voyez-vous, quand vous me dites ça, moi, je ne suis pas convaincu. Vous me dites que vous avez engagé de nouvelles personnes pour justement changer la culture, vous avez engagé de nouvelles personnes, à la page 15, là, vous dites qu'il y a des personnes qui sont arrivées au sous-ministériat, ainsi de suite. J'imagine que c'était pour changer la culture. Moi, je vous dirais, là, qu'avant de commencer à brasser les cartes, là, il faudrait regarder les gens qui demeurent avec vous qui étaient, justement, impliqués là-dedans. Avant de commencer à brasser les cartes puis aller chercher d'autre monde, là, moi, je pense qu'il y a du monde qui reste avec vous, là, qui ont été directement impliqués dans l'intimidation. Puis vous me dites que vous n'avez pas fait d'enquête. Moi, je ne suis pas sûr que ça va changer grand-chose d'amener du monde nouveau quand tu arrives à une situation où est-ce que vous avez une boîte qui continue, continue, dans son immobilisme, à favoriser l'intimidation.

Le Président (M. Gaudreault) : Rapidement, M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Est-ce que j'entends bien? Vous êtes en train de dire que le ministère des Transports est en train de favoriser l'intimidation? Bien, moi, je peux vous dire... Pardon?

M. Therrien : Ce n'est pas moi qui le dis, c'est Mme Boily qui le dit.

M. Lacroix (Marc) : Est-ce que je comprends bien qu'à partir d'un cas on généralise à l'ensemble des 6 500 employés du ministère? On parle de culture d'obscurantisme?

M. Therrien : C'est la pointe de l'iceberg, c'est la pointe de l'iceberg.

M. Lacroix (Marc) : Moi, je vous dis que c'est une culture qui met l'accent, en tout cas depuis que je suis là, mais aussi dans les mois passés, sur la transparence, de plus en plus dans la diffusion d'information sur son site Internet. La première politique adoptée par le comité de gestion sous ma gouverne fut une politique de communication interne, parce que j'ai constaté qu'il y avait peu de choses sur l'intranet en termes de partage d'information avec les employés. Un des premiers gestes que j'ai posés, c'est de divulguer de façon transparente les résultats du sondage auprès de l'ensemble des employés. J'ai annoncé que mensuellement j'aurais une rencontre avec chacun... pas avec chacun mais avec un groupe d'employés par mois, justement pour maintenir un dialogue. C'est ça, une culture d'obscurantisme?

Le Président (M. Gaudreault) : Merci.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, merci. On est rendus au deuxième bloc du gouvernement avec le député de Chomedey.

M. Ouellette : Avant de revenir sur Raymond, Chabot, parce que j'attends les documents, M. Lacroix, vous me pardonnez — mais de toute façon j'aurai l'opportunité de revenir sur le contrat puis sur Raymond, Chabot — je vais faire un peu de pouce sur ce que mon collègue de Sanguinet vient de mentionner. Et on y était tous, le 18 mai et le 8 juin, quand la sous-ministre est venue nous rencontrer et quand nous avons reçu Mme Trudel et Mme Boily, et ces deux personnes-là, sous serment, ont fait part d'allégations criminelles, pas d'allégations administratives. L'intimidation, c'est couvert par le Code criminel.

La règle de prudence la plus élémentaire, dans un premier temps, aurait été de prendre certaines précautions relativement à ces allégations-là, au niveau du ministère, et particulièrement au niveau des personnes mentionnées. La seconde règle, normalement, en partant du moment où à la Commission de l'administration publique il y a des allégations de nature criminelle, la seconde règle, c'est qu'il y a une autorité compétente qui doit faire une enquête criminelle, qui à ce jour n'a pas été faite, bon, c'est une affirmation que je fais, mais qui à ce jour n'a pas été faite. La règle élémentaire de prudence, la règle élémentaire de prudence aurait été, au niveau du ministère, de prendre, comme je vous ai dit, certaines précautions.

• (15 h 40) •

Ce qu'on voit dans la réorganisation, c'est qu'il y a nomination de personnes qui sont mentionnées lors de la... quand nous avons reçu ces personnes-là, le 8 de juin, et avec une fonction très, très importante. Je pense qu'on envoie un message assez particulier à l'ensemble de la population et on envoie un message assez particulier aux lanceurs d'alerte qui auraient tendance ou qui auraient une volonté, à un moment donné, d'améliorer le système.

Et je vous ai dit que je vous reparlerais de Mme Boily parce que je regarde dans les informations que vous nous avez transmises relativement à l'audit puis tout ce qui a été posé comme actions concrètes depuis votre arrivée... Et je ne doute pas, je ne doute absolument pas de votre volonté, et je suis totalement d'accord, et on est tous d'accord, alentour de la table, à faire en sorte que ce soit... que ça aille bien et puis qu'on puisse remplir les aspirations, mais on a encore... il y a encore des zones grises depuis le mois de juin qui auraient normalement dû être clarifiées en octobre, mais, dû à l'état de santé de votre prédécesseur, on est rendus en février. Donc, on est dans les après mois de juin. Et, cet après mois de juin là, compte tenu du fait qu'on est le dernier rempart, bien, c'est une chose qu'il faut clarifier. Et je vous dirai que ça me trouble un peu parce que j'ai l'impression que ces dispositions élémentaires de prudence relativement à des allégations de nature criminelle, pas de nature administrative... Nature administrative, ça peut se faire, la personne peut rester en poste, il n'y a pas de trouble, il y a une enquête administrative. Enquête criminelle, normalement, la personne est retirée le temps que l'enquête se fasse, et, quand l'enquête la claire ou l'accuse, il y a une décision qui est prise.

Mais c'est pour ça que, je vous dis, je suis un peu troublé, là, par... La précaution, peut-être qu'elle a été prise, peut-être qu'elle n'a pas été prise, mais j'entends les réponses que vous avez fournies à mon collègue de Sanguinet que vous, personnellement, depuis le 7 novembre, vous n'avez pas... vous ne vous êtes pas intéressé à ce dossier-là, vous ne vous êtes pas intéressé... c'est-à-dire que vous n'avez pas... Je veux bien employer le bon terme, là. Je veux dire, ce n'est pas un dossier où ces allégations de nature criminelle là ou cette... Quand vous avez pris la décision de nommer Mme Cantin à ce poste-là, vous n'avez pas tenu compte de ce qu'il y avait, là, de ce que nous avons depuis le 8 juin, là, c'est la lecture que je fais des réponses que vous avez faites à mon collègue de Sanguinet, et, je vous le dis, ça me trouble.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Oui. Quand je suis arrivé en poste, évidemment, je me suis informé, hein? J'avais lu comme tout le monde ou entendu parler de ce qui s'était passé le 18 mai, mais, quand je suis arrivé en poste, j'ai pris connaissance studieusement du *Journal des débats*. Donc, j'étais pleinement conscient de la situation.

On m'a également informé que l'UPAC avait rencontré des acteurs, je dirais, de cette situation, je dirais. Alors, moi, ou bien je ne m'y connais pas, mais, quand je sais que l'UPAC... on me dit que l'UPAC a fait des rencontres à l'interne avec les acteurs d'une situation, je ne touche pas à ça, là, je me dis : Quelqu'un s'en occupe. Ça me semble avisé. Maintenant, ce n'est pas le message que j'entends aujourd'hui. J'entends que j'ai manqué, à quelque part, à mes... j'aurais manqué, pardon, à mes responsabilités.

Un des premiers gestes que j'ai posés, dans les jours suivant mon arrivée en fonction, j'ai demandé à rencontrer la Vérificatrice générale, j'ai demandé à rencontrer le premier dirigeant de l'UPAC, M. Lafrenière, c'est ça. Pourquoi? Pour leur offrir ma collaboration entière. J'arrive dans un environnement particulier. Il y a de la suspicion pas de n'importe qui, de la part des élus. Ça m'apparaît grave. Donc, moi, j'arrive, je suis nommé, je dois contribuer à faire changer les choses. Alors, je sais qu'il y a deux agents, l'UPAC d'une part, Vérificatrice générale d'autre part, qui regardent les événements, auront tôt ou tard à prononcer un jugement. Je les rencontre pour dire : Je suis Marc Lacroix, le nouveau sous-ministre. Nos livres sont ouverts. Vous avez besoin de rencontrer qui que ce soit, vous voulez n'importe lequel document, on va vous le fournir. Il me semble que c'est l'attitude à avoir. Il me semble que je devrais être, je ne sais pas, félicité pour ce type de comportement. Et ce que j'entends ici, comment je pourrais dire, ce n'est pas tout à fait cela... ou bien j'ai mal compris les propos. Et, si on me dit qu'il y a des gestes qui auraient dû être posés que je n'ai pas posés, honnêtement, j'aimerais les connaître. Et je vais le reconnaître bien humblement si je me dis : Bien, c'est bien vrai, j'aurais dû poser tel geste.

Mais, avec les éléments que je vous dis, êtes-vous en train, par exemple, de me dire que, sachant que l'UPAC menait sa propre enquête, que la Vérificatrice générale aussi regardait les éléments, j'aurais dû m'immiscer là-dedans? Ce n'est pas ce que mes années de pratique comme administrateur d'État m'ont enseigné. Ce n'est pas, je pense, des règles de... Enfin, mon jugement, je vais dire ça comme ça, m'a, comment je pourrais dire, ordonné de poser les gestes que je viens de vous expliquer.

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

M. Ouellette : J'ai une minute? Parce que je veux conclure là-dessus.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, 2 min 30 s.

M. Ouellette : En aucun moment, M. Lacroix, votre jugement n'est mis en doute. En aucun moment... Je pense que personne alentour de la table ne questionne cela. Que vous ayez rencontré la Vérificatrice générale, c'est administratif. Que vous ayez rencontré... Oui, c'est administratif, O.K.? Que vous ayez rencontré l'UPAC, l'UPAC enquête sur des allégations de nature criminelle. Que vous offriez votre collaboration, c'est tout à votre honneur, et je pense que vous avez posé les bons gestes et fait les bons choix.

Là où je me questionne... En partant du moment où, à l'UPAC, la personne vous dit qu'il y a enquête, les témoignages qui ont été dits le 8 juin, avant de procéder à la nomination de Mme Cantin, n'y aurait-il pas eu lieu de faire une vérification auprès du commissaire à l'UPAC si en quelque part il y avait un empêchement quelconque; pas lui

demander où ils sont rendus où dans leur enquête puis vous immiscer, mais juste faire une vérification de prudence avant de faire cette nomination-là, avant que cette nomination-là soit officielle? Parce que, s'il y a une enquête de nature criminelle, ça vient de changer la donne beaucoup.

M. Lacroix (Marc) : M. le Président, moi, je n'ai nommé personne. Je suis arrivé dans un ministère où il y avait des sous-ministres adjoints en place, hein, on s'entend là-dessus, nommés par le Conseil des ministres. C'est ça. Alors, j'arrive, je prends acte des personnes qui sont là, je vous dirais, je les rencontre. Je sais qu'en termes de saines précautions, parmi, comment je pourrais dire, les... il y a une personne qui est à l'emploi du ministère... En termes de règles, comment je pourrais dire, de... en termes de responsabilités d'employeur, on doit s'assurer que les acteurs de cet épisode ne sont pas en contact, on ne fait rien, en tout cas, volontairement pour les mettre ensemble. Ça, c'est nos responsabilités d'employeur dans ce genre de situation là. Mais moi, j'ai à composer avec les personnes qui sont nommées par les autorités politiques, vous savez, je n'ai pas le pouvoir de tasser les personnes.

M. Ouellette : Mais je vais juste préciser mon mot, M. le Président, si vous me le permettez : pas la nomination comme de lui déléguer la fonction que vous lui avez déléguée. Parce que, là, elle est responsable de l'administration, elle est adjointe à la surveillance des marchés et à l'administration dans votre restructuration.

M. Lacroix (Marc) : C'est-à-dire que c'est les fonctions qu'elle avait, ce ne sont pas de nouvelles fonctions.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci. Alors, ça met fin à ce bloc. Donc, on va du côté de la deuxième opposition avec le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : Merci, M. le Président. M. Lacroix, bon après-midi. Bonjour aux personnes qui vous accompagnent. Je comprends que vous êtes arrivé dans un moment trouble du ministère, avec plusieurs controverses. Je comprends qu'on ne peut pas vous imputer non plus ce qui ne fonctionnait pas avant votre arrivée. Mais en même temps vous avez dit que vous êtes allé au-devant des employés pour essayer de comprendre ce qui se passait dans le ministère. Vous avez dit, dans votre allocution de départ, que c'était important de faire un constat lucide de la situation. Pour faire un pareil constat, il faut, j'imagine, échanger avec les personnes qui ont été en cause, là, lors des derniers mois.

Mes collègues avant moi ont parlé du cas de Mme Boily, de Mme Trudel, des relations parfois, semble-t-il, difficiles avec Mme Cantin, qui est toujours à vos côtés, à votre gauche. Est-ce que vous avez pu parler à Mme Cantin spécifiquement des allégations de Mme Boily, à savoir qu'elle se sentait intimidée, qu'elle se sentait harcelée en quelque sorte par sa supérieure de l'époque? Est-ce que vous avez pu spécifiquement aborder cette question avec Mme Cantin?

M. Lacroix (Marc) : Bien sûr, oui. Et puis aussi, si ça peut en rassurer certains, moi, je suis prêt à être assermenté, hein? C'est ça. Donc, je le dis en toute, comment je pourrais dire... Parce qu'on a fait référence à la transparence. C'est parce que, depuis tantôt, c'est comme si on disait que, quand on est assermenté, les paroles ont plus de poids. Moi, je peux être assermenté maintenant si ça met davantage en confiance les membres de cette commission.

M. Charette : Ce n'est pas tant la question de l'assermentation que la nature de l'échange que vous avez eu avec Mme Cantin à ce niveau-là.

Donc, vous avez abordé la question de l'intimidation. Sa réponse vous a manifestement rassuré, vous a convenu, la réponse de Mme Cantin.

• (15 h 50) •

M. Lacroix (Marc) : Madame... Pardon, M. le Président. Mme Cantin, j'ai eu l'occasion, évidemment, de m'entretenir de cela avec elle, c'est ça, elle m'a dit qu'elle avait rencontré les gens de l'UPAC pour faire valoir son point de vue, que l'enquête suivait son cours. J'en ai déduit que l'UPAC avait rencontré aussi d'autres personnes concernées par ce dossier-là.

Et Mme Cantin m'a aussi révélé qu'elle avait une déclaration assermentée, je dirais, et que, malheureusement... bien, enfin, malheureusement de son point de vue, entendons-nous, elle n'avait pas eu l'occasion, je dirais, de se faire entendre auprès de la même assemblée ou du même auditoire que les deux personnes que vous avez reçues.

Donc, les faits, je dirais, relatés par Mme Cantin dans une déclaration assermentée, je n'ai pas, une fois qu'on me dit ça, à les remettre en question, de la même manière que je n'ai pas à remettre en question ce que Mme Boily ou Mme Trudel, pour les nommer, ont pu dire dans une telle déclaration assermentée, ce n'est pas mon rôle de séparer qui dit vrai. Mais, à compter du moment où une de mes collaboratrices proches me dit que ça, comment je pourrais dire... qu'elle aussi sa version des faits est rédigée, est assermentée, je me dis : Voilà sa version des faits, et je dois la croire, au même titre que Mme Boily, qui est une collaboratrice avec qui j'ai du plaisir à travailler, et ça va très bien, elle fait un bon travail à la révision de programme. Et voilà.

Et moi, je suis orienté vers demain, vers aujourd'hui et demain, vers le changement.

M. Charette : M. le Président, si vous me permettez... Parce que le temps est très, très limité pour la deuxième opposition.

Donc, vous avez rencontré Mme Cantin. Est-ce que vous avez abordé la question spécifiquement avec Mme Boily également? Est-ce que vous avez pu parler de cette problématique-là avec Mme Boily?

M. Lacroix (Marc) : Mme Boily, lorsqu'on s'est rencontrés, comment je pourrais dire, je n'ai pas parlé de cela, moi, de mon propre chef avec elle, je la sentais... Mais encore une fois c'est une question de feeling, là, personnel. On commence à travailler avec quelqu'un, on sait qu'une personne a été dans une controverse. Je la sentais encore, à certains égards...

Une voix : Ébranlée.

M. Lacroix (Marc) : ..ébranlée — merci — par ces événements-là. Donc, j'ai jugé plus avisé de ne pas brasser les éléments, sachant, encore une fois, que des acteurs externes au ministre avaient rencontré, je veux dire, les acteurs et que tôt ou tard, je veux dire, il y aurait des rapports sur ces questions-là. Puis de toute manière...

M. Charette : Donc, vous avez eu...

M. Lacroix (Marc) : Est-ce que je peux ajouter juste un élément? Bien, Mme Boily, j'ai lu le *Journal de débats* et, ce qu'elle avait à dire, j'en ai pris acte dans le *Journal de débats*. Qu'aurait-elle pu ajouter devant son sous-ministre que ce qu'elle a dit? Qu'est-ce qu'elle n'aurait pas dit à la commission parlementaire? C'est dans cet esprit-là, M. le Président.

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

M. Charette : Vous avez rencontré Mme Cantin, vous avez rencontré Mme Boily. Je comprends que Mme Trudel n'est plus à l'emploi du ministère, mais avez-vous eu l'occasion d'échanger avec Mme Trudel sur ces mêmes allégations?

M. Lacroix (Marc) : Pas du tout, pour les mêmes raisons que je viens de mentionner. Tout ce qui a été dans cette commission est d'ordre public. J'en ai pris connaissance attentivement, ça a orienté, comment je pourrais dire, des décisions que j'ai prises. Il y a plusieurs éléments, des constats évoqués par Mme Trudel, qui se retrouvent dans le plan de transformation organisationnelle, dans le chantier n° 3, sur la gestion contractuelle et le contrôle des coûts, sur la gouvernance par rapport au renforcement de l'audit interne, par rapport aussi...

M. Charette : M. le Président, si vous me permettez, juste rester sur le sujet. Dans les faits, on parle d'une culture qui est à changer, c'était dans vos propos initiaux. En même temps, il y a des allégations qui sont sérieuses; reste à savoir si elles sont fondées ou pas. Mais vous avez convenu de ne pas agir davantage et d'accorder votre confiance, en quelque sorte, à une des personnes nommées comme étant à l'origine de l'intimidation au sein de l'organisation. Tout à l'heure, vous disiez que vous vous attendiez à des félicitations. Peut-être qu'elles viendront, mais vous conviendrez que c'est encore tôt pour féliciter sur un bilan, vous êtes en fonction depuis quelques semaines à peine. Et en même temps vous avez demandé : Si vous avez des idées de choses à faire, vous les mentionnez. Je pense que ce serait un minimum d'essayer d'éclaircir cette question d'intimidation avant de confier des responsabilités très importantes à une personne qui avait été nommément identifiée comme responsable d'intimidation. Je ne dis pas qu'elle le faisait, je ne dis pas qu'elle est responsable, mais à tout le moins c'est une question à valider, avant de confier des responsabilités importantes à une personne qui avait été mise en cause lors des événements des derniers mois, ne pensez-vous pas?

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Je fais confiance à Mme Cantin, je fais confiance à Mme Boily. Mme Boily a eu l'occasion de s'exprimer devant les membres de cette commission, ce que Mme Cantin n'a pas eu l'occasion de faire, c'est ça. Je vous ai dit qu'il y avait l'UPAC qui était sur le dossier, il y a la Vérificatrice générale, et j'ai bien confiance que ces deux instances sauront, au moment venu, au moment qu'elles jugeront opportun, faire la lumière sur ces faits.

M. Charette : Vous avez mentionné, dans vos propos, que vous deviez composer avec l'équipe qui était en place à votre arrivée. J'ai senti dans cette affirmation-là que c'était une équipe imposée, en quelque sorte. Est-ce que vous êtes à l'aise... Et je reprends vos mots, ce sont vos mots, vous deviez composer avec l'équipe en place. Est-ce que cette équipe-là vous semble l'équipe la plus indiquée pour mener à bien les chantiers qui sont nécessaires, pour notamment redorer la confiance du ministère, que ce soit envers les élus, certainement, mais envers la population également?

M. Lacroix (Marc) : À chaque fois que j'ai pris un poste, au cours de mes 25 années comme haut fonctionnaire, puis j'ai été nommé, j'ai eu à composer, je veux dire, avec des équipes très compétentes et très dédiées, et c'est le cas actuellement au ministère des Transports.

M. Charette : Et un des constats qui a été réitéré, lors des témoignages de l'automne et du printemps derniers, comme quoi il y avait un problème foncièrement de culture — c'est Mme Boily, c'est également Mme Trudel qui ont eu l'occasion de le dire — est-ce que ce constat-là, après quelques semaines, vous le partagez? Est-ce que, selon vous, il y a un problème manifeste de culture, au sein du ministère, qui commande des changements importants?

M. Lacroix (Marc) : C'est une grande partie de l'allocution d'ouverture que j'ai prononcée, M. le Président.

M. Charette : Donc, vous partagez les constats et de Mme Boily et de Mme Trudel comme quoi il y a un problème de culture.

M. Lacroix (Marc) : Ce n'est pas ce que j'ai dit, M. le Président. J'ai dit qu'il y a des traits culturels, comme dans toute organisation... Si on passait le scan, je dirais, pour comprendre la culture organisationnelle au ministère des Affaires municipales, au ministère de la Culture, au ministère... partout on trouverait des traits culturels organisationnels. Il y en a au ministère des Transports.

J'ai cherché, comme tout haut fonctionnaire qui prend poste et qui veut comprendre son environnement, a fortiori dans un contexte de crise et après tout ce qui a été dit sur le ministère, sur sa culture, à comprendre la fibre culturelle de l'organisation, c'est ça que j'ai livré tantôt. Mais, en faisant cela, je ne pense pas — parce que j'ai aussi parlé des grandes forces de ce ministère — que je donne crédit à quelque témoignage que ce soit. Ce sont mes propres constats, et je les assume, M. le Président.

M. Charette : Et après ces quelques semaines... Je sais que le temps file, mais, après ces quelques semaines à la tête de l'organisation, on parle de culture d'entreprise, on parle de valeurs communes, quel est le principal problème organisationnel que vous avez organisé? Là, je ne fais pas référence au témoignage de Mme Boily ou de Mme Trudel mais à votre constat à vous. Quel est le principal problème organisationnel que vous avez identifié, là, après quelques semaines en exercice?

M. Lacroix (Marc) : Bien, je les ai mentionnés dans mon allocution d'ouverture. Là, écoutez, tout ça ne se pèse pas sur une balance, hein? Ce sont des traits... Ça fait 15 semaines, je vous le rappelle, que je suis en fonction, il est peut-être un peu tôt pour prioriser un trait culturel par rapport à un autre. D'abord, même après un an, deux ans, les organisations de 6 500 employés sont des organisations complexes. C'est une organisation fortement déconcentrée sur le territoire, donc il peut y avoir des cultures et des sous-cultures. Donc, je ne peux pas répondre, comment je pourrais dire, de façon compétente à votre question. Et je serais bien curieux de, comment je pourrais dire... d'entendre quelqu'un qui pourrait le faire.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. On retourne du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

• (16 heures) •

M. Reid : Merci, M. le Président. Vous constatez évidemment qu'il y a plusieurs députés ici qui ont plusieurs préoccupations, dépendant de leur passé ou autrement. Moi, j'ai un passé d'universitaire en gestion. La culture, pour moi, c'est un élément qui est extrêmement important. J'ai aussi géré une organisation, comme chef de l'organisation, de presque 2 000 employés, l'Université de Sherbrooke, pendant huit ans. J'ai aussi été sous-ministre associé d'une organisation de plus de 6 000 personnes, Industrie Canada. Et il me semble que, pour moi... Je fais partie de ceux qui, lorsqu'on a eu, après la réunion du mois de juin... je fais partie de ceux qui ont insisté sur la culture organisationnelle, et moi, je dois vous dire que... Et vous comprenez qu'on n'a pas tous les mêmes préoccupations, mais, la mienne, ma préoccupation, elle est très heureuse, là... je suis très heureux de voir ce que je vois.

Premièrement, quand vous mettez neuf points, là, dans lesquels vous dites : Voici les éléments que nous avons identifiés comme étant... bon, vous avez mis un mot, «zone de vulnérabilité», ça, ça veut dire les points faibles de l'organisation dans sa culture, puis ensuite vous avez mis les points forts de l'organisation dans sa culture. Moi, je pense que ça, effectivement, c'est ne pas avoir peur de se déshabiller, là, et de regarder qu'est-ce que c'est qu'il y a, qu'est-ce que c'est qu'il y a qui fonctionne bien, qui fonctionne moins bien.

Et honnêtement moi, je veux dire aussi que, pour avoir été plus de 10 ans à la Commission de transports et environnement et d'avoir eu constamment beaucoup de dossiers avec le ministère des Transports, je sais que c'est un ministère qui est exceptionnel, qu'il y a beaucoup de choses, c'est très complexe. Dans les régions, comme dans nos bureaux de comté, on n'est pas toujours contents, évidemment, de ce qu'ils font, de ce qui ne se fait pas, mais en général, donc, c'est quelque chose... C'est un gros ministère, un grand ministère. Et moi, je pense qu'effectivement, puis je peux témoigner, en tout cas, de mon expérience, et tout ça, que ce que je lis, ce que... votre discours, la première partie qui dit les neuf éléments que vous avez identifiés, qui sont des... vous appelez ça les vulnérabilités, c'est un beau mot, encore une fois, pour dire qu'il y a des éléments de faiblesse, et, de l'autre côté, des éléments qui sont... Bien, le consultant, lui, il dit des éléments à améliorer. Bien, c'est une façon de le dire, mais, regarde, on parle tous de la même chose. Et les forces que vous avez vues, que moi, je peux témoigner aussi que, certaines des choses que vous dites, on les a vues, là... Quand on est en Commission des transports pendant des années, on les voit puis on les connaît. Je connais ici des gens qu'on a vus souvent à la Commission des transports. Alors, moi, ce qui me... un, je suis très heureux, parce que je pense qu'on a vraiment... vous avez vraiment, avec votre monde, fait une transformation ou en tout cas entrepris une transformation qui s'attaque aux bonnes affaires. Parce que la culture, il y avait quelqu'un qui l'a dit tantôt, c'est ce qui reste même quand les personnes changent. On trouve des endroits où, 40 ans plus tard, c'est encore la même culture, puis il n'y a plus personne qui est là depuis 40 ans, mais ça s'est gardé. Alors, pour changer des éléments de culture qui sont vulnérables, comme vous dites, ou qui sont à améliorer, comme dit le consultant, c'est clair qu'il y a un effort à faire considérable. Et on voit votre expérience de 25 ans et plus, là, que cette expérience-là amène à vraiment cibler des choses, à mon avis, en tout cas, qui sont ce que l'on trouve quand on veut changer quelque chose comme une culture.

Maintenant, changer une culture, ce n'est pas simple. Puis ma question, elle va être... vous allez la comprendre tout de suite. Ce n'est pas simple, et on voit, quand on fait une analyse, qu'il faut s'attaquer à un certain nombre de choses. Et vous avez des choses que vous avez dit que vous alliez faire, et ça a été... c'est arrivé une après l'autre, c'est impressionnant,

il y en a beaucoup, et moi, je voudrais que vous nous parliez un petit peu de comment est-ce que vous allez vous assurer qu'à entreprendre large... Parce que c'est un gros problème, changer une culture, mais, à mon avis, vous avez pris les bonnes formules, les bons éléments. Mais comment vous allez vous assurer que pas juste à venir nous parler, là, mais dans six mois, dans un an, etc., vous allez resserrer tout ça? Parce que ça va être assez... vous ouvrez large beaucoup de choses. Donc, il faut que ça se referme, que ça se resserre, tu sais, on dit : «Unfreeze, change, refreeze», là, la fameuse formule de changement. Alors, il faut... Là, vous avez «unfreeze», là, c'est clair, vous avez décristallisé. Là, vous êtes en train de faire des changements. Comment vous allez vous assurer que la recristallisation va se faire pour que le ministère fonctionne bien, que cette culture-là, une fois qu'elle a changé, arrive à fonctionner? Puis je vous laisse tout le reste de mon temps pour expliquer ça.

M. Lacroix (Marc) : Écoutez, lorsqu'on m'a assigné à l'ENAP, pendant deux ans, j'ai eu le bonheur d'enseigner, et un des thèmes que j'enseignais avec le Pr Maltais, que vous connaissez probablement, qui est ici aujourd'hui, dans cette salle, c'était la gestion du changement. Donc, les concepts auxquels vous faites référence, je suis bien familier avec, dégel, gel, regel, c'est ça.

Donc, ceci étant dit, d'abord, à court terme, il est important, encore une fois, d'identifier les bonnes affaires, sur les dimensions. Vous savez, en gestion de la performance organisationnelle, il y a des dimensions qu'on ne peut pas évacuer. On ne peut pas dire : Je fais un plan de transformation, et ne pas se préoccuper, par exemple, de la mobilisation du personnel, c'est le chantier n° 8, c'est clair. Puis un des vecteurs de la performance organisationnelle, c'est la mobilisation du personnel. Parce que c'est quoi, une organisation performante? C'est des clients satisfaits, hein, c'est des employés heureux au travail, puis c'est des contribuables qui en ont pour leur argent. Ça, c'est les trois pointes du triangle de la performance organisationnelle. D'accord? Donc, ça, c'est de façon simple.

De façon plus élaborée, donc, il s'agit d'avoir un plan qui adresse toutes ces dimensions. Et je pense que, dans les huit dimensions du plan qui vous a été soumis, et pour lequel on aura à vous rendre des comptes de façon périodique, j'imagine, avec plaisir et détermination, donc, on a mis en place un certain nombre de mécanismes, dont un bureau de direction du projet de transformation pour en faire un suivi, parce que, lorsqu'on en mène aussi large, comme vous dites, il faut, d'une part, faire un suivi serré de l'état d'avancement.

Deuxièmement, il faut impliquer les hauts dirigeants de l'organisation. Le chef, comment je pourrais dire, le premier dirigeant de l'organisation ne peut pas tout faire tout seul dans une organisation de cette envergure. C'est la raison pour laquelle les personnes ici, autour de la table, sont chacune responsables d'un chantier en particulier, elles sont mouillées dans le changement. Ça, ça m'apparaît être une dimension clé.

La troisième, c'est la communication, hein? Il y a un ancien directeur général de l'ENAP qui disait que gérer, c'est faire agir, mettre les gens en mouvement ensemble, avec cohésion, avec sens, donner le sens de ce qu'on entreprend. Donc, la communication avec l'ensemble de l'équipe de gestion, je vous rappellerai qu'il y a 300 gestionnaires, au ministère, 60 directeurs et directrices, c'est considérable. Il faut qu'eux autres aussi soient partie prenante aux changements. Il faut donc aller sur le terrain, il faut prêcher, il faut donner le sens de ce qu'on fait et il faut surtout les associer.

Sachez que, dans chacun des huit chantiers que je vous ai présentés, ce n'est pas les sous-ministres adjoints tout seuls qui les pilotent, ils sont entourés d'une équipe de gens qui vont être associés à des biens livrables. Donc, si on fait la somme de toutes les personnes associées à la mise en oeuvre des chantiers, il y a au moins une centaine de personnes, là, qui travaillent et qui tantôt, en retournant dans leurs secteurs, vont être des agents multiplicateurs. Je pense que c'est un peu ça, piloter le changement organisationnel. Ce n'est pas, comment je pourrais dire, une garantie absolue de succès, mais c'est très certainement une condition de succès que d'associer le plus grand nombre de personnes possible au pilotage du changement.

Je l'ai dit dans mon allocution, patience également, hein? Ce serait rêver en couleurs de penser qu'un plan comme celui-là, surtout qui adresse les dimensions culturelles, peut produire des résultats durables à court terme.

Néanmoins, dans mon allocution, je parlais quand même de choses qui sont arrivées, là. La politique concernant l'encadrement d'embauche de retraités, ce n'est pas à venir, c'est fait, hein? Celle sur les contrats de nature confidentielle et protégée que vous avez soulevée, c'est fait. L'audit interne, un nouveau comité d'audit, c'est fait, comment je pourrais dire, il y a plein de choses qui sont faites. Je vous rappelle que je suis là depuis 15 semaines seulement.

Donc, moi, je pense que le navire, le bateau, il est en mouvement, on est en mouvement ensemble. L'équipe de haute direction, le 1er mars, l'ensemble des directeurs et directrices, je les ai invités à rencontrer la haute direction. Pourquoi? Pour présenter l'ensemble des chantiers, encore une fois, faire agir ensemble, avec sens, pour qu'ils soient partie prenante à ce virage important là pour l'organisation.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député d'Orford. 1 min 30 s.

M. Reid : Merci, M. le Président. Il me reste un peu... plus qu'une minute. Moi, j'aimerais que vous, peut-être, nous mettiez sur la piste de ce que vous pensez que pourraient être des bonnes formules de suivi, parce que nous, on va se réunir, à la fin de la journée, puis on va faire des recommandations, entre autres, sur le suivi. On voudrait vous voir à un certain moment. Est-ce que... On aimerait peut-être vous voir à toutes les deux semaines, mais ce n'est pas possible, ni pour nous ni pour vous. Mais... Le président a l'air d'accord, mais je ne pense pas qu'on puisse faire ça. Mais, si vous avez des éléments, sachant vos échéanciers, etc., de suivi, des suggestions à nous faire, nous, on pourra en tenir compte quand on fera nos...

M. Lacroix (Marc) : Oui. Merci pour la question parce que, dans les documents qui vous ont été expédiés, non seulement il y a un document qui relate les principaux objectifs du plan puis les actions principales, mais vous avez aussi en

annexe, en format 8½ X 14, tous les biens livrables avec tous les échéanciers par trimestre. Alors là, écoutez, je pense que, là, on vient de s'installer un GPS à la ceinture, c'est ça. Donc, vous dites : Telle action, tel trimestre, qui était prévue, tel résultat, est-ce que c'est fait? Alors là, je pense que ça s'appelle se commettre de façon très transparente et très engagée par rapport aux ambitions que nous pouvons avoir.

Puis, en termes de suivi, sachez que je suis d'abord suivi par un ministre, mon ministre au ministère des Transports, qui prend les choses très au sérieux, je pourrais dire, auprès de qui je me suis engagé et auprès de qui je dois rendre des comptes. Sachez qu'il y a aussi le secrétaire général du gouvernement qui s'intéresse, à juste titre, à l'affaire.

Alors, moi, je veux bien rendre des comptes à la CAP à la périodicité que vous voudrez, mais je sais, comment je pourrais dire, qu'à des fréquences plus grandes je dois aussi me rapporter aux deux autorités dont je viens de vous parler.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça finit le bloc du gouvernement pour l'instant. Ça va vous donner le temps de prendre un café, de commander un café pour la suite. En tout cas, c'est des cafés straight. On transfère au côté de l'opposition officielle avec le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Écoutez, à quoi ça sert, les professionnels en conformité de processus? À quoi ça sert? Faites-moi une leçon, là, de ce que c'est, là, puis je vais vous poser des questions relativement à ces personnes-là, là. Je veux vous entendre là-dessus, c'est quoi, l'utilité, pourquoi ça a été créé, ainsi de suite. Donc, première question, c'est : C'est quoi?

M. Lacroix (Marc) : Brièvement?

M. Therrien : Oui, oui, brièvement.

• (16 h 10) •

M. Lacroix (Marc) : Parfait. D'abord, ils s'appellent aujourd'hui des conseillers en assurance qualité, premièrement.

C'est un mécanisme de contrôle, de contrôle qu'on appelle de première ligne, c'est-à-dire qu'un gestionnaire, quel que soit le poste qu'il occupe, doit, dans l'exercice de ses responsabilités, mettre en place des contrôles pour s'assurer de la qualité de ce qu'il fait et de la conformité de ce qu'il fait. D'accord?

Donc, dans l'univers du ministère des Transports, ils se sont dotés de PCP, comme on les appelait à l'époque, de personnes responsables de la conformité des processus, ce qu'on appelle aujourd'hui des conseillers en assurance qualité. Ils relevaient des directeurs territoriaux, ce qui est sain.

Je comprends que vous avez soulevé — puis on pourra revenir sur la question — la question de l'indépendance, mais on parle d'un contrôle de première ligne. D'accord? Et, dans l'univers du contrôle interne puis de la vérification, il y a quatre lignes de défense. La première, c'est le gestionnaire, dans l'exercice de ses responsabilités. Le deuxième, c'est au niveau des directions, qui pilotent ce qu'on appelle... ou doivent voir à faire respecter un cadre normatif, O.K., comme la direction... le sous-ministère de Mme Cantin, là, Direction des ressources humaines, ressources financières et matérielles. Eux, ils doivent voir au respect du cadre normatif. La troisième ligne de défense, dans la science du contrôle interne et de la vérification, c'est la vérification interne, l'audit, puis la quatrième, c'est le Vérificateur général, l'Autorité des marchés publics. Et plus on se déplace vers la droite, en tout cas ma droite, dans le spectre, plus l'indépendance doit être grande. Alors, vous imaginez que, le Vérificateur général du Québec, son indépendance doit être totale, elle se rapporte à l'Assemblée nationale, mais au contraire, je veux dire, à la gauche du spectre, on ne peut pas exiger, les gens, d'assurer au quotidien dans les opérations, je veux dire, les contrôles internes... de requérir la même indépendance, ça n'aurait pas de sens. D'accord? Donc, ils servent, eux, les PCP, si on veut, ou les conseillers en assurance qualité, avant l'octroi des contrats, de valider si tout est correct.

Donc, c'est ça. Je m'arrête là parce que vous avez d'autres questions à poser.

M. Therrien : O.K., oui. Oui, oui. Bien, écoutez, ça relève de qui exactement? Je vais y aller avec des questions précises. Je pense que vous avez à peu près répondu, je vais laisser répondre à ça. Ça relève de qui, ces gens-là?

M. Lacroix (Marc) : Pour le moment, cette unité relève d'un gestionnaire qui est ici présent, M. McKenzie, derrière moi, mais qui, lui-même, relève depuis le 21 novembre dernier du sous-ministre. Pourquoi il relève... que cette unité relève du sous-ministre? C'était parce que des préoccupations ont été exprimées par les parlementaires en cette salle par rapport à l'indépendance des personnes qui exercent cette fonction-là. Donc, comment je pourrais dire, pour répondre à cette préoccupation-là, le temps de voir plus clair, on va dire ça comme ça... Parce qu'encore une fois je suis arrivé le 7, et, le 21, je posais ce geste-là de créer le Service de l'assurance qualité en gestion contractuelle et le faire relever de moi, mais j'ai aussi annoncé que c'était provisoire, parce que c'est un non-sens de faire relever des personnes qui font des contrôles internes en gestion contractuelle du sous-ministre en titre. Le sous-ministre en titre, il n'est pas payé que pour donner des orientations, il est payé, comment je pourrais dire, pour donner une impulsion, justement, dans des projets comme celui que je viens de vous présenter, sur la transformation organisationnelle, il est payé pour faire l'interface avec d'autres collègues dans les ministères, pour rendre des comptes à la Commission de l'administration publique mais surtout pour mettre en place tous les mécanismes qui peuvent témoigner, dans sa reddition de comptes, de la performance de son organisation. Alors, vous comprendrez que, d'avoir une unité opérationnelle qui relève de moi, je pense que ce n'est pas la place.

Donc, dans le modèle d'organisation qu'on vous a envoyé, les conseillers en assurance qualité de gestion contractuelle relèvent de la deuxième ligne de défense, c'est-à-dire la direction générale, qui s'occupe du respect du

cadre normatif en gestion contractuelle et dans d'autres domaines. C'est un compromis, mais je ne pense pas que ce soit, comment je pourrais dire, nécessairement une bonne décision. La bonne décision, quant à moi, en tout cas, contextuellement parlant, c'était que quelqu'un qui est responsable d'un contrôle interne sur le plancher, dans les opérations, doit relever du premier gestionnaire des opérations, parce que, quand on ne fait pas ça, on déresponsabilise notre gestionnaire des opérations, on est en train de lui dire : Regarde, toi, là, tu as des opérations au quotidien, puis les contrôles, là, ça va aller à une instance supérieure. D'accord?

Donc, enfin, ceci étant dit, je pourrai déposer, M. le Président, si ça vous intéresse, notre modèle de contrôle interne avec les quatre lignes de défense dont je viens de parler, on a un grand tableau là-dessus avec les rôles et responsabilités. Puis les PCP, comme vous les appelez, aujourd'hui les conseillers en assurance qualité contractuelle, ils figurent dans ce schéma-là.

M. Therrien : Là, là, je veux juste comprendre, là. Vous avez dit que vous, là, vous trouviez que la solution, c'était que ces PCP là, mettons, l'ancienne version, relèvent du supérieur immédiat, c'est ça? C'est ce que...

M. Lacroix (Marc) : Ils relevaient du supérieur immédiat parce que, dans...

M. Therrien : Oui. Puis là vous dites... Mais la meilleure situation possible, ce que vous avez dit... Parce que vous avez dit que vous avez changé ça, vous avez relevé un peu la responsabilité de ce PCP là parce que c'est ce qu'on disait à l'époque, on disait que c'était impossible... en tout cas, c'est comme farfêlu de... en tout cas, ce qu'on dit en général, que cette personne-là relève d'une personne sur laquelle elle devait faire le contrôle; ça, c'était un peu problématique. Mais là vous dites : Ce n'est plus ça, mais ce serait le fun que ça redevienne ça. C'est-u ça?

M. Lacroix (Marc) : Je suis en train de vous dire que ce n'est pas problématique, en matière de contrôle interne, qu'un gestionnaire instaure des contrôles et que les personnes qu'il contrôle relèvent de lui. On est avant l'octroi des contrats. Les gens qui ont à faire préparer des contrats, comment je pourrais dire, ces personnes-là doivent instaurer des contrôles comme tout gestionnaire. C'est dans les responsabilités des gestionnaires d'instaurer des contrôles internes. D'accord? Quand on leur enlève cette responsabilité-là puis on les envoie à un autre niveau, on les déresponsabilise par rapport à l'importance d'instaurer des contrôles internes.

Maintenant, il y avait un contexte, il a été bien soulevé à la commission parlementaire de mai dernier, par rapport à l'indépendance, la suspicion. À un moment donné, il ne faut pas non plus, au nom de la théorie des contrôles internes, on va dire ça comme ça, se boucher les yeux et les oreilles, en même temps. Il faut dire, dans ce contexte-là, malgré le fait que, selon moi, la bonne chose à faire, c'est de faire en sorte que les PCP demeurent, comment je pourrais dire, à la gauche du spectre, c'est-à-dire relevant des gestionnaires de premier niveau... on veut les faire relever du deuxième, puisque la question de l'indépendance semble être une question, comment je pourrais dire, extrêmement sensible et importante pour les parlementaires. Donc, nous, étant, comment je pourrais dire, à l'écoute, d'une part, des parlementaires, de leurs préoccupations, ce qui m'est apparu un compromis, un compromis acceptable, M. le Président, c'est de les faire relever de ce que j'appelle la deuxième ligne de défense. En même temps, ça a l'avantage, ce groupe-là, de créer une certaine synergie en matière de toute l'équipe élargie de gestion contractuelle. Mais... Bien, voilà.

M. Therrien : O.K. Bon, là, si je résume, là, vous dites : Ces personnes-là ne relèvent plus de la première instance au-dessus d'eux autres mais d'une deuxième instance, d'une deuxième... d'une personne supérieure à la personne contrôlée. Vous dites que... Mais par contre vous aimeriez que ça revienne comme avant. Puis le ministre qui... Ce n'est pas ça que vous avez dit?

M. Lacroix (Marc) : Je n'ai pas dit ça.

M. Therrien : Bien là, c'est parce que je ne sais pas, moi, là... C'est parce que les ministres, avant, disaient : Oui, c'est vrai, c'est correct que ça relève de la personne supérieure... son supérieur immédiat. Là, ce que j'ai compris, c'est que vous trouviez ça correct, mais le changement a été fait sous la pression de ce qui s'est passé puis d'une certaine perte d'indépendance. C'est ce que je comprends. Donc, vous avez fait ça pour répondre à la pression... je ne sais pas si on peut dire «politique», je ne sais pas si c'est la pression politique ou une pression... Non, ce n'est pas ça que je veux dire, ce n'est pas ça que je veux dire. Ce n'est pas la pression politique à l'intérieur de votre ministère mais une pression médiatique. Vous avez dit : J'ai fait ça... Bien, je veux juste comprendre, là. Parce que, là, vous me dites : J'ai fait ça, mais, dans le fond, ce n'est pas ce qu'il fallait faire.

M. Lacroix (Marc) : Pas du tout.

M. Therrien : O.K. Bien, je n'ai pas compris. Bon.

M. Lacroix (Marc) : Parfait. Je vais essayer de m'exprimer plus simplement.

M. Therrien : Mais c'est peut-être moi, le problème, là.

Le Président (M. Gaudreault) : En 20 secondes.

M. Lacroix (Marc) : Oui, je comprends. D'accord.

M. Therrien : Bien, je peux prendre une minute ou deux du prochain bloc, là, si ça ne vous dérange pas, parce que, là, on est ans le fil, là. Oui, vous avez deux minutes de plus.

M. Lacroix (Marc) : Je dis juste que...

M. Therrien : Parce que c'est important, là, c'est important.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, allez-y.

M. Lacroix (Marc) : En matière de contrôle interne, comment je pourrais dire, les gens qui font des contrôles internes, en théorie, on va dire ça comme ça, hein, dans les organisations, comment je pourrais dire, où tout se déroule normalement, on va dire ça comme ça, relèvent de leurs gestionnaires de premier niveau. C'est comme ça que ça devrait se passer dans une organisation qui n'est pas en crise, on va dire ça comme ça.

Dans une organisation où j'arrive dans un contexte, tout ça est questionné, l'indépendance, il y a de la suspicion, on pense que ces gens-là ne peuvent pas faire des rapports de façon libre et éclairée, bon, comment je pourrais dire, je ne peux pas faire fi de ces commentaires-là. On gère dans un contexte, on ne gère pas dans l'abstraction, n'est-ce pas? Donc, on gère dans un contexte. Donc, il faut, en termes d'agilité, en termes aussi, comment je pourrais dire, de prendre des décisions en fonction de contextes donnés...

M. Therrien : Je pense que j'ai compris.

M. Lacroix (Marc) : Donc, il m'est apparu que, considérant tous ces éléments-là, en toute clairvoyance, il fallait les enlever de la situation originale puis les mettre en deuxième ligne de défense. Mais ce n'est pas l'idéal.

M. Therrien : Je comprends.

M. Lacroix (Marc) : Dans une organisation qui fonctionne bien, ce n'est pas là que ça va, M. le Président. C'est tout ce que je dis.

M. Therrien : O.K. Donc, si je résume, c'est une situation où est-ce qu'il y a eu de l'intimidation, où est-ce qu'il y a eu des... Non, non, mais ce n'est pas moi qui le dis, là, c'est... Bien non, mais là ce n'est pas moi qui le dis, là. Donc, la situation étant, vous dites, bien, temporairement... Peut-être, éventuellement, vous allez peut-être revenir... Si la situation devient plus saine, dans votre ministère, vous reviendriez éventuellement à ce qui était au départ. Mais là, compte tenu des circonstances problématiques, à un point tel qu'on est ici aujourd'hui, là, bien, vous avez dit : Bien, je pense qu'on va répondre de cette façon-là.

Moi, je ne vous dis pas que c'est une mauvaise décision que vous avez prise, là, pas du tout, je comprends très bien ce que vous dites, là, mais c'est juste les yeux que vous avez faits quand j'ai parlé d'intimidation... C'est juste que moi, je reviens à ce qui a été dit auparavant...

Le Président (M. Gaudreault) : On va arrêter ici, pour l'instant, avec le bloc de l'opposition. On s'en...

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, O.K. M. le député de Trois-Rivières.

• (16 h 20) •

M. Girard : Merci, M. le Président. Donc, tout à l'heure, d'entrée de jeu, je mentionnais, un terme de chez nous, qu'il faut que les bottines suivent les babines. Je vois qu'il y a des gestes qui sont posés, il y a des gestes concrets déjà en... 16 semaines?

M. Lacroix (Marc) : ...16e, oui.

M. Girard : 16e semaine. Donc, d'entrée de jeu, ici, on est rendus au milieu, environ, de notre audition, je trouve qu'il y a des choses qui se sont faites. Je vais repasser la parole à mes collègues. Et je peux vous dire que les doutes se dissipent, et je trouve que vous avez mis des choses en place, il faut continuer. Et je vais passer la parole à mes collègues pour continuer de vous poser les bonnes questions et s'assurer que l'on est vraiment sur la bonne voie.

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

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Lacroix. Bonjour, tout le monde. Ça me fait plaisir d'avoir la chance de vous écouter aujourd'hui.

J'ai plutôt un long préambule. Vous nous avez dit beaucoup de choses, vous nous avez dit beaucoup de choses très importantes, mais je voudrais vous donner un point de vue légèrement différent puis une préoccupation pour qu'on puisse en parler un peu plus loin.

Il était clair, selon nous, que les pratiques qui existaient au ministère des Transports comportaient des façons de faire qui avaient des pratiques douteuses. Je vous le mets, là, simplement et honnêtement. Et vous avez déjà, à travers toute la documentation qu'on voit ici, à travers une enquête du personnel, à travers une évaluation, à travers, en fait, un groupe professionnel qui a fait des évaluations... Il y a une multitude d'informations et de paramètres organisationnels sur lesquels vous vous basez pour avoir fait des transformations. Donc, tout ça, là, c'est très bien, très rassurant.

Puis, d'après ce que j'ai entendu de votre part... vous savez aussi bien que moi que les cultures organisationnelles, ça ne se change pas en trois semaines. En fait, les cultures, dans les peuples, ça se mesure en siècles, donc on peut mettre le brake à bras un petit peu, puis ça prendra une couple de semaines, ce ne sera pas trop grave. Je pense que ça, c'est un peu l'environnement dans lequel on est.

Vous avez une organisation qui a plus de 6 000 employés, et là-dedans il y en a des très bons, des moyens puis des moins bons. Il y en a qui sont dynamiques, il y en a qui sont statiques, puis il y en a qui sont peut-être un petit peu rétrogrades ou moins dynamiques, appelons-les comme ça, ce qui fait qu'il y a une multitude de vitesses, de comportements, d'actions, de réactions. Et l'ensemble de la machine doit être structuré de façon à faire, comment je dirais, évoluer l'ensemble d'une structure, qui a une multitude de vitesses de réaction et de comportements. Je pense... On ne se noiera pas là-dedans, là, mais cette culture organisationnelle là doit se faire à une vitesse qui fait qu'on n'échappe personne par en arrière, parce que, si le train part assez bien que tout le monde débarque par le wagon d'en arrière, on n'a rien gagné, on n'a rien achevé, à la fin de la journée.

On parle de beaucoup de choses, puis là on dit : Il faudrait que ça aille vite. Vous en avez pris large, c'est bien beau, mais il va falloir leur donner le temps aussi, aux gens, là, un peu de digérer, d'absorber et de s'ajuster en fonction de ce que vous êtes en train de faire. Vous avez changé la structure opérationnelle. Moi, là, on en a pour... on en aurait longtemps à discuter là-dessus. Ce qui me préoccupe puis ce que je veux bien comprendre, c'est de m'assurer que, dans votre processus, on va prendre soin de l'ensemble de la structure.

Et, quand je regarde vos sondages de votre personnel, etc., il apparaît très clair, là, que... il y a des évidences où la reconnaissance interne et externe du ministère, elle n'est pas là, O.K.? Il y a des gens que... il doit y avoir beaucoup de gens un peu, comment je dirais ça, irrités, agacés et un peu démoralisés. Donc, c'est bien beau de dire que, oui, on veut faire des changements, là, mais il y a une espèce de, comment je dirais ça... d'environnement dans lequel on doit rétablir des bases et des fondations qui permettent de faire avancer les choses. Je dis ça comme ça.

Puis, à ce chapitre-là, je regarde et je vous donne un exemple clé : si je regarde la formation annuelle du personnel, on parle de moins de deux jours par année. Je pense qu'il y a quelque chose là, là, à considérer, parce que, si on veut dynamiser, changer la culture d'une entreprise, un des outils, c'est la formation, les ajustements pour permettre l'harmonisation. C'est un paramètre.

Un paramètre qu'on n'a pas ici, c'est la rotation du personnel et le nombre de retraités. Puis on croit que ça excède 10 %, parce qu'il y a quand même un certain âge dans le ministère. Puis à chaque fois que vous perdez du personnel de qualification, bien, il y a une espèce de coût qui vous est occasionné. Ce que moi, je veux voir, c'est que... à l'intérieur de votre structure opérationnelle, quel rôle vous voulez donner à la formation.

Et, quand vous nous arrivez avec une politique sur l'octroi des contrats de services à des retraités à la fonction publique, ça m'inquiète un petit peu parce que, dans les organisations traditionnelles, généralement, on a des plans de relève, et, quand quelqu'un prend sa retraite, on a formé quelqu'un pour prendre la relève et faire le développement ou la continuité de l'entreprise. Donc, ici, là, je voudrais que vous me donniez un petit peu d'éléments sur, un, la formation du personnel et ce changement culturel là et, deux, comment on arrive avec une politique d'occupation des retraités si on est capable de former notre monde et de faire un plan de relève qui fait que, quand quelqu'un prend sa retraite, il peut bénéficier d'une bonne retraite, qu'il a gagnée durement, puis le ministère devrait maintenir son autonomie opérationnelle.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci. Beaucoup d'éléments dans votre question, hein? Je vous remercie d'avoir soulevé ces éléments-là parce qu'ils revêtent à mes yeux une importance clé.

D'abord, sur la vitesse de croisière, pour, encore une fois, avoir rencontré beaucoup d'employés, au cours des dernières semaines, je peux vous dire qu'ils nous poussent dans le dos, les employés souhaitent des changements. Ils ont participé à un sondage, et, quand on participe à un sondage, ça crée des attentes, n'est-ce pas, parce qu'on veut voir la suite, hein? On s'adresse aux chefs, hein, puis on espère que les chefs vont apprendre à cheffer. D'accord? Donc, à ce moment-là, on leur envoie des messages puis on dit : Il va-tu se passer de quoi? Donc, le risque, lorsqu'on administre un sondage, qu'on prend la peine de demander aux employés... Puis le taux de participation a quand même été de plus de 60 %. De répondre, de prendre du temps, c'est ça, on crée de l'espérance, de l'espoir, il faut qu'il se passe quelque chose. Donc, dans ce sens-là, on est condamnés à agir.

Par rapport au moral des troupes, je vous dirais qu'un des résultats les plus forts du sondage, c'est le sens de l'appartenance. Malgré tout ce qui s'est dit, écrit sur le ministère, le sens de l'appartenance est quand même encore très fort. Ça, c'est une valeur sur laquelle on peut miser.

Concernant la formation, point extrêmement important dans un ministère où on n'arrête pas de parler du rapatriement de l'expertise, de la valorisation de l'expertise, on ne peut pas à la fois tenir ce discours et, comment je pourrais dire, être chiche sur la formation. C'est la raison pour laquelle, dans le plan de transformation, dans le chantier, je crois, sur le maintien de l'expertise, le numéro 7, c'est ça, on a l'objectif — actuellement on est à 1 % de la masse salariale en formation — qu'on passe, sur trois ans, sur la durée du plan de transformation, à 2 %, ce qui n'est pas un abus.

Bien entendu, comment je pourrais dire... Et là on parle de formation. Il y a, quoi, 900 ingénieurs au ministère des Transports, il y a plusieurs, aussi, centaines de techniciens en travaux publics, il y a des gens en immobilier,

écoutez, il y a des professionnels, là... c'est un ministère qui a une forte expertise. De l'expertise, comment je pourrais dire, il faut que ça se maintienne, il faut que ça se développe, parce que ça peut se perdre aussi si on n'investit pas. J'ai hâte qu'on passe à l'ère de la formation considérée comme un investissement plutôt que comme une dépense, pour répondre à votre question.

Vous aviez une préoccupation de transfert des connaissances. C'est très important. Il y a un petit... Il y a des actions et des livrables sur le transfert des connaissances.

Politique des retraités, et je termine là-dessus, M. le Président, il y a une politique... Parce que, d'abord, ce n'est pas interdit, hein, par la réglementation, c'est permis. On est venus baliser cela. Et je dois simplement vous dire qu'en 2015-2016 — je sais qu'on en a beaucoup parlé dans ce forum — on a maintenant une politique. Et vous savez il y a eu combien de cas d'embauche de retraités au ministère des Transports en 2015-2016? Quatre, M. le Président, quatre.

M. Bolduc : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. On retourne du côté de la deuxième opposition avec le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : M. le Président, vous me permettez de revenir sur la question des témoignages du printemps dernier. Et, avant de revenir à vous, M. Lacroix, je me permettrais quelques questions à Mme Cantin. Vous auriez aimé pouvoir exprimer votre point de vue le printemps dernier, lors des auditions de la commission?

Mme Cantin (Danièle) : Oui. Je peux répondre, oui?

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

• (16 h 30) •

Mme Cantin (Danièle) : Bien, effectivement, j'ai écouté le témoignage de Mmes Louise Boily et Annie Trudel en juin dernier. Qu'est-ce que je peux vous dire, c'est que je n'ai jamais intimidé qui que ce soit. J'ai donné ma version des faits auprès de l'UPAC et du Vérificateur général, j'imagine qu'ils complètent leurs travaux, et je vais leur laisser rendre leur décision. Et, comme M. Lacroix disait tout à l'heure, j'ai produit une déclaration assermentée, que j'ai remise à ces autorités.

M. Charette : Est-ce que c'est une déclaration que vous accepteriez de déposer à la commission?

Mme Cantin (Danièle) : Certainement.

M. Charette : Parfait. On apprécierait que le suivi puisse se faire avec le secrétariat de la commission.

Mme Cantin (Danièle) : Parfait.

M. Charette : Donc, vous réfutez, dans les faits, les propos de Mme Boily et de Mme Trudel?

Mme Cantin (Danièle) : Bien, écoutez, c'est ma version des faits. Je vais vous laisser prendre connaissance de ma déclaration, et vous pourrez voir avec le témoignage de Mme Boily de juin dernier, et je vous laisserai prendre l'analyse en conséquence de votre côté.

M. Charette : Mais, si vous aviez eu la possibilité d'intervenir au moment du mois de mai dernier, quel est l'élément que vous auriez aimé entendre qui n'a pas été mentionné?

Mme Cantin (Danièle) : Bien, écoutez, vous pourrez tout lire ça dans ma déclaration. Je reprends l'événement dont Mme Boily fait référence. C'était dans un contexte particulier. Mais en aucun cas je n'ai intimidé Mme Boily, je tiens à le mentionner, ni qui que ce soit au ministère.

M. Charette : C'est gentil. Donc, je souhaitais vous donner la parole, compte tenu, là, que vous n'avez pas eu la possibilité de le faire le printemps dernier. Et on lira avec grand plaisir votre déclaration assermentée. Parce que vous savez que Mme Savoie a aussi, après son témoignage, eu la possibilité de déposer une nouvelle version, en quelque sorte, là, qui a aussi été lue, là, de notre côté. Donc, on lira la vôtre avec intérêt.

Et je reviendrais avec M. Lacroix, si vous me permettez. J'ai entre les mains la lettre que M. Poëti, ancien ministre des Transports, a fait parvenir à son successeur, aujourd'hui député démissionnaire, là, Jacques Daoust, vous avez sans doute pris connaissance de cette lettre-là. Il déplorait, dans cette communication, notamment le manque de suivi que Mme Savoie accordait à ses questionnements. Il reprochait ou déplorait son manque d'imputabilité. Rassurez-nous. Si monsieur... si l'actuel ministre des Transports vous pose des questions, vous partage des inquiétudes, aurez-vous une attitude plus proactive que celle qui semble avoir été celle de Mme Savoie? Vous sentez-vous imputable à l'égard du ministre par rapport à des inquiétudes qu'il pourrait vous partager?

M. Lacroix (Marc) : Bien entendu, je suis imputable par rapport, comment je pourrais dire... avec les ministres que j'ai eus durant ma carrière, dont celui-ci, évidemment. Moi, là, je n'ai pas de... je n'étais pas là dans les rapports, comment je

pourrais dire... avec toute la question du passé. Ce que je sais, c'est qu'actuellement je réponds à un ministre, que les communications sont franches, sont directes, qu'on a un gros travail à faire ensemble. Il faut que le politique puis l'administratif communiquent plus que jamais, dans un projet comme celui dont je vous ai parlé, et c'est à cette enseigne que j'ai toujours offert ma collaboration. Et puis, si on porte un jugement sur une situation passée, avec d'autres acteurs, je regrette, je ne peux pas commenter cela.

M. Charette : Peut-être quelques...

M. Lacroix (Marc) : Je ne me sens pas compétent pour le faire et je pense que ce serait vraiment... en ce qui me concerne, ce serait inapproprié.

M. Charette : Je ne vous demandais pas de juger de la performance de Mme Savoie. Tout simplement m'assurer de votre collaboration avec le ministre si des inquiétudes vous étaient partagées.

Je vais tout de même reprendre quelques éléments de la communication de M. Poëti, des constats qu'il faisait, des inquiétudes qu'il partageait. Vous avez maintenant quelques mois à la tête du ministère; peut-être me dire si, pour vous, ces éléments-là sont des sources d'inquiétude. Au niveau des contrôles, il signalait la Direction des enquêtes, qui contrôlait les signalements et les enquêtes. Pour vous, c'est problématique? Est-ce que c'est quelque chose qui est en voie d'être changé?

M. Lacroix (Marc) : On a, M. le Président, un nouveau directeur de l'audit et des enquêtes, depuis le 4 juillet dernier. Ce directeur a, à son arrivée en fonction, un peu comme je l'ai fait, moi, comme sous-ministre, pris acte de sa réalité dans son univers, l'univers des enquêtes, l'univers de l'audit, il a posé un diagnostic sur la situation, sur l'état des lieux, à l'audit interne et à l'enquête, et son diagnostic, sachez-le, est extrêmement sévère, comment je pourrais dire, sur les règles de l'art, les règles dans lesquelles l'audit interne était exercé au ministère des Transports.

M. Charette : ...diagnostic sévère, donc on peut s'attendre à des changements importants à ce niveau-là.

M. Lacroix (Marc) : Absolument. Il y a un plan de match qui a été élaboré, il a été déposé au comité d'audit.

Par exemple, imaginez-vous que, dans les bonnes pratiques, en audit interne, on doit... D'abord, ça doit reposer sur une connaissance des risques organisationnels. Deuxièmement, on doit avoir un plan annuel d'audit interne, on doit avoir un plan triennal d'audit interne. On doit s'assurer que nos auditeurs internes soient certifiés, on doit s'assurer... Enfin, il y a toutes sortes de bonnes pratiques à mettre en place. On doit avoir des indicateurs de performance.

Rien de cela n'était en place, et le comité d'audit lui-même n'était pas... Remarquez bien que ça, c'est conforme aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, mais actuellement tout ce que je peux vous dire, je ne veux pas revenir sur le passé, mais que tous les membres du comité d'audit sont des membres indépendants. D'accord? Le président du comité d'audit est un externe indépendant lui-même. Bref, l'univers auquel vous faites référence, et je termine là-dessus, est maintenant géré selon les règles de l'art.

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

M. Charette : Maintenant géré selon les règles de l'art. Cependant, ce n'est pas un nouveau ministère, ce n'est pas un ministère nouvellement créé. Que ces règles de l'art là soient respectées depuis peu seulement, vous en conviendrez, c'est tout de même inquiétant.

M. Lacroix (Marc) : M. le Président, j'essaie aujourd'hui, comment je pourrais dire, de façon tout à fait directe, des fois avec intensité, vous m'en excuserez, mais, je dirais, de vous rendre compte de la réalité d'un ministère puis de vous le faire franchement, directement. Parce que vous voyez que, dans les documents que je vous ai remis puis dans le plan de transformation, une des actions, c'est de renforcer l'audit interne. Je ne suis tout de même pas pour vous dire que tout est beau, dans cet univers, alors que c'est une des actions du plan de transformation. Donc, est-ce qu'on est là pour, comment je pourrais dire... Je ne suis pas là pour vous raconter des histoires, je suis là pour vous dire comment les choses sont, parce que, si on a une lecture, comment je pourrais dire, claire, lucide de la réalité, on va être beaucoup mieux équipés, je dirais, pour la transformer.

Cette lecture-là est partagée par l'ensemble de l'équipe de la haute direction, elle va être partagée le 1er mars avec tous les directeurs de l'organisation, puis ensemble on se serre les coudes pour changer la réalité. Nos regards sont définitivement tournés vers l'avenir. Les enjeux sont trop importants : 6 500 employés, un budget de plusieurs centaines de millions de dollars, M. le Président...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, M. le député.

M. Charette : ...juste parce que le temps file, toujours dans les inquiétudes manifestées au niveau des contrôles, les documents sont filtrés et altérés avant d'être soumis au comité de vérification externe. Quelque chose qui a changé, depuis cette lettre de M. Poëti, ou c'est toujours en vigueur?

M. Lacroix (Marc) : Les documents sont filtrés, vous dites?

M. Charette : Les documents sont filtrés et altérés avant d'être soumis au comité de vérification externe. C'est une des préoccupations qui avaient été soulevées par M. Poëti alors qu'il était ministre.

M. Lacroix (Marc) : Nous nous administrons dans nos comportements et dans nos pratiques, et nous sommes au sommet de la pyramide organisationnelle, selon des règles élevées d'éthique et de transparence. Cela vaut avec nos employés. Ça vaut aussi avec le comité d'audit de l'organisation, qui est composé de personnes séniors. Le comité d'audit est maintenant présidé par M. Pierre Shedleur, un haut fonctionnaire, Société générale de financement, bon, ancien président de la CNESTT. Il y a Mme Marie-Soleil Tremblay, anciennement du Vérificateur général, et M. Marc Ouellet, ancien vérificateur général adjoint du Québec. Je pense qu'ils ont vu neiger, M. le Président, et que...

M. Charette : S'il vous plaît, M. Lacroix, juste revenir à l'objet de la question. Je comprends que vous ne pouvez pas cautionner le passé, mais vous vous engagez à ce qu'il y ait des améliorations également à ce niveau-là. C'est ce que je comprends.

Autre inquiétude qui a été soulevée au niveau des opérations, c'est la très grande quantité de consultants externes. Ça, on a eu l'occasion de vous entendre à travers... ou de vous lire à travers les documents qui ont été partagés, là, à la commission. Aussi, beaucoup de contrats gré à gré donnés par le ministère, souvent tout juste au deçà de la limite de sorte qu'ils pouvaient effectivement être donnés de gré à gré, souvent aux mêmes personnes. M. Poëti, dans ses exemples, relevait le cas d'un individu qui était engagé à titre personnel et qui l'était aussi à travers sa propre compagnie. Ce sont des comportements qui ont changé depuis votre arrivée en fonction, M. Lacroix?

Le Président (M. Gaudreault) : En donnant une réponse courte, s'il vous plaît.

M. Lacroix (Marc) : 8 %, M. le Président, les contrats de gré à gré, de l'ensemble des contrats en nombre, et en valeur 9 %, en 2015-2016.

M. Charette : Pour vous, c'est beaucoup ou ce ne l'est pas?

M. Lacroix (Marc) : Ça dépend dans quelles circonstances ils sont donnés. Si ça respecte les seuils et la réglementation en vigueur, je pense que c'est des bonnes décisions. On ne lancera pas des appels d'offres pour des contrats de 14 000 \$, M. le Président.

• (16 h 40) •

Le Président (M. Gaudreault) : Le temps est écoulé. On va y revenir tout à l'heure, M. le député. Alors, du côté du gouvernement, le député de Chomedey.

M. Ouellette : Merci, M. le Président. Je veux revenir... Je veux faire du pouce un peu sur le député de Deux-Montagnes puis revenir sur la fonction d'audit interne, parce que vous en avez parlé dans votre présentation. Et je veux me permettre un commentaire, M. Lacroix. Vous savez où est-ce que vous allez, ça paraît. Les membres de la commission ont des questionnements parce que, depuis le 8 juin, là... Normalement, comme je vous l'ai dit, ça aurait dû se passer au mois de septembre, octobre, pour les raisons que vous savez. Et on a besoin d'avoir des réponses à ces questionnements-là, on a des préoccupations. Comme le député d'Orford le mentionnait, on a des préoccupations diverses. Il vient du milieu universitaire. Je viens d'un autre milieu et j'ai des préoccupations par rapport aux lanceurs d'alerte, par rapport aux gens qui veulent faire avancer le système.

Quand vous avez parlé de la fonction d'audit interne... Et là je veux bien saisir ce que vous avez dit, que votre nouvel auditeur — c'est M. Ayotte, je pense, là — bon, a fait un état des lieux puis, selon ce que vous me dites, et puis je ne veux pas présumer de rien, là, puis je ne veux pas qu'on mette la faute sur personne non plus, mais il y avait des choses qui ne se faisaient peut-être pas selon ce qui aurait dû être fait ou... Bon, ce n'est pas nécessairement la faute des auditeurs, c'est peut-être... l'imputabilité finale va au sous-ministre, bien entendu, mais c'est peut-être des décisions qui ont été prises à certains niveaux, qui fait qu'il y a peut-être certains critères qui n'étaient peut-être pas faits de la façon dont ça doit être fait. Puis je ne veux pas comprendre de votre intervention, puis je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche, que par l'intervention que vous avez faite, que parce que ce n'était pas conforme aux bonnes pratiques... que vous mettez la faute sur un ou sur l'autre ou indirectement sur Mme Boily, qui a occupé ce poste-là, je ne veux pas comprendre ça, là, parce que, si c'est ça, j'aimerais bien ça qu'on règle ça tout de suite, parce que je pense que, pour un lanceur d'alerte, c'est très important qu'on le protège contre des représailles puis du harcèlement. Parce que ça va être ma prochaine question.

Vous avez rencontré Mme Boily depuis que vous êtes en poste. Vous devez vous assurer qu'il n'y a pas de représailles puis qu'il n'y a pas de harcèlement. Dans votre présentation du début, j'étais pour vous poser la question, dans la consolidation puis dans l'octroi d'effectifs additionnels : Mme Boily se situe où dans le système? Parce que j'ai fait un commentaire, quand on a présenté le 34^e rapport, au mois de... au début de la session d'automne, et je souhaitais ardemment... Parce que, dans la loi de l'UPAC, on garantit aux lanceurs d'alerte une protection contre les représailles, les harcèlements, les rétrogradations, etc. Et j'en fais un point personnel, de vous dire que ce n'est pas... c'est définitivement quelque chose qu'on veut s'assurer du respect des règles.

Donc, ma question : Par rapport aux changements qui ont été faits, la consolidation de l'audit interne, Mme Boily se situe où? Puis ma sous-question va être : Vous êtes-vous assuré ou vous assurez-vous que Mme Boily n'est pas l'objet de représailles, de harcèlement d'aucune façon? Parce qu'elle est encore à l'emploi du ministère, selon ce que vous m'avez dit tantôt.

M. Lacroix (Marc) : Oui. Donc, par rapport au renforcement de l'audit, d'abord, vous le savez probablement, Mme Boily, puisque vous parlez d'elle, n'est plus la directrice de l'enquête et de l'audit interne. Elle est à la révision de programmes, elle relève directement du ministre. Et, dans mes suivis, je la vois aux six semaines, depuis le début, de façon régulière, comme tous les autres directeurs et directrices du ministère, elle n'est pas traitée différemment. D'accord? Et, dans l'exercice de ses responsabilités à la révision de programmes, très tôt, avec elle, dans nos rapports, dans nos discussions, nous avons convenu qu'il fallait... pour renforcer la fonction révision de programmes, un peu comme celle d'audit interne, hein, parce qu'il y a plusieurs fonctions clés qui méritent d'être renforcées dans ce ministère, comme peut-être dans d'autres organismes publics, mais là, aujourd'hui, on parle du ministère des Transports. Et je lui ai offert ma collaboration. Nous avons convenu ensemble qu'on ferait faire un examen indépendant sur comment est organisée cette direction-là, est-ce qu'elle est organisée suivant les meilleures pratiques. Parce qu'encore une fois, là, on s'enligne pour un changement de culture. On est dans le long terme, là, on veut un changement durable. On s'équipe pour veiller tard, O.K.? Ça fait que, Mme Boily, avez-vous besoin de ma collaboration? Parfait. On va embaucher quelqu'un, vous allez être mieux équipée. En plus, Mme Boily, je trouve que vous n'avez pas beaucoup d'effectifs en révision de programmes, avec les attentes du Secrétariat du Conseil du trésor, dans la foulée de la commission Robillard puis tout l'accent qu'on met sur la révision de programmes, pas seulement sur l'évaluation mais le questionnement des programmes. Vous avez besoin de renforts. Je vous alloue, madame, comme sous-ministre — ça ne faisait pas deux semaines que j'étais arrivé — deux nouveaux effectifs. Ça vient doubler son effectif professionnel, je pense qu'elle en a deux ou trois. Je pense que les postes sont affichés ou ils vont l'être dans quelques jours, elle est en dotation. Je pense que, si on parle d'appui, je dirais, en particulier à Mme Boily, parce que vous faisiez référence peut-être à des rapports, à mes rapports professionnels avec elle, j'ai l'impression que je lui donne tout l'appui voulu dans l'exercice de ses responsabilités à ce jour.

Maintenant, est-ce que le fait que quelqu'un ait occupé une fonction par le passé, ça m'empêche aujourd'hui, surtout une fonction aussi cruciale que la quatrième ligne de défense, l'audit interne, de vous donner l'heure juste? Je m'en excuse si, comment je pourrais dire, j'ai laissé peut-être croire que je voulais viser une personne à travers des propos qui reposent non pas sur mon diagnostic, mais d'abord sur le diagnostic posé par le nouvel auditeur interne. Et aussi je pourrais... Je pense qu'ils pourraient venir ici puis en témoigner ici. Les nouveaux membres du comité interne... d'audit interne, lorsqu'on les a rencontrés, le mois dernier, qui nous ont demandé comment ça fonctionnait, bien, je pense qu'ils ont reculé dans leurs chaises, M. le Président, sur comment ça fonctionnait, l'audit interne, au ministère. Puis ils ont l'intention de participer pleinement, je dirais, à un audit interne qui est basé sur les meilleures pratiques. C'est seulement ça que j'ai dit.

M. Ouellette : Donc, c'est trois nouveaux, au niveau de l'audit interne, qui ont remplacé les trois qui étaient là au mois de juin, qui... Selon les informations qu'on a eues, le 18 mai et le 8 juin, tous les documents n'arrivaient pas à l'audit interne, bon, il y avait une sélection de documents, là, pour l'audit interne, là, qui était faite. Et ça, vous l'avez, c'est dans le verbatim, et ça vient directement des personnes qui ont témoigné le 18 mai et le 8 juin. Donc, je comprends que les trois qui étaient là le 8 juin ne sont plus là. Vous avez un nouveau comité d'audit interne, dont vous nous avez donné les noms tantôt.

M. Lacroix (Marc) : C'est un des premiers gestes que j'ai posés, M. le Président. Ce sont des personnes séniors. Et un comité d'audit interne, c'est là pour appuyer la haute direction du ministère, et je pense qu'avec les états de service qu'ils ont ils sont là pour contribuer. Ils ont accepté en toute connaissance de cause d'être membres du comité d'audit du ministère des Transports à ce moment-ci, connaissant les enjeux, je dirais, donc ils prennent la chose au sérieux, ils ont l'intention de s'investir pleinement. Et je considère que, pour un sous-ministre, d'avoir un comité d'audit aussi expérimenté que ces trois personnes-là, c'est un avantage. Je n'ai pas l'intention de jouer à la cachette avec eux autres.

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

M. Reid : Oui. On pourrait commencer dans les minutes qu'il reste, puis vous pourrez répondre dans le prochain bloc. Moi, j'ai regardé le rapport de Raymond, Chabot, là, qui peut porter plusieurs sigles, RCMP, GRC, groupe Raymond, Chabot, etc., et il y a des choses qui sont très intéressantes, mais il y a un élément qui, en rapport avec l'analyse qu'on a faite, «on» étant surtout les gens ici, les fonctionnaires de la commission, de votre rapport annuel ou de votre plan stratégique... On disait ici dans le rapport, à la... c'est à 19, le sommaire, là, qu'au niveau de la planification il y a, par exemple, l'absence d'objectifs mesurables. Et là-dessus, d'une part, dans l'analyse qu'on a faite ici, les objectifs... enfin, les indicateurs sont tous mesurables, je pense, c'est ça, tous quantifiables, ce qui est quand même une qualité exceptionnelle, qu'on retrouve rarement dans les ministères. Mais en même temps, si on regarde les objectifs, peut-être aviez-vous des objectifs, dans le ministère, qui étaient un peu élevés, parce que, là, vous en avez atteint un, qui est considéré comme ayant été atteint, sur 11. Et donc, là, il y a comme un peu... J'imagine que ça se tient quand même l'un l'autre, là. J'aimerais ça que vous nous en parliez un peu mais dans l'optique, puis peut-être qu'on fera ça dans le prochain bloc... que vous souleviez un peu le voile, là, sur ce que vous préparez comme plan stratégique, parce qu'il y a eu un retard de deux ans par rapport à ce qui est le délai normal, et j'imagine que ce qu'on a entendu, avec la transformation que vous faites, d'une façon ou d'une autre, en tout cas, ça va faire partie de votre plan stratégique. Et j'aimerais ça que vous nous parliez un petit peu, dans tout ce contexte-là de la transformation que vous faites, de quoi ça va avoir l'air, le plan stratégique, les objectifs, et tout ça, est-ce que vous avez eu l'occasion de voir un peu de quelle façon est-ce que ça va prendre forme, et de nous en parler un petit peu; en prenant le temps qu'il faut, parce qu'on n'a pas le temps dans le bloc qu'il reste, parce qu'il reste deux secondes, probablement...

Le Président (M. Gaudreault) : 15.

M. Reid : ...mais pour la prochaine fois.

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

• (16 h 50) •

M. Lacroix (Marc) : Oui. Écoutez, on est sans doute un des rares ministères, là, dont le plan stratégique est échu depuis aussi longtemps, c'est quand même une obligation de la Loi sur l'administration publique. Alors, je vous dirais que, la première semaine, quand je suis arrivé là... Évidemment, on arrive, on est le dirigeant de l'organisation; où est-ce que l'organisation s'en va, normalement, c'est supposé d'être dans le plan stratégique. Alors, quand j'ai appris qu'il était échu, puis que ça ferait deux ans au 31 mars prochain, disons que je fus surpris. Quel ne fut pas mon étonnement, M. le Président!

Le Président (M. Gaudreault) : C'est beau. On va rester suspendus à vos lèvres pour le prochain bloc, que vous continuez là-dessus. On s'en va du côté de l'opposition officielle, le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Écoutez, en 2015, le rapport 2015-2016 mentionne qu'il y a un contrat qui est non conforme selon les audits, les audits qui ont surveillé les contrats, les différents contrats, un sur 48, mais, quand on regarde par rapport à 2014-2015, on s'aperçoit qu'il y a 120 contrats qui ont été surveillés par les auditeurs. Donc, on voit une diminution, on passe de 120 à 48 d'une année à l'autre. Pourquoi, d'après vous? Parce que, là... Puis là, depuis le début, on vous pose des questions sur le passé, on ne peut pas parler beaucoup de votre présent. Bien, moi, j'imagine... Puis je vais dans le même sens que le député de Deux-Montagnes, je sais que vous n'êtes pas coupable de quoi que ce soit, sauf que, si on veut améliorer les choses, il faut voir les problèmes qu'il y avait auparavant puis quelles sont les solutions à apporter, on s'entend là-dessus. Bien, moi, je vous dis : On passe de 120 contrats surveillés à 48. Moi, je vous dirais : Pourquoi? Puis qu'est-ce qu'on ferait... Je ne sais pas, y a-tu quelque chose qui ne fonctionne pas? Y a-tu une raison quelconque? Et, s'il y a une raison, est-ce qu'on va améliorer... Parce que, là, vous avez parlé des audits, puis c'est important, là, qu'on analyse les dossiers comme il faut, là. Alors, pourquoi on aurait une diminution comme ça de la surveillance?

M. Lacroix (Marc) : Oui. D'abord...

Le Président (M. Gaudreault) : M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Merci. Il y a, comment je pourrais dire, l'assurance qualité avant octroi, on en a parlé tantôt, parce qu'on appelait... ceux qu'on appelait avant les PCP, qui s'appellent les conseillers en assurance qualité. En plus, il y a aussi les auditeurs internes qui ont fait par le passé, en 2015 notamment, des audits sur la qualité du travail des PCP. C'est bien de ça dont on parle, c'est ça? Et, à la demande de la commission, de cette commission... Je crois avoir lu aussi que vous avez demandé que ces vérifications-là se poursuivent. C'est bien le cas, hein? Alors, c'est de ça dont on parle, d'accord.

M. Therrien : Bien oui, c'est ça, bien oui. C'est parce qu'il y a eu une baisse de la surveillance et des audits. Mais là je vous dis : Bien, pourquoi il y a eu ça d'une année à l'autre?, puis j'essaie de comprendre pourquoi. Puis, vu que vous êtes un spécialiste, j'imagine que vous allez me dire pourquoi. Puis, si on a la raison, bien, on est capable d'améliorer la situation, j'imagine.

M. Lacroix (Marc) : Bien, dans ce dossier-là, M. le Président, ce qui m'étonne toujours, c'est qu'il y a des éléments clés, je vous dirais, en vérification puis au plan méthodologique, c'est qu'il faut y aller par échantillonnage, c'est ça. On ne peut pas... Parce que je lisais, puis c'était une des recommandations de Mme Trudel, je pense... Encore une fois, j'ai reculé, quand je voyais qu'il fallait, comment je pourrais dire, que tous les dossiers soient vérifiés. On ne peut pas, comment je pourrais dire, quand on veut gérer avec efficience puis on parle de vérification, je dirais, procéder autrement que par un échantillonnage représentatif. Ça, c'est le premier élément.

Deuxièmement, lorsqu'on constate des lacunes, dans le cadre d'une vérification, on ne peut pas non plus — là, c'est l'ancien président de la Commission de la fonction publique qui vous parle, un organisme de vérification — mettre toutes les lacunes sur le même pied d'égalité, c'est-à-dire que, oupelaïe! il manque une pièce d'un dossier, c'est aussi important qu'une contravention à la réglementation ou à la loi. En matière de vérification, de contrôle interne, il y a des notions de base importantes : la fréquence, la gravité puis l'impact.

Alors donc, comment je pourrais dire, sur le nombre de dossiers, je ne peux pas... Je n'ai pas la réponse, de 120 à 48. Je vous dis que les échantillons doivent être représentatifs, pour témoigner d'une situation représentative, puis je vous dis que, lorsqu'on constate des lacunes, que ce soit dans des rapports d'audit, dans des enquêtes ou autrement, il faut essayer de les qualifier. C'est quoi, la fréquence, mais surtout c'est quoi, la gravité? Il nous est arrivé, à la Commission de la fonction publique, de constater que, dans des dossiers, il manquait le diplôme. Ça ne veut pas dire qu'une illégalité a été... ça veut juste dire que le dossier n'est pas complet. On ne met pas ça sur le même pied que, par exemple, des contrats renouvelés de façon consécutive, des contrats de 55 jours et plus, on embauche quelqu'un qui ne s'est pas qualifié sur un concours puis on le renouvelle pendant quatre ans. Ça, c'est un contournement de la loi, M. le Président, et ça, on doit dénoncer ça haut et fort. Mais, comment je pourrais dire, dans les rapports que moi, j'ai vus, des PCP, et particulièrement celui de 2015, cela vous a été dit, je vous le répète, même si cela vous a irrités, je dirais, lorsque cela vous a été dit par Mme Savoie, il y avait un grand nombre de lacunes qui étaient des lacunes d'un niveau de gravité faible, c'est ça.

M. Therrien : Oui, ça, je comprends ça.

M. Lacroix (Marc) : Alors, il faut les corriger, bien entendu, mais je crois qu'il n'y a pas lieu de déchirer sa chemise.

M. Therrien : Bon, là, je vous demande... La question, c'est : On est passé de 120 à 48. Vous me parlez d'échantillonnage. Je ne comprends pas, je ne comprends pas, là, je suis allé à... j'ai fait mes cours de maths, puis plus l'échantillonnage est élevé, plus la représentativité est élevée.

Puis là, moi, écoutez, je peux-tu essayer une réponse avec vous, puis vous me dites si ça a du bon sens ou non? Je peux-tu... Je vais vous poser une question comparativement à ça. Pour vrai, là.

M. Lacroix (Marc) : Non, mais j'avais des éléments de réponse, là, je peux...

M. Therrien : Ah! Bien, allez-y. Bien, allez-y, ça va faire mon affaire, je vais prendre des notes. Je suis là pour prendre des notes, je vais prendre des notes.

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

M. Lacroix (Marc) : Bien, l'information que j'ai, c'est que, de 2013-2014 à 2015-2016, au regard de la conformité à la Loi sur les contrats des organismes publics, en 2013-2014, il y en avait 86 % qui étaient conformes, en 2014-2015, 93 %, puis en 2015-2016, 98 %. Ça, c'était sous l'angle conformité à la loi sur les organismes publics. D'accord?

M. Therrien : Oui. Mais par contre, par contre, si vous regardez par rapport aux directives ministérielles, vous êtes à 12 %. Si vous regardez la conformité par rapport aux directives ministérielles, vous passez de 93 % à 12 % pour l'année... pour le rapport 2015-2016.

M. Lacroix (Marc) : Vous me confortez, M. le Président, parce que, là, on ne parle pas...

M. Therrien : Bien oui, j'espère. C'est ça, mon but.

M. Lacroix (Marc) : Non, non, mais on ne parle pas de 12 % par rapport à la loi, on ne parle pas de 12 % par rapport au règlement; on parle par rapport à une directive, selon des choses qui se corrigent. Ça, ça veut simplement dire, M. le Président, que les employés sont en déficit de connaissance ou de formation sur les directives existantes au sein du ministère et qu'il y a des efforts à faire, dans une organisation fortement déconcentrée sur le territoire, pour harmoniser les pratiques. Et c'est la raison pour laquelle les personnes qui sont en soutien à la gestion vont relever maintenant du central, pour s'assurer que, justement, toutes les directives qui existent, que ce soit en gestion contractuelle ou dans d'autres domaines, soient appliquées de façon beaucoup plus uniforme.

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

M. Therrien : Mais, moi, le seul problème que j'ai, c'est que la loi sur les organismes publics ne prenne pas en considération les extras, alors que les directives ministérielles le prennent. Est-ce que vous êtes un bar ouvert, dans le fond, à 12 %?

M. Lacroix (Marc) : On n'est pas un bar ouvert, M. le Président. Je dirais qu'il y a des choses qui ne sont pas parfaites, au ministère des Transports. Dans l'application des règles en matière de gestion contractuelle ou autres, ça va, les choses ont été prises en main, il y a eu des plans d'action en matière de gestion contractuelle. Il y a eu évidemment toute la question des actions concertées en 2011. Il y a eu aussi, M. le Président, lorsque vous-même étiez à la tête du ministère des Transports, toute la question du juste coût, payer le juste coût, avec toutes les mesures que vous aviez mises de l'avant sous votre gouvernement et dont la quasi-totalité a été appliquée.

Moi, je pense que, depuis des années, je veux dire, le changement, surtout en matière de gestion contractuelle, parce que c'est de ça dont vous parlez... je dirais, beaucoup de choses, je veux dire, ont été faites. Beaucoup de choses, par contre, restent à faire, mais je crois que... Il peut rester des cas où les choses... des constats, ça peut être un supplément, ça peut être qu'on dit : Mais, maudit, ça n'a pas d'allure! Ça va. Mais, de façon générale, M. le Président, je pense qu'il faut aussi reconnaître les progrès qui ont été accomplis, reconnaître qu'il reste aussi du chemin à faire mais surtout — c'est ça, le message, aujourd'hui — qu'il y a un plan de match, je dirais, pour le résiduel des lacunes qui ont été constatées. On les reconnaît, on les a identifiées puis on a un plan de match pour les régler.

• (17 heures) •

M. Therrien : Écoutez, moi, j'essaie juste de faire un constat avec ce qui vous a précédé, là, tu sais, je ne suis pas accusateur, là. Je vous dis : Comment ça se fait qu'on est passé de 120 à 48? Vous ne semblez pas considérer ça comme problématique. Et là je vous dis : Le taux de conformité, là, c'est de 92,6 % avec les organismes publics, puis, quand tu prends les directives ministérielles, ça tombe à 12 %. Puis le problème, c'est que les extras sont à l'intérieur des directives ministérielles, ça fait que, là, il y a de quoi s'inquiéter. Vous me dites : Bien non, tout est beau, on peut s'améliorer, ainsi de suite. Moi, je comprends ça puis... Moi, là, vous arrivez, depuis quelques semaines, voire quelques mois, il faut faire

un constat. On fait le constat à partir des informations qu'on a eues mais aussi par rapport aux informations liées à la conformité, ainsi de suite. Moi, si je vous disais... Le fait qu'on passe de 120 à 48, c'est un constat, ce n'est pas de votre faute, vous n'étiez pas là, mais est-ce qu'on pourrait se poser la question, vos collègues, dire : Bien, pourquoi on en a fait beaucoup moins, écoute, on parle de 60 % de diminution, là, pourquoi on a fait beaucoup moins de vérification? Puis, dans le deuxième cas, bien, pourquoi, les directives ministérielles, on se ramasse à 12 %? Est-ce qu'il y a des moyens d'améliorer ça? Et la question importante, c'est de dire : Bien, regardez, on a un problème, j'en conviens; je viens d'arriver, donnez-moi le temps. Je vais dire : Bien, c'est bien parfait, puis c'est ça, le but. Mais c'est quoi, le problème? Puis qu'est-ce que vous allez faire ou qu'est-ce qui est présenté là-dedans qui va me permettre de croire que ça va s'améliorer, qu'on va dans le bon sens?

Moi, si vous me dites : Bien, écoute, on a de la misère à engager des experts, moi, je vous aurais donné 100 %. Si vous me dites : Bien, écoute, on a de la misère à engager des experts, puis c'est une des raisons pourquoi on a de la difficulté à rencontrer des objectifs qui nous auraient permis d'avoir une meilleure... en tout cas, une meilleure vérification, bien là je vous aurais dit : Bien, bravo, donc, il faut améliorer le nombre d'experts. Mais ce n'est pas la réponse que j'ai eue.

Le Président (M. Gaudreault) : Ce qui met fin au bloc de l'opposition. On retourne avec le député d'Orford.

M. Reid : Oui, bien, en fait, on va revenir à ma question, qui, elle, est définitivement tournée vers le futur, là. Pour vous rappeler un petit peu, moi, j'avais commencé en parlant du rapport du consultant, qui montre des éléments que vous avez peut-être repris, parce que la correspondance n'est pas toujours facile à avoir, là, mais ce serait intéressant qu'on parte un peu de ça. Et là il parlait, pour la planification, donc, d'objectifs qui ne sont pas toujours... bien, il parlait d'absence d'objectif mesurable, etc. Et donc, la planification stratégique, on nous avait expliqué un petit peu que vous étiez arrivé... Vous étiez en train de dire ça quand on a fini le bloc. Et donc j'aimerais ça que vous nous parliez un petit peu de quelle façon est-ce que vous allez aborder la question, sachant que vous êtes dans une transformation organisationnelle majeure, et comment est-ce qu'on va recevoir votre plan, disons, puis de quoi ça va avoir l'air.

Et ensuite on pourra peut-être regarder d'autres éléments, juste pour être sûrs que... On sent bien, quand on regarde les diagnostics du consultant, que vous êtes là-dessus, mais peut-être certaines questions qui nous permettront de faire... de joindre les deux, là.

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

M. Lacroix (Marc) : M. le Président, sur le plan stratégique, effectivement, les travaux ont été relancés très peu de temps après mon arrivée parce que c'est une pièce maîtresse dans la vie organisationnelle. Le fait de ne pas en avoir, c'est comme si on n'avait pas de vision à jour. Où est-ce qu'on s'en va comme organisation? Bien, on a une vision qui est échue, d'une part. Ça, c'est un premier constat. L'importance de cette pièce-là au sens de la Loi sur l'administration publique, mais surtout de partager cette vision commune, il y a beaucoup d'organisations, dans le privé, dans le public également, où le plan stratégique exige, je vais parler du secteur public, que je connais... Comme on dit en patinage artistique, c'est une figure imposée, c'est ça. C'est une chose, comment je pourrais dire, de faire un plan stratégique parce qu'il nous est exigé, c'en est une autre de le faire vivre dans l'administration quotidienne d'une grande organisation. Donc, un plan stratégique, il faut que ce soit connu de l'ensemble du personnel, de l'ensemble de la gestion. Une des premières initiatives qu'on fera lorsqu'il sera adopté, évidemment, par les autorités, qu'il aura été soumis au ministre, au Conseil des ministres, c'est de le partager auprès de l'ensemble des employés. Voici notre destination, je veux dire, au cours des prochaines années.

Deuxièmement, il faut qu'un plan stratégique, ça se décline en plan opérationnel. Il y a des plans d'action annuels, d'accord, qui viennent concrètement... C'est ça, une culture de gestion axée sur les résultats. Ce n'est pas juste des grandes cibles : Dans trois ans, on va être là; on prend le document, on le met sur la tablette. Il faut que ce soit connu, qu'on en parle, qu'on ait un plan d'action opérationnel, que les attentes formulées aux cadres, aux gestionnaires aient des liens avec le plan stratégique. Il ne faut pas que ce soit désincarné. Ça, c'est la première préoccupation que nous avons.

La deuxième : Qualitativement, bien sûr, il y a toujours des améliorations, vous le savez. Vous avez des analystes qui travaillent pour la commission, qui à chaque fois qu'un plan stratégique est élaboré ou que... sur le rapport annuel de gestion, des hauts fonctionnaires témoignent en cette enceinte, vous faites des remarques sur tel... il n'y a pas d'objectif intermédiaire, telle cible n'est pas présente. Alors, les organisations — le ministère des Transports n'y fait pas exception — cherchent à s'améliorer. Il y a donc un bilan qui a été fait. Comment on peut faire mieux sur telle cible? Bon, alors, il y a eu un bilan. Et on pense que cette fois-ci... Puis on a soumis ça au Secrétariat du Conseil du trésor. Là aussi, il y a des experts en gestion axée sur les résultats, il y a des experts en indicateurs, en cibles qui nous ont fait des commentaires qui, à date, sont relativement... sont plutôt positifs.

Donc, on est en mode amélioration continue, M. le Président. Puis aussi on veut orienter cette organisation-là vers une gestion davantage axée sur les résultats.

Le rapport annuel, vous le verrez, il y a une des actions, dans le chantier 4... C'est un rapport qui est beaucoup centré sur les activités, au moment où on se parle. D'abord, il est très volumineux. Moi, j'ai appris beaucoup de choses là-dedans, c'est instructif. Mais un rapport centré sur les résultats, là, on dit : On a une cible. On l'a atteinte, oui ou non? Première question qu'on doit répondre pour faciliter la lecture des parlementaires : Oui ou non, on l'a atteinte? Sinon,

pourquoi? Puis ensuite de dire qu'est-ce qu'on va faire pour l'atteindre. Je pense que c'est ça, à moins que j'aie mal compris ce que vous attendez de nous, je dirais, qui doit être contenu dans un rapport annuel de gestion.

Donc, on est en amélioration là-dessus, puis c'est un de nos objectifs, de mieux traduire les avancées du plan stratégique à l'avenir, dans notre rapport annuel de gestion, en mettant l'accent davantage sur les résultats, mais surtout de faire en sorte qu'une telle vision soit partagée par un plus grand nombre de personnes au sein de l'organisation. Sinon, c'est une abstraction, on se conte des histoires sur, comment je pourrais dire, l'impact d'un plan stratégique dans une organisation.

M. Reid : Merci. Avant de laisser la parole à mon collègue, je voulais juste vous dire que vous parlez d'attentes dans votre ministère, là, mais là, en disant tout ce que vous avez dit, vous êtes en train de créer des attentes chez les membres de la Commission de l'administration publique, parce qu'on n'a pas toujours des rapports qui sont aussi clairs puis des objectifs qui sont aussi faciles à évaluer non plus.

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

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur un petit débat, avec quelques éléments que vous avez mis sur la table.

Vous savez, finalement, dans un ministère, dans n'importe quelle organisation, on a trois ressources, on a du personnel, de la compétence puis des sous. Il est très clair à mes yeux que, dans le passé, les ressources humaines ont été un peu malmenées, il y a eu des... on n'est pas au niveau, une mise à niveau technologique est de mise, parce que les outils technologiques, puis ça semble ressortir de l'étude ou de l'enquête avec le personnel... Sur le plan budgétaire, je crois qu'on est à peu près au bon endroit, là, on pourra débattre ça dans un autre contexte, mais ce qui me touche ici, c'est que l'intégration de ces trois ressources-là, dans une structure, est fondamentale.

Vous avez dit deux choses précédemment, c'est que vous avez dit que vous alliez passer d'une à deux journées, sur le plan organisationnel, en termes de formation et...

M. Lacroix (Marc) : 2 % de la masse salariale.

M. Bolduc : 2 %? Bon, là, on parle de 10 jours, c'est autre chose, là. Ça, ça a plus d'allure un peu. Dans une phase opérationnelle, je suis d'accord, mais, dans une phase changement, je ne suis pas sûr. Mais c'est un commentaire que je vous fais qui est un peu basé sur ce que moi, j'ai vécu ailleurs.

Le déficit de formation puis le déficit de directives dont vous venez de parler dans les dernières minutes, dans ce 2 % là... Parce qu'on parle de formation technique, mais on parle aussi de structure opérationnelle et d'information qui doit être distribuée et circulée pour s'assurer que tout le monde va être aux normes. Comment vous voyez ces choses-là se faire sur une base structurelle?

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci. Ce qu'on appelle la formation à la tâche, là, s'assurer que les pratiques soient harmonisées... Parce que, bon, il peut y avoir, comment je pourrais dire, une application, comment je pourrais dire, qui est diversifiée, là, qui n'est pas sur la coche, comme on dit, en matière d'application de certaines directives. Ça, ils appellent ça de la formation à la tâche. Ça, c'est à l'interne, là, on doit s'organiser, c'est l'encadrement, je veux dire, qui est responsable de ça. Quand on a des structures qui font en sorte que des gens, dans l'application de normes dans leur sphère d'activité, ne sont pas... non pas seulement vérifiés, je veux dire, on ne vit pas... Pour être excellent, dans une organisation, il ne s'agit pas du nombre de vérificateurs puis d'untel qui vérifie le travail de l'autre, on n'est pas... c'est plus, je veux dire, en termes de prévention, de diffuser les directives, de faire de la formation continue, d'avoir des réseaux de répondants.

Prenez... En gestion contractuelle, depuis plusieurs mois, ils ont mis en place un réseau de répondants, par exemple, des PCP, il va y avoir un réseau de répondants pour ceux qui s'occupent des réclamations. Donc, ces gens-là sont réunis périodiquement, il y a des visioconférences. On revient sur des problématiques constatées par des membres du personnel, puis là les experts sont présents, puis de dire : Bien, dans telle situation, voici ce qu'on fait. Et là les gens se mettent à niveau, je dirais, en termes de... pour ne pas qu'il y ait trop d'écart dans l'application des directives ou des normes qu'on doit respecter.

Ça, pour moi, comment je pourrais dire, c'est de la formation à la tâche, mais vraiment de la tâche, là, au quotidien, et je ne rentrerais pas ça, là, dans le 2 % de la masse salariale dont vous parlez, que vous avez évoqué tout à l'heure.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est presque terminé, M. le député, il reste 10 secondes. On peut revenir au prochain bloc.

M. Bolduc : O.K. Bon, bien, merci. On pourra revenir peut-être, éventuellement, sur un autre petit élément là-dessus, mais je pense que ça, là, c'est déjà un bon point. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est bon. Le député de Deux-Montagnes.

• (17 h 10) •

M. Charette : Merci, M. le Président. Un dernier bloc en ce qui me concerne. Quelques petites questions en rafale pour voir un petit peu où nous en sommes.

Au niveau de l'évolution des effectifs par catégorie, le ministère avait pris l'engagement, à juste titre, de se redoter d'une expertise valable. On voit qu'il y a des efforts qui ont été faits, on ne peut pas le nier, au niveau des ingénieurs,

au niveau des techniciens des travaux publics. Dans le cas des ingénieurs, l'année 2014-2015, on était à 840; pour l'année 2015-2016, on parle de 875, donc une petite amélioration tout de même. Au niveau des techniciens eux-mêmes, il y a une petite baisse. Si on regarde les mêmes années, on est passé de 1 004 à 994.

Où en sommes-nous par rapport aux objectifs que le ministère s'était donnés pour se doter, justement, de l'expertise nécessaire, là, pour pouvoir bien opérer sa mission?

M. Lacroix (Marc) : Oui. Est-ce que je peux déposer, pour le bénéfice des membres de la commission, un tableau qui pourrait répondre peut-être de façon plus imagée à ce que vous...

Document déposé

Le Président (M. Gaudreault) : Bien sûr. Un napperon.

M. Lacroix (Marc) : Pardon?

Le Président (M. Gaudreault) : Un napperon.

M. Lacroix (Marc) : Un napperon, oui, c'est ça. Je peux commencer à répondre à la question, mais peut-être qu'on peut distribuer.

Donc, l'objectif était de... On parle bien des 970 postes alloués par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2011, hein, c'est bien ça, pour faire en sorte de renforcer l'expertise au ministère des Transports? Alors, nous sommes aujourd'hui à 680 postes, à hauteur de 680 postes. C'est donc 70 % de l'objectif.

Je vous rappelle que la commission Charbonneau, dans son rapport, a loué les efforts du ministère à cet égard. Bien entendu, je veux dire, il reste du chemin à faire, hein?

Aujourd'hui, on a une strate d'autorisée par le Secrétariat du Conseil du trésor jusqu'à 707. Ensuite, on doit retourner au secrétariat pour demander l'autorisation de combler la différence entre le 707 puis le 970, mais on va y arriver. Moi, j'ai bon espoir qu'au 31 mars prochain on va être à 707, parce qu'actuellement il y a beaucoup de gens qui ont fait le processus de sélection, M. le Président, mais qui, pour occuper leurs fonctions, doivent passer par les filtres de ce qu'on appelle l'habilitation de sécurité, de par les fonctions qu'ils occupent. Donc, ça, ça prend du temps, ça peut prendre plusieurs semaines, et on ne les comptabilise pas. Mais, si j'avais à ajouter ces personnes-là aux 680, on dépasserait le 700, au moment où je vous parle.

M. Charette : Vous êtes confiant qu'au 31 mars de cette année l'objectif de l'année en cours sera atteint, autant pour les ingénieurs que pour les techniciens?

M. Lacroix (Marc) : Ce que je dis, c'est qu'on a une strate d'autorisée à 707, là, c'est ce palier-là où on peut se rendre, puis j'ai bon espoir qu'au 31 mars... En tout cas, si on n'y est pas, on va être à quelques unités d'y être. Et on va s'enligner pour qu'au cours de la prochaine séquence, on va dire ça comme ça, on puisse faire le grand bond vers les 970.

Mais donc c'est au cours de 2011-2012 qu'on a entrepris la consolidation, le renforcement puis le développement de l'expertise, là, pour augmenter notre capacité à réaliser à l'interne, vous voyez dans le tableau au centre de la page. Mais au bas de la page c'est intitulé... Le segment intitulé *Réappropriation de l'expertise*, il y avait des objectifs en surveillance. On était, en 2012-2013, à 16 % en surveillance, on a atteint notre cible qui était visée pour 2015-2016 à 38 %. En préparation des projets routiers, on était à 41 % en 2012-2013; on a pu atteindre l'objectif, droit sur la cible, de 58 % en 2015-2016. Puis, en inspection des infrastructures, bien, on est quand même passés de 43 % à 71 %. Donc, ça évolue dans le bon sens...

M. Charette : ...pour que ce soit bien enregistré au niveau de la commission, l'objectif de 970 postes supplémentaires, si on considère depuis 2011, pour l'atteindre, il faut une autre autorisation du Conseil du trésor, une autorisation, là, bref, pour les 263 postes à combler? Et cette autorisation-là, elle est, comment je pourrais dire, automatique? Comment s'assurer de l'obtenir autrement?

M. Lacroix (Marc) : Bien, d'abord, je pense que, sur l'objectif final, ces postes-là ont été alloués, 970. Je m'en souviens, j'étais secrétaire au Conseil du trésor à l'époque, c'est ça, d'une part.

D'autre part, dans sa sagesse, on va dire ça comme ça, le Secrétariat du Conseil du trésor alloue ça par tranches. Je pense que c'est de la bonne gestion. On doit démontrer, je veux dire, avant de... On a la bouche déjà pleine, là, je veux dire. Donc, avant d'aller solliciter une autre bouchée, M. le Président, il faut se rendre à 707, hein? Mais le projet de CT, pour reprendre un vocabulaire bien connu, est déjà prêt, il attend ma signature, mais je me garde une petite gêne, avant de le présenter au Secrétariat du Conseil du trésor, qu'on ait franchi le cap du 700 puis qu'on soit près d'atteindre la cible qui nous a été exigée. Mais, une fois rendus là, on s'enligne pour passer à la vitesse supérieure.

On a été, comment je pourrais dire, par rapport... Ça aurait pu, vous savez, aller plus rapidement, hein? Évidemment, on a eu à participer comme l'ensemble des ministères et organismes au retour à l'équilibre budgétaire. Tous les ministères et organismes se sont vus imposer une cible de réduction de 3 % de la cible d'effectifs consommés, c'est ça, donc...

M. Charette : À ce niveau-là, est-ce qu'il y avait une exemption, justement, pour les ingénieurs et techniciens?

M. Lacroix (Marc) : Bonne question, M. le Président. La cible était la même que pour les autres, mais nous, à l'interne, c'est-à-dire mes collègues qui étaient présents, en tout cas, avant mon arrivée, la gestion qui en a été faite, c'est qu'on a totalement exempté les ingénieurs et les techniciens en travaux publics de ce 3 %. Autrement dit, le focus a été mis sur les services administratifs. Et Mme Cantin ici présente peut en témoigner, des mesures ont été prises, de fusion, d'unité, de constitution de pool d'agents administratifs, tout ça pour, comment je pourrais dire, faire en sorte de répondre à la commande du 3 % sans toucher, je dirais, à l'aspect rapatriement ou renforcement de l'expertise du ministère au chapitre des ingénieurs et des techniciens en travaux publics. Ça a été entièrement préservé.

M. Charette : Parfait. Parce que le temps file, je vais changer de sujet. Au niveau des dépenses en infrastructures, je regarde, encore une fois, au niveau du transport terrestre versus... en fait, l'année de référence 2014-2015 avec un montant x d'investi, mais un montant moins conséquent pour l'année 2015-2016. Comment qualifiez-vous l'investissement au niveau du transport terrestre? Est-ce qu'il nous permet, actuellement, essentiellement de réparer des infrastructures qui sont vieillissantes ou il nous permet de faire suffisamment de développement également?

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Mme Cantin.

Mme Cantin (Danièle) : Oui. Oui, merci. C'est dans les crédits du ministère. Donc, on ne parle pas ici des investissements routiers qui sont, dans le fond, des réseaux de transport terrestre.

Donc, dans les infrastructures de transport, quand on parle de transport terrestre ici, principalement, c'est l'entretien d'hiver. Et vous vous rappelez sûrement que l'hiver dernier, ça a été un hiver plus clément, qui nous a permis d'avoir moins de ressources financières dédiées, étant donné que les conditions étaient favorables. Donc, il y a eu une économie budgétaire qui a été constatée, et c'est principalement dû à l'hiver, aux conditions hivernales de l'année dernière par rapport à celles... à la saison de 2014-2015.

M. Charette : Et si, avec votre explication, on reprend la même logique, et si on remonte dans le temps, là, 2011-2012, on voit que les chiffres sont en constante régression. Donc, vous l'expliquez uniquement par des hivers plus cléments? Ce n'est pas lié à l'entretien lui-même des infrastructures routières?

Mme Cantin (Danièle) : Non, il n'y a aucune infrastructure routière. Le poste Transport terrestre qu'on retrouve au programme 1, élément 1, c'est principalement la dépense d'hiver qui s'y retrouve.

Vous savez, dans le budget du ministère, il y a quatre grandes catégories de dépenses, dont l'hiver, la rémunération du transport adapté et la subvention à la Société des traversiers du Québec. Donc, qu'est-ce que vous retrouvez ici, dans le poste Transport terrestre, c'est principalement nos coûts d'hiver, donc c'est lié, là, au déneigement, aux conditions, aux locations de camion qu'on a avec le Centre de gestion de l'équipement roulant, où on a aussi l'utilisation du sel, la consommation qui est faite sur les routes et les contrats qu'on donne, là, au niveau de l'entretien d'hiver. C'est ce qui est comptabilisé dans ce poste-là. Ça fait que c'est principalement l'évolution de la dépense sur ces années-là.

M. Charette : Parfait. Parce que le temps file, autre sujet. Au niveau des plaintes, quand on regarde, au cours des dernières années, que ce soient les plaintes autant verbales qu'écrites, on voit tout de même une progression qui est importante. 2014, à titre d'exemple, au niveau des plaintes verbales, 2014-2015, 6 550, pour un total de 6 698. L'année dernière, au niveau des plaintes écrites, 1 859 versus 2 116, donc une progression qui est non négligeable.

On parlait, au niveau de la commission, de l'importance de rétablir l'image du ministère au sein de la Commission de l'administration publique, mais c'est certainement important de le faire au niveau de la population, des citoyens en général. Comment expliquer cette hausse non négligeable du nombre de plaintes, autant verbales qu'écrites?

• (17 h 20) •

M. Lacroix (Marc) : Le traitement des plaintes des citoyens, c'est extrêmement important. Évidemment, on a des engagements dans la déclaration de services aux citoyens à cet égard. Je me méfie toujours des organisations qui, dans leurs rapports, disent qu'elles n'ont pas de plainte. C'est qu'elles ne les captent pas, à mon avis.

Et le ministère a vu effectivement le nombre total de plaintes augmenter de 43,5 % entre 2012-2013 puis 2015-2016, mais la plus grande part de cette variation est survenue entre 2012-2013 et 2014, avec une hausse de 30 %. La raison, qu'on m'explique — évidemment, je n'étais pas là — c'est la standardisation du processus de traitement des plaintes. Parce que, vous savez, à un moment donné, les territoires, ils peuvent capter des plaintes; certains les envoient au central, d'autres ne les envoient pas, enfin, ça a pu être comme ça avant. Ce qu'on me dit ici, c'est qu'à compter de 2013 on a standardisé le processus, on a donné comme des directives claires, ce qui était une plainte, ce qui n'était pas une plainte, enfin... Et aussi, avec l'utilisation croissante des nouvelles technologies pour la transmission des plaintes — là, on parle des citoyens — tout ça combiné ensemble, bien, le nombre de requêtes s'est accru de façon importante. Mais par la suite on a vu que ça s'était stabilisé, que la hausse est beaucoup moins marquée et qu'entre 2013-2014 et 2014-2015, bien, on assiste plutôt à une hausse de l'ordre de 4,5 %, 5 %.

Mais il y a effectivement beaucoup de plaintes. Il faut que vous sachiez que beaucoup de plaintes adressées au ministère des Transports, je ne sais pas, moi, il y a une roche qui est tombée sur mon pare-brise, ça s'en vient au ministère parce que c'étaient des travaux exécutés, mettons, sur un viaduc, mais, quand on traite la plainte, parfois on s'aperçoit que c'est l'entrepreneur, puis c'est lui qui est imputable. Il y a toutes sortes de... Là, je n'ai plus de temps pour en parler, mais...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Non, c'est ça. Puis en plus on ne peut pas rogner sur le prochain temps parce qu'il n'y a plus de temps. Alors, le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. M. Lacroix, bienvenue. Et merci à votre équipe d'être avec nous aujourd'hui puis merci pour votre préparation, parce que c'est quand même des sujets très particuliers et très importants pour nous, et surtout de voir que vous vous en préoccupez d'une telle façon.

Étant beaucoup associé aux PME, M. Lacroix, étant donné que je suis adjoint parlementaire de la ministre en question, et puis depuis que je suis ici en tant que parlementaire, depuis huit ans, puis aussi associé à la CAP, naturellement, je suis souvent interpellé pour différentes raisons, hein, quand on audite des ministères comme le vôtre pour des sujets particuliers de mauvaise gestion ou tout autre sujet. Alors, je n'ai pas le choix de revenir sur le passé.

Malgré que vous avez bien répondu à tous mes collègues de façon... puis j'ai très confiance en vous là-dessus, mais j'aimerais, par respect, moi, d'une situation... J'avais présenté, après un gros travail de recherche, un problème majeur d'appel d'offres qui avait eu lieu en Outaouais, et, malgré tout le travail que j'ai fait, le travail d'attente, avec tout le fait de mes collègues qui étaient concernés, à l'époque, et avec les auditions que l'on a eues au printemps 2016, auxquelles j'ai dénoncé la situation avec peut-être des gens ici présents qui étaient là aussi, de votre équipe, et j'aimerais... Tu sais, vous savez, ce n'est pas facile de revenir sur quelque chose comme ça, mais, moi, par respect pour ces gens-là, avec qui j'ai eu beaucoup de préoccupations parce que je me disais : Ça n'a pas de bon sens qu'un appel d'offres, avec les coupures que l'on a à vivre, nous, dans nos systèmes... 3 millions de préoccupation... d'appels d'offres qu'ils n'ont pas eus... Peut-être qu'il y a des raisons, peut-être qu'il y a des raisons, mais vous ne leur avez jamais donné les bonnes raisons et vous ne leur avez jamais répondu. Et d'ailleurs jamais... Puis ça, ce n'est pas de votre gouverne, je m'en excuse, de m'adresser à vous, mais, moi, par respect pour eux, sachant que vous étiez ici aujourd'hui et que ces gens-là n'ont jamais eu de réponse, vous comprendrez bien qu'ils m'en ont fait état en espérant peut-être avoir, à un moment donné, par respect... Malgré que ça doit être passé aux calendes grecques, parce que le contrat doit être donné, puis, les 3 millions, ils se sont fait fourrer. Alors, j'aimerais juste savoir comment, pour l'avenir, mais aussi avec ce qu'on a dénoncé à l'UPAC... On a parlé de l'UPAC, tout à l'heure, et, l'UPAC non plus, ils n'ont pas eu plus de réponse, avec l'UPAC, parce qu'on a dénoncé la situation à l'UPAC. Alors, par rôle de député qui veut avoir de la transparence pour le futur puis pour notre monde qui est à côté de nous au quotidien, puis, moi, les gens d'affaires, et tout ça, qu'il faut qu'ils aient confiance au gouvernement, comment vous m'expliquez ça, qu'ils n'aient pas eu de réponse?

M. Lacroix (Marc) : Je ne peux pas vous expliquer qu'ils n'aient pas eu de réponse. Ce que je peux simplement vous dire, c'est que, si cela s'avère, ce n'est pas acceptable. Et je ne sais pas si cela pourrait, je dirais, nous racheter, si tel est le cas, mais je m'engage à les rencontrer pour leur donner toutes les explications en personne.

M. Drolet : Bien, M. le Président...

M. Lacroix (Marc) : Et en plus, M. le Président, je peux vous dire... Je ne sais pas où sont ces gens-là. À Montréal? À Québec?

Une voix : ...

M. Lacroix (Marc) : En Outaouais. S'ils sont en Outaouais, je suis dans une tournée des directions territoriales, prochainement j'irai en Outaouais, je peux même aller les rencontrer là-bas.

M. Drolet : C'est une entreprise...

M. Lacroix (Marc) : Alors, je peux vous donner les explications ici, mais je peux, yeux dans les yeux, les donner aux personnes qui estiment qu'elles n'ont pas reçu un bon service de la part du ministère.

M. Drolet : Bien, M. le Président, c'est sûr et certain que j'apprécierais beaucoup, par suivi de commission, par suivi de notre travail que l'on a à faire, j'apprécierais beaucoup.

Ce n'est pas des gens de l'Outaouais, en passant, c'est des gens de Montréal, une entreprise de Montréal qui a soumissionné pour un projet en Outaouais, avec, comme vous savez, la situation, je pense que les gens alentour de vous savent de quoi je parle. Et puis moi, je ne maîtrise pas nécessairement tout au complet, le dossier, mais sauf que, une chose est certaine, j'en avais entendu parler, ça m'avait quand même touché beaucoup, à cet effet-là. Puis c'est par rôle de transparence que je l'ai rapporté aujourd'hui, parce que, comme je vous l'ai dit en entrée de jeu, bravo pour le travail que vous avez donné, les explications, aujourd'hui, à tous mes collègues, parce que c'est ce qu'on souhaite, c'est ce qu'on souhaite. Puis on est une commission sans partisanerie, puis c'est un plaisir que j'ai depuis huit ans, d'en faire partie.

Un autre... Oui, allez-y, excusez.

M. Lacroix (Marc) : Je m'engage à les rencontrer au mois de mars.

M. Drolet : Parfait. Bien, je leur fais état de ça. Je ne sais pas comment je procède, M. le Président, pour vous donner les coordonnées... ou vous allez peut-être vous-mêmes les avoir, les coordonnées. En tout cas, du moins...

Une voix : ...

M. Drolet : Pardon?

Une voix : Vous enverrez un fax.

M. Drolet : En tout cas, je suivrai les méthodes qui me seront conseillées pour le faire.

L'autre question que j'aimerais... que vous apportez, suite à votre nouvelle transparence et à la nouvelle façon de faire, j'ai eu le plaisir, cette semaine, avec mon collègue ministre, Laurent Lessard, d'aller à une présentation pour l'élargissement, à Québec, ici, pour l'autoroute Laurentienne et j'ai bien aimé de voir dans la manière de faire, maintenant, que vous allez sûrement faire pour les annonces comme ça, qu'il y a des montants qui sont dénoncés. Parce qu'on dit qu'on fait l'élargissement, mais là les appels d'offres vont être en cours, et j'ai aimé de dire... — bien, pas moi, mes collègues — entre 10 et 24 millions, une possibilité de contrat. Alors, j'ai bien aimé la réponse quand ça a été... Les journalistes ont posé la question au ministre pourquoi qu'il ne mentionnait pas un chiffre plus précis. C'était justement pour être capable de démontrer, quelque part, que, là, maintenant... J'aimerais aussi... Là-dessus, je pense que c'est un travail que vous allez faire et qui va être de plus en plus fait, dans vos appels d'offres, pour avoir un peu plus de rigueur dans la gestion des coûts mais vers le plus bas.

M. Lafaut (Stéphane) : Bien, en fait, M. le Président, si je peux répondre à la question, écoutez, un, le ministre des Transports s'est engagé à un niveau de transparence accru au niveau des contrats qu'on allait donner, dont le dévoilement de la programmation. Donc, les contrats de 500 000 \$ et plus, lorsque la programmation va avoir été annoncée, vont être disponibles sur le site Internet du ministère. Et, lorsque les caucous vont faire les différentes annonces de la programmation, bien, c'est sûr qu'on met des tranches de montant, parce qu'on ne veut certainement pas dévoiler une indication quelconque quant à ce que pourrait ressembler le montant du contrat. Donc, on s'engage à faire ça, et c'est une discipline qu'on s'impose.

M. Drolet : Bien, je vous en félicite, messieurs. Je peux te laisser, Ghislain...

Le Président (M. Girard) : Donc, on passe la parole, maintenant, au député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur deux petits points pour conclure mes interventions. Dans le document qu'on avait sur la Commission de l'administration publique, le document de soutien de février 2017, la formation du personnel, le nombre de jours consacrés par personne — en fait, je ne sais pas si vous avez ce document-là, là — pour 2015-2016, il était de 1,6 jour. C'est à la page... Excusez-moi. C'est un document interne du... document à la page 33, tableau 13.

M. Lacroix (Marc) : 1,6, vous dites?

M. Bolduc : Jour. Donc, comme vous avez parlé de deux, tout à l'heure, j'avais réagi. Mais, quand vous m'avez dit que c'est 2 %, c'est 10 jours, donc ça correspondait à un changement très significatif. C'était mon premier point.

Mon deuxième point, c'est que vous avez parlé, tout à l'heure, avec votre napperon, du renforcement de l'expertise, puis bravo! je n'ai aucun problème avec tout ça. Encore là, on a un renforcement de 15 % de la main-d'oeuvre de l'ensemble du ministère, puis c'est des professionnels qui vont travailler dans le champ, ce n'est pas une petite affaire. Ce que moi, je voudrais m'assurer, puis ça, c'est une préoccupation, c'est qu'on n'engage pas 1 000 personnes pour faire de la supervision de consultant, et ce que je voudrais essayer de comprendre de votre part, c'est quel est le pourcentage de ces gens-là qui va être dédié à la supervision de consultation vs l'exécution et l'analyse d'expertise. Parce que je comprends bien qu'on rajoute du personnel pour vérifier, mais ce n'est pas rien que pour valider que le consultant fait la bonne affaire, j'espère. Puis...

Mme Leclerc (Anne-Marie) : Vous permettez?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, bien sûr.

• (17 h 30) •

Mme Leclerc (Anne-Marie) : Alors, effectivement, les plans de formation ont été montés pour redonner du... développer des compétences pour être capables de reprendre à l'interne un certain nombre d'activités. On a parlé de surveillance, tout à l'heure, on va parler d'équipes multidisciplinaires. On a monté aussi des cours de formation en surveillance beaucoup plus sophistiqués.

Et c'est une préoccupation de tous les instants que les personnes qui vont être à l'embauche vont être là pour faire des activités d'ingénierie, techniques, terrain, internes aussi parce que, les projets, il faut les préparer, ce n'est pas juste l'exécution, il faut aussi renforcer notre préparation. Et ça, ça va être... ça nous tient beaucoup à coeur, parce que meilleure est la préparation, après ça, l'exécution va être plus facile, et il va y avoir moins d'imprévus. Alors, on a beaucoup focussé sur la préparation, l'analyse de risques dans la gestion de projet. On a un projet routier. Le risque, il est où dans mon projet? Il faut bien le maîtriser, l'atténuer et le maîtriser.

Ça fait que c'est là-dedans qu'on est. On est vraiment, là, dans... les mains dans la pâte, comme on dit.

M. Bolduc : Une petite dernière question. Si je regarde, dans votre répartition, sur le napperon, vous avez quand même relativement beaucoup d'ingénieurs et de techniciens avec une certaine expérience, relative, et très peu de jeunes,

formation zéro à deux ans, on parle d'une trentaine de pour cent. Est-ce qu'il y a une raison spécifiquement à ça? Parce que, si on est en train de bâtir à long terme, on a besoin des plus anciens pour former la structure. Puis je crains un peu qu'on peut être en train de déshabiller Pierre pour habiller Paul, parce que, si on vide les bureaux d'ingénieurs-conseils, à la fin de la journée, on va avoir peut-être un autre problème d'expertise chez nos consultants.

Le Président (M. Gaudreault) : Rapidement, Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Anne-Marie) : Il y a de la place pour les jeunes au ministère des Transports. C'est sûr qu'on a fait un blitz, au cours des dernières années, mais il y a beaucoup de place pour les jeunes.

On a beaucoup de stagiaires aussi, mon collègue Stéphane Lafaut et moi-même pouvons en témoigner, et on va essayer de garder nos stagiaires aussi à l'emploi, les intéresser suffisamment par des stages diversifiés et surtout très intéressants. C'est ce qu'on va essayer de faire.

M. Bolduc : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, le dernier bloc de l'opposition... non, pas le dernier, l'avant-dernier, je m'excuse, de l'opposition officielle, le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Alors, bon, écoutez, je prends connaissance du document, je trouve ça très intéressant. Ça m'a même devancé parce que je voulais demander une information par rapport à l'expertise, parce que, veux veux pas, on est un peu rattachés à cette problématique-là quand vient le temps d'évaluer les projets puis de diminuer, évidemment, les extras. Si on peut faire ça, c'est bien tant mieux.

Vous disiez tantôt que, je résume, tu sais, quand tu touches la formation des gens ou l'embauche, j'imagine, de ces gens-là, ce n'est pas une dépense, c'est un investissement. Avez-vous une idée comment ça peut rapporter, l'embauche d'une ressource supplémentaire, là, en ingénierie? Avez-vous fait le calcul, c'est quoi que ça rapporte? Mais, s'il n'y a pas de calcul par rapport à ça, ce n'est pas grave. Mais je me pose la question, dire : Ça a-tu des incidences assez évidentes sur la baisse de la valeur des contrats ou bien c'est parce qu'on ne va pas à l'externe, ça fait que, donc, on gagne en partant?

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

M. Lacroix (Marc) : Donc, au cours des dernières années, le nombre de contrats de services professionnels attribués à des firmes privées a diminué. En 2012-2013, le ministère avait attribué un total de 4 224 contrats, dont 2 065 en services professionnels. Au 31 mars 2016, 3 022 au lieu de 4 224, dont 1 295 de contrats de services professionnels, ce qui correspond à une diminution de 37 %.

M. Therrien : Donc, c'est rentable, là.

M. Lacroix (Marc) : Puis la diminution est encore plus importante pour les contrats en préparation, qui ont diminué de 775 à 313, moins 60 %, tandis que, pour la même période, les contrats de surveillance sont passés de 513 à 343, moins 33 %, puis les mandats d'inspection, de 115 à 90, moins 22 %.

M. Therrien : C'est ça. Donc, il y a vraiment une rentabilité dans l'embauche. Puis une des raisons pourquoi on a de la difficulté, malgré ça... Tu sais, si on laisse aller la logique, c'est-à-dire, bien, il faut engager plus de monde parce que de l'autre bord on économise, bien, c'est pas mal à cause des salaires qu'on va offrir, qui ne sont pas assez concurrentiels sur le marché, j'imagine, c'est ça qui freine l'embauche en partie de votre ministère dans ces secteurs-là.

M. Lacroix (Marc) : Je ne me souviens pas d'avoir dit ça, M. le Président.

M. Therrien : Non, non, je n'ai pas... Non, non, non, je n'ai pas dit que vous aviez dit ça, je suppose. Non, non, je n'ai pas dit ça, là.

M. Lacroix (Marc) : À date, on n'a pas eu de problème, je vous dirais, d'attraction. D'accord? À date, on a été ralentis, je vous dirais, par le fait qu'on a une cible de 3 %, comme l'ensemble des ministères et organismes, hein? Quand il y a des gouvernements qui se succèdent, quelle que soit la formation politique qui les préside, ils ont des objectifs, on adhère, on atteint les cibles, et c'est tout à fait correct, d'une part.

D'autre part, le ministère lui-même avait, dans sa consommation d'ETC, dépassé sa cible, puis le Secrétariat du Conseil du trésor a demandé à ce qu'elle soit résorbée. Donc, vous comprenez qu'il faut commencer par... Le dicton, là, c'est : Aide-toi, et le ciel t'aidera, hein? Si on défonce notre cible, comment je pourrais dire... Le Trésor, dans l'exercice de son rôle, nous demande de la respecter. Quand on ne la respecte pas, c'est de la résorber. Alors, vous comprenez qu'il faut... Donc, on s'est un peu ralentis nous-mêmes dans notre course.

Mais, ceci étant dit, j'estime... Puis la commission Charbonneau l'a signalé également, ils ont loué, je dirais, les résultats. Parce qu'il ne s'agit pas juste de recruter des gens, il faut aussi les intégrer, hein? Ce n'est pas des cordes de bois, ça, là, je veux dire, il y a des gens qui arrivent, il faut les intégrer dans un milieu de travail, il faut les superviser. Pensez-y, là, en quelques années, près de 1 000 personnes intégrées dans un organisme public. Alors, c'est un défi organisationnel important, et je pense que nous réussissons bien, à date.

M. Therrien : Pas de partisanerie, mais je félicite l'ancien ministre des Transports, parce que 25 % des embauches visées, c'était durant l'année où est-ce que vous étiez ministre, M. le Président. Je vous salue, je vous salue en passant. Donc, vous pourriez dire c'est quoi, votre truc. Vous pourriez dire c'est quoi, votre truc, parce qu'on a vu, sous votre règne, une forte hausse.

Le Président (M. Gaudreault) : Je suis très attractif, on se garroche sur moi.

M. Therrien : Alors donc... Mais il est très modeste, hein? Bon, là, donc, j'aurais une question par rapport à ça. Si on divise en deux, si on fait une dichotomie, au MTQ, là, tu as d'un côté les experts, qu'on entend engager davantage, mais le fait que le Conseil du trésor nous dise : Il faut diminuer de 3 % là... bien, le nombre d'employés, ça veut dire que, dans le second côté du ministère du Transport, on est obligé de diminuer. Ce n'est pas de votre faute, là, le Conseil du trésor a donné cet ordre-là. Ça veut dire que, si tu augmentes d'un côté, il faut que tu diminues de l'autre, ce que ça a été fait, en tout cas on a vu les chiffres, ça a diminué un peu, là. Mais ces gens-là, ils faisaient de quoi, là, tu sais, ils font de quoi, ils ne dormaient pas dans leurs bureaux, là. Tu sais, des fois, on a tendance à dire : Bien, on coupe dans la fonction publique, c'est comme si les gens dormaient, on les sacre dehors, puis ni vu ni connu. Mais ces gens-là faisaient quelque chose, j'imagine. Et puis ma question... Bien, ça, c'est ma première question. Puis une question plus ciblée : Est-ce que ça pourrait expliquer la baisse des audits de 2014 et de 2015, où on passe de 120 à 48? Est-ce que, d'un autre côté... Puis ça, ce n'est pas de la faute au ministère, c'est une commande, comme vous dites, c'est une commande politique. Puis on n'est pas ici pour l'évaluer, là, mais ça a une conséquence. Tu ne peux pas diminuer l'embauche d'un autre côté, là, sans avoir des répercussions sur les services puis sur la production de services que ces gens-là font. Là, je sais que vous n'étiez pas là à l'époque, mais est-ce que ça s'est senti, dans votre ministère, puis ça pose problème quant à la vérification qu'on peut faire dans les différents contrats?

M. Lacroix (Marc) : Bon, pour les vérifications, je pense que c'est d'abord dû, là, probablement au fait qu'il y avait beaucoup de postes vacants. C'est ce que me dit M. Ayotte, le nouvel auditeur interne. Quand il est arrivé, beaucoup de postes vacants, O.K.?

M. Therrien : O.K., bon, postes vacants.

M. Lacroix (Marc) : Donc, ça, en partant, là... Beaucoup de postes vacants. Donc, il est en train de les doter, là, actuellement. Puis je lui ai donné de l'effectif additionnel également pour renforcer cette fonction-là.

M. Therrien : ...c'est vacant, il n'y a pas de limite imposée par qui que ce soit, vous pouvez entrer ces gens-là dans ces postes-là?

M. Lacroix (Marc) : Non. Puis, à ma connaissance, avec les chiffres que j'ai vus, il n'y a pas eu de coupure, là, si vous me passez l'expression, dans ce domaine clé là, cette fonction sensible là.

Maintenant, moi, j'ai une conviction profonde, comme haut fonctionnaire de l'État québécois, c'est qu'il faut questionner de façon continue nos façons de faire. Vous savez, il y a l'efficacité, je veux dire, il y a l'efficience puis il y a l'économie, hein, puis, quand le Vérificateur général, il passe, c'est à cette enseigne qu'il vient voir comment on opère dans une grande organisation. Moi, je pense que l'optimisation des processus, là, puis on a un chantier complet là-dessus, le chantier... — oui, vous avez vu ça — c'est fondamental.

M. Therrien : Mais j'ai comme l'impression...

M. Lacroix (Marc) : On a une équipe «lean» au ministère. Vous savez c'est quoi, le «lean management»? C'est ça, on questionne les façons de faire, on cartographie nos processus...

M. Therrien : Mais trouvez-vous que ma question n'est pas justifiée?

M. Lacroix (Marc) : Votre question est pleinement justifiée. Je dis seulement que...

M. Therrien : O.K. J'ai comme l'impression, des fois, que... Bon, O.K., c'est une impression que j'ai. Tu sais, vous me dites, comme ici, là : Mon Dieu! je n'ai pas dit ça! Bien oui, mais je vous pose une question qui... je parle de la gestion de ressources humaines à l'intérieur de coupures, tu sais, je n'ai pas voulu vous offenser, là.

M. Lacroix (Marc) : Je suis désolé...

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste 40 secondes. Alors, allez-y, monsieur... Ça va. M. Lacroix, continuez.

• (17 h 40) •

M. Lacroix (Marc) : Non, c'est comme si le mot «compressions», une cible, d'abord, qui était là mais qui n'est plus là, la cible de 3 %, je tiens à le dire, tout ça faisait en sorte qu'on privait soit les citoyens... de services, nécessairement. Quand on questionne nos façons de faire, on optimise nos processus en les cartographiant, en supprimant les étapes sans valeur ajoutée, je pense qu'on fait des gains de productivité via l'organisation du travail sans nuire pour autant à nos

employés, sans nuire aux services aux citoyens. Tout ce que je dis, c'est qu'il n'y a pas nécessairement une équation que, dans un coin de la maison, comme vous dites, le coin administratif, le fait de s'y centrer, de questionner les façons de faire était pour pénaliser qui que ce soit. Je pense...

Le Président (M. Gaudreault) : ...

M. Therrien : 10 secondes, M. le Président. Juste vous dire, là, qu'en économie on appelle ça la maladie de Baumol, qui dit que la productivité, dans le secteur public, là, ce n'est pas extensible comme on veut. Ça fait que, quand on dit qu'on va couper des postes puis faire en sorte de compenser par une hausse de productivité, en économie, c'est prouvé que ce n'est pas vrai. C'est la maladie de Baumol, vous regarderez ça.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est beau. Alors, ça met fin à ce bloc, on va revenir tout à l'heure. Le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci, M. le Président. Donc, j'ai eu le privilège d'ouvrir cette séance, aujourd'hui, et je vais avoir le privilège de la terminer pour notre côté. Et j'ai quelques questions en rafale pour vous suite à l'introduction que j'ai faite tout à l'heure, j'ai dit : Bien, on a beaucoup de documents et on veut avoir des réponses à des questions pour voir comment on va mettre ça en action. Donc, j'ai quelques questions.

Je reviens sur le tableau que vous nous avez donné. Effectivement, avec l'embauche d'ingénieurs, des économies sont réalisées parce qu'on donne beaucoup moins de contrats de sous-traitance, de contrats à l'externe. On a parlé d'économie, on a parlé de meilleure préparation, etc. Est-ce que ça peut aussi avoir un impact sur les risques de collusion? C'est-à-dire qu'on a moins d'ingénieurs externes qui vont faire des préparations, qui vont peut-être travailler à des soumissions, qui vont peut-être être près du ministère pour donner des contrats. Est-ce que vous pensez que ça peut avoir un impact quelconque au niveau des risques de collusion?

Mme Cantin (Danièle) : ...dans le fond, si je comprends votre question, vous voulez savoir si la hausse... qu'est-ce qu'on fait au niveau de réappropriation de l'expertise, les dangers au niveau de la collusion qu'on pourrait envisager. Est-ce que je comprends bien votre question?

M. Girard : Non, mais est-ce que ça risque de la diminuer? Moi, ce que...

Mme Cantin (Danièle) : Oui, bien, c'est certain. Je ne sais pas... Si je réfère à la commission d'enquête sur l'industrie de la construction, justement, au niveau de la surveillance des travaux, on a vu clairement que la surveillance, quand elle est réalisée à l'interne, favorise une meilleure gestion des contrats publics. Donc, c'est dans ce sens-là que vous voyez que la surveillance des travaux, c'est un des chantiers de réappropriation de l'expertise. Et aussi, au niveau de la préparation des projets, quand les projets sont encadrés par des ingénieurs chez nous et encadrés par aussi les normes, les directives qui sont produites par l'équipe d'Anne-Marie, réalisés par l'équipe de Stéphane, bien, on a une consolidation à l'interne, on a une chaîne de main-d'oeuvre qui travaille pour la fonction publique et pour la saine gestion des fonds publics.

M. Girard : Est-ce que vous pensez que ça peut aller jusqu'à une diminution des prix de soumission, étant donné que les contrats vont être préparés beaucoup à l'interne? Est-ce que ça peut avoir un impact sur une baisse des prix, c'est-à-dire que les entrepreneurs vont peut-être soumissionner un peu plus bas, et on va réussir à faire diminuer certains coûts?

Mme Cantin (Danièle) : Bien, par rapport à ça, par rapport aux contrats de construction, il y a le secteur chez moi, là, au niveau des analyses de marché, qui a regardé les tendances. On ne peut pas associer l'évolution des coûts juste à ce phénomène-là, mais ça doit en faire partie, assurément. Il y a plusieurs facteurs qui rentrent, là, dans le coût d'un contrat, mais assurément que, les contrats, on devient plus concurrentiels. Il y a une loi de l'offre et de la demande au niveau de l'économie aussi qui s'applique, hein? Plus on a des ressources disponibles au niveau contractuel, bien, il peut y avoir un effet sur les prix. Donc, c'est un des facteurs, évidemment, là, qui peut être associé à ça, effectivement.

M. Girard : Merci. Dans un autre ordre d'idées, je regardais les données des taux de départ volontaire et aussi beaucoup les départs à la retraite. Étant député de Trois-Rivières, venant d'une région dont la population est vieillissante, je vois le taux de départ à la retraite, Mauricie—Centre-du-Québec, de 10,3 % pour la dernière année, donc ça fait beaucoup de gens qui partent à la retraite. Mon inquiétude, c'est que, si on ne réussit pas à combler ces postes-là, est-ce qu'il y a un danger — et je veux que vous me rassuriez sur ce point-là — est-ce qu'il y a un danger que les postes soient rapatriés dans les grands centres, Montréal ou Québec? Vu qu'on a beaucoup de prises de retraite en région, est-ce qu'il peut y avoir un impact sur l'employabilité dans les différentes régions du Québec au ministère des Transports?

M. Lacroix (Marc) : La réponse est non, M. le Président, parce que, même dans la réorganisation en cours, dans le message du sous-ministre, il était dit que, peu importent les changements qu'on apporte à la structure, à la réorganisation du travail, en termes de quantum dans les régions, de postes disponibles, ça va demeurer la même chose. On est capables... Vous alliez dire?

M. Girard : Est-ce qu'au niveau de la Mauricie—Centre-du-Québec et certaines autres régions aussi, là, à 10 %, c'est un défi? Est-ce qu'on réussit à combler ces départs-là rapides? Est-ce qu'on réussit à réembaucher assez rapidement les gens pour être en mesure de bien fonctionner?

Mme Leclerc (Anne-Marie) : Bien, toutes les régions ont leurs qualités, alors c'est sûr que la région de la Mauricie puis du Centre-du-Québec est aussi très attractive, là. Moi, je n'anticipe pas de problème d'attractivité.

M. Girard : C'est une belle région.

Mme Leclerc (Anne-Marie) : C'est une belle région, mais je ne qualifierai pas une région par rapport à une autre, je vous laisse ça, je n'embarque pas là-dedans. Mais je pense que chaque région a ses charmes. Puis le ministère des Transports offre de belles opportunités d'emploi dans chacune des régions du Québec.

M. Girard : Merci. Comme je vous disais, j'avais plusieurs questions en vrac. Je regarde des contrats qui ont été donnés avec des dépenses supplémentaires qui ont été analysés par notre équipe de recherche, et on a une description des dépenses supplémentaires. J'ai devant moi 17 situations de dépassement de coûts, et, sur 17 cas, quand je regarde la description des dépenses, j'ai le texte suivant : «Dépassement relié à des variations de quantité et/ou des modifications au contrat de construction ou de services de nature technique.» Moi, ça ne me dit pas grand-chose.

Si je peux vous donner un conseil, étant donné que je ne veux pas revenir sur le passé, mais, sur le futur, on a ça souvent, souvent pour justifier des dépassements de coûts. Est-ce qu'il y a moyen d'être un petit peu plus clair — vous parlez de transparence au début — d'être plus transparent, savoir c'est quoi exactement, un dépassement relié à des variations de quantité et/ou des modifications de contrat, peut-être expliquer un petit peu plus où sont les dépassements de coûts? Parce que, pour quelqu'un qui regarde ça comme nous, ça ne nous dit pas grand-chose. Est-ce que c'est dans vos plans d'être un petit peu plus explicites à ce niveau-là pour pouvoir bien nous éclairer et qu'on soit en mesure de bien comprendre les dépassements de coûts?

M. Lacroix (Marc) : Oui. D'autant plus, M. le Président, qu'on met ça sur Internet. Donc, si on veut être compris par le citoyen, on va dire ça comme ça, il faut être plus explicite.

Une variation de quantité, c'est qu'évidemment, lorsqu'on construit un ouvrage, on fait une prévision de quantité de matériaux, mais, par rapport à la prévision, dans la réalité, des fois, il faut plus de quantité, hein? C'est une variable, si on veut, qui peut faire varier le coût des contrats. Il y a aussi les clauses d'ajustement. Parfois, il peut y avoir le prix de l'acier, il peut y avoir le prix du pétrole, c'est ça. Ça, c'est les clauses d'ajustement. Dans tous les contrats, il y a des clauses comme ça qui disent : Si telle variable, acier, essence, tout ça, varie... Ou même le coût de la main-d'oeuvre, parce que parfois c'est par décret, tout ça, il y a donc des ajustements. Puis il y a finalement les fameux suppléments, dont on aura peut-être l'occasion de reparler au cours des minutes qu'il nous reste.

M. Girard : Mais je crois sincèrement que, pour nous éclairer, avoir ne serait-ce qu'«augmentation du prix de l'acier» ou, bon, avoir peut-être un petit peu plus de détails... Parce que, là, on a et/ou, donc on ne sait pas trop à quel endroit est le dépassement de coûts et... Ça fait que ça, ça pourrait vraiment nous aider et nous éclairer sur les dépassements de coûts que l'on voit à l'intérieur des documents du ministère des Transports.

Ma dernière question : Si je ne m'abuse, le dernier organigramme qu'on avait, avant votre arrivée, on avait quatre directions, et maintenant, celui du 1er avril 2017, qui va entrer en fonction bientôt, nous avons sept directions. On a l'organigramme qui nous a été fourni, qui a quand même beaucoup de... il y a plus de tentacules qu'on en avait auparavant. On avait soulevé à l'époque un travail en silo, dans le ministère des Transports, qu'il y avait différents silos et qu'on avait de la difficulté à se parler d'une fonction à l'autre. En rajoutant des tentacules supplémentaires, est-ce qu'on n'accentue pas ce risque de travailler en silo? Et comment on va faire pour vraiment unifier tous ces gens-là pour pouvoir travailler ensemble?

M. Lacroix (Marc) : Ça me fait plaisir de répondre à cette question. Le sous-ministériat aux grands projets, dans la nouvelle structure, était, avant, une direction générale adjointe. Donc, cette unité-là a été ramenée vers le haut, considérant le caractère stratégique de la gestion des grands projets. Donc, c'est une question de positionnement, mais ce n'est pas une nouvelle unité. La seule nouvelle unité, c'est le sous-ministériat à la performance organisationnelle. Pourquoi? Parce que, moi, dans une organisation, quand on me dit que tout le monde est responsable de la performance, je dis : Oui, mais c'est qui?, tout le monde s'en occupe, alors, je suis un peu, comment je pourrais dire, suspicieux par rapport à ça. Et, surtout dans le contexte actuel, j'aime qu'il y ait une prise en charge effective puis qu'on puisse loger la responsabilité et, un mot qui vous est cher, l'imputabilité. Il y a maintenant, avec Mme Montminy, un sous-ministériat à la performance organisationnelle, avec une direction à la planification, à la coordination et au suivi, pour briser l'effet de silo. Il y a aussi en termes de gestion des plaintes, mais il y a la gestion intégrée des risques et de l'amélioration continue, toute la question de l'optimisation des processus, tout ça.

Mais, pour répondre brièvement à votre question, il y a une seule nouvelle unité qui est ajoutée. Puis la question de la gestion en silo, ça passe beaucoup par l'exercice du leadership, vous savez. Ce mot-là n'a pas été prononcé aujourd'hui. C'est quoi, le ciment, je dirais, dans une équipe de gestion qui fait qu'à un moment donné on communique, qu'on a un plan de match commun? Ça s'appelle le leadership, et on enseigne ça à l'École nationale d'administration publique.

• (17 h 50) •

M. Girard : Il ne me reste que quelques secondes, je vais terminer sur ça.

Le Président (M. Gaudreault) : 30 secondes, M. le député, oui.

M. Girard : Au début, j'ai soumis certains doutes sur la situation. Force est de constater que... Je crois sincèrement que vous avez la situation bien en main, je crois que vous êtes probablement l'homme de la situation. Ce que l'on veut, c'est que le ministère des Transports soit bien administré, qu'on mette des choses en place. En quelques semaines seulement, on a vu qu'il y a des gestes concrets qui ont été posés. Donc, moi, j'ai tendance à vous transmettre ma confiance pour les prochains mois, les prochaines années. C'est sûr qu'en quelques semaines, quelques mois... Je pense qu'il faut vous laisser au moins un an pour pouvoir évaluer comme il faut.

Ça ne veut pas dire que la commission ne sera pas aux aguets pour suivre ce qui se passe au ministère des Transports, mais je crois qu'on peut travailler ensemble pour améliorer les processus. Et je vous souhaite bonne chance. Puis on va se revoir prochainement, bien entendu. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci. Alors, dernier bloc avec le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur une annonce qui a été faite la semaine passée, je pense, par rapport aux contrats de 50 à 100 millions... bien, plus 100 millions, qu'il y aurait une entité nouvelle qui serait créée. Peut-être nous en parler un petit peu, donc, qu'est-ce que c'est puis pourquoi on a fait ça.

M. Lacroix (Marc) : Oui, bien sûr. Je viens un peu d'en parler, c'est qu'il y avait une direction générale adjointe aux projets majeurs qui relevait du sous-ministre associé aux opérations territoriales. Et, pour répondre à votre question du début — je pense que c'est votre question à vous — sur la concentration de pouvoirs, ça a été retiré de ses responsabilités pour hisser cette... — c'est Mme Bérard ici présente qui est la sous-ministre responsable des grands projets — à un niveau sous-ministériat plutôt que sous-ministre adjoint.

Maintenant, une fois qu'on a dit ça, les grands projets, ce n'est pas une zone de vulnérabilité, mais, considérant, justement, l'ampleur de ces projets-là, leur effet structurant, les enjeux financiers, puis aussi en termes de transport, notamment collectif, il faut, je pense, que, la loupe, on la mette dans ce secteur-là pour dire... Moi, en tout cas, comme sous-ministre, je me pose la question : Est-ce qu'on est vraiment équipés pour veiller tard dans le secteur de la gestion des grands projets? Bien, moi, j'écoute les gens autour de moi qui disent : Oui, oui, comment je pourrais dire, ça a été instauré il y a quelques années, mais ça va pas pire. J'aimerais ça, moi, demander à un expert indépendant, spécialisé en gestion de grands projets — puis on a identifié quelqu'un, probablement, à l'UQAM, c'est ça — pour jeter un regard neutre puis nous déposer un rapport sur la question, parce que les enjeux sont trop importants à tous égards, notamment tous les fonds publics impliqués, puis aussi pour le respect des budgets, les délais. Est-ce qu'on est bien organisés?

Moi, je pense qu'on a fait de grands progrès, depuis quelques années, mais je veux en avoir... Comme sous-ministre, hein, c'est d'avoir un certain degré d'assurance par rapport à ces éléments clés là, les éléments stratégiques. Moi, je ne peux pas m'occuper de la quatrième décimale après le point, là, mais, quand j'identifie des éléments clés dans mon organisation, je veux avoir, comme premier dirigeant, celui qui est imputable puis qui répond aux questions devant cette commission... je veux avoir un degré d'assurance suffisant. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé qu'il y ait un genre d'audit de fait sur cette question-là. Ce n'est pas que ça va mal, encore une fois, c'est en termes préventifs.

M. Therrien : Non, non, c'est bien. Non, non, moi, je trouve ça intéressant, je trouve ça intéressant.

Écoutez, le REM va rentrer là-dedans, j'imagine. C'est parce qu'écoutez, je peux me tromper, mais il me semble que j'ai lu que ce qui a motivé, là, entre autres, là... vos raisons sont valables, mais ce qui a motivé aussi, c'est le REM, l'existence du projet du REM, qui est de 6 milliards, là, 5,9.

M. Lacroix (Marc) : Oui, mais c'était aussi de regrouper sous une direction unifiée la gestion des projets majeurs. Parce que le projet Turcot était sous la responsabilité d'une autre sous-ministre adjointe. Aujourd'hui, tous les grands projets de 100 millions et plus sont sous la même autorité.

M. Therrien : O.K. Non, ce n'est pas une mauvaise idée, là.

M. Lacroix (Marc) : Parce qu'un des problèmes dans cette organisation, au plan de la structure organisationnelle, c'était la dispersion. Puis, encore une fois, un mot qui m'est cher, qui vous est cher, c'est celui de l'imputabilité. Les grands projets, l'imputabilité, aujourd'hui, elle est claire, il n'y a pas de question à se poser, c'est Marie-France Bédard qui gère cela.

M. Therrien : Et dans les cas de... Aidez-moi, là. Dans le cas des PPP... Elle a beaucoup de responsabilités, la dame, là! Dans le cas des PPP, là, comme on a avec le REM, là, qu'en est-il de la responsabilité du ministère? Parce que c'est un petit peu particulier parce que le gouvernement va être en équité là-dedans. S'il y a des dépassements de coûts, ainsi de suite, comment ça va se gérer, ça?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui...

M. Therrien : Le REM, je ne sais pas si... Parce que je veux qu'on m'aide, là, j'essaie de comprendre, là. Si, mettons... La dame, je peux m'adresser à elle, hein? S'il y a des dépassements de coûts... Bien, je peux passer par vous, ça ne me dérange pas, mais c'est parce qu'elle me regarde...

M. Lacroix (Marc) : J'aimerais mieux répondre à ça, M. le Président.

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

M. Therrien : Oui, oui, allez-y. Bien, c'est juste ça, là. Vu que c'est un PPP, qu'on va avec équité, s'il y a des dépassements de coûts, comment vous allez gérer ça, à travers votre ministère? C'est la question simple que je vous pose, là.

M. Lacroix (Marc) : J'ai observé, je n'ai pas toujours le temps d'écouter la période de questions ou les débats d'après-séance, mais je sais...

Une voix : ...

M. Lacroix (Marc) : Pardon?

M. Therrien : Vous écoutez quand je pose des questions sur le REM, c'est ça? Vous faites bien, hein?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, je sais que c'est un sujet qui suscite beaucoup d'intérêt, qui a donné lieu à des conférences de presse, il y a des questionnements à cet égard, mais je pense que c'est au gouvernement, une fois qu'il aura ficelé complètement l'aspect financier, à répondre à cette question-là. Ici, on est dans une enceinte où on s'adresse aux administrateurs, je dirais. Moi, ma réponse d'administrateur, c'est de vous dire que vous devriez poser votre question au politique.

M. Therrien : C'est beau. C'est ça, O.K., c'est correct. C'est ce que je fais, mais ils ne me donnent pas de réponse. Écoutez, le Fonds vert, là, j'ai un document sur le Fonds vert. Vous gérez le... bien, en tout cas, vous ne le gérez pas, mais vous avez de l'argent du Fonds vert. Et ce que j'ai vu, c'est qu'une partie du Fonds vert va être envoyée dans les endroits où est-ce qu'il y a un gain... en tout cas une économie de GES, là, bon.

Est-ce qu'éventuellement, le REM, parce que je reviens avec le REM... Est-ce qu'éventuellement, le REM, on pourrait donner... Parce que, écoutez, je pense que c'est clair que le REM va amener un gain, une diminution des GES. Est-ce qu'on pourrait éventuellement... Puis, je pense, ça pourrait se justifier, là, que le Fonds vert pourrait mettre de l'argent dans le REM.

M. Lacroix (Marc) : Je ne peux pas répondre de façon spontanée à une question aussi réfléchie, M. le Président.

M. Therrien : C'est vrai qu'elle est bonne, ma question.

M. Lacroix (Marc) : Il faudrait que, moi aussi... que je pense, que j'aie autant le temps pour penser à la réponse que vous avez eu le temps de penser à la question.

M. Therrien : Non, non. Non, elle m'a effleuré l'esprit voilà deux minutes. Alors donc... Mais c'est parce que ce serait... Parce que ce que j'ai compris, là... Regarde, parlons de façon générale. Le Fonds vert vous est attribué, il y a une partie du Fonds vert qui va aller au transport en commun parce qu'on a des gains de GES. Bon, est-ce que, dans les grands projets de plus de 100 millions, il y a possibilité d'avoir de l'argent du Fonds vert parce qu'il y a des gains de GES?

M. Lacroix (Marc) : Il faudrait en discuter avec le ministère du Développement durable. Tout ça, encore une fois, c'est une question importante, qui mérite réflexion. Les questions importantes méritent réflexion avant qu'on donne des réponses. C'est tout ce que je...

M. Therrien : O.K. Et, si jamais vous réfléchissez puis vous avez des réponses, est-ce que je peux avoir les réponses ou je n'ai pas le droit?

M. Lacroix (Marc) : Comment je pourrais dire... Ce n'est pas à moi à vous donner les réponses, monsieur. Moi, je suis un administrateur, je réponds aux questions administratives. Quand il s'agit de questions d'orientations qui engagent l'avenir... Je sais de qui, comment je pourrais dire... de quoi nous sommes respectivement responsables, la classe politique et la classe administrative.

Le Président (M. Gaudreault) : Bonne réponse, M. Lacroix.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Therrien : Bon, bien...

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, M. le député de...

M. Therrien : Non, mais je n'ai pas fini, je n'ai pas fini. J'ai-tu fini?

Le Président (M. Gaudreault) : Non, non, il vous reste 1 min 30 s.

Une voix : Merci, M. le Président.

M. Therrien : Non, mais c'est parce que ça va de soi. Moi, là, la question est simple, O.K., regardez, là, la question est simple. Il y a un projet, il y a du privé, il y a un gouvernement en équité. Vous surveillez les coûts, vous allez être payés pour ça, madame, vous allez surveiller les dépassements de coûts. S'il y a dépassement de coûts dans un cas qu'on regarde comme ça, comment on va payer ces dépassements de coûts là? C'est une question que je me pose, puis je pense qu'elle mérite une réponse.

M. Lacroix (Marc) : Elle mérite une réponse, oui.

M. Therrien : O.K., c'est noté, ça mérite une réponse. On va revenir en Chambre avec ça, O.K., on va poser la question.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une minute.

M. Therrien : Très rapidement, par rapport aux retraites, par rapport aux retraités qui reviennent, j'ai observé, là, je trouve ça très intéressant. Là, là, aidez-moi, là. Est-ce que c'est pire que dans d'autres ministères, ce phénomène-là? Question simple, là.

M. Lacroix (Marc) : J'ai dit plus tôt qu'il y avait eu quatre retraités d'embauchés en 2015-2016. Parce qu'il y avait des inquiétudes de la commission, on a fait une politique, mais je répète : Quatre retraités. Alors, si quelqu'un pense qu'il y a eu abus par rapport à ça, l'embauche des retraités... Alors que dans certaines circonstances il est justifié, parce qu'on a plein, on l'a dit, de nouveaux ingénieurs, de nouveaux techniciens en travaux publics, pour un transfert d'expertise, de faire appel à quelques personnes alors que les règles le permettent. Je ne vois pas le problème, personnellement.

Et je ne peux pas répondre à votre question à l'effet est-ce que la pratique, chez nous... Mais, je peux vous dire, à compter d'aujourd'hui, elle est super bien encadrée.

M. Therrien : Ça, je comprends. Donc, c'est vraiment un désir qu'on vous a... on a manifesté le désir...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le député. Puis là je ne peux vraiment plus étirer le temps, non, c'est fini, parce que c'était votre dernier bloc. Merci.

Écoutez, M. Lacroix, je sais que, dans les trois dernières heures, vous avez parlé beaucoup, mais je vous permets encore de parler une dernière fois pour faire une courte conclusion, si vous avez le goût, et ensuite on va mettre fin à cette séance.

• (18 heures) •

M. Lacroix (Marc) : Bien, merci. C'est un privilège de pouvoir s'exprimer ouvertement. Je vais simplement dire que des fois je le fais avec intensité puis... donc je m'excuse si ça a pu... Mais je sais que vous avez la peau dure, comme on dit.

Mais je tiens d'abord à remercier les membres de la commission pour l'intérêt manifesté envers les activités du ministère ainsi que pour le caractère constructif des échanges qui ont eu cours aujourd'hui dans cette enceinte. Je dois vous dire que le rôle de la Commission de l'administration publique est fort important. Je dirais que, pour être des meilleurs administrateurs, il faut être challengés. Moi, je n'ai pas de problème, je ne vous dis pas que ça me réjouit, mais de revenir ici aussi souvent que vous le voudrez, parce que je suis convaincu que nous sommes, à terme, après de tels exercices, de meilleurs gestionnaires, que l'impact se fait ressentir par la suite dans nos organisations, et je trouve que c'est un bon système qui a été mis en place.

Je conclus en disant qu'on est déterminés à prendre les dispositions nécessaires pour atteindre de meilleurs résultats que par les années passées au chapitre de la performance organisationnelle. Non seulement disposons-nous d'un plan de match à cet effet, mais nous gardons bien en mémoire, dans sa mise en oeuvre, cette citation d'Albert Einstein à l'effet que la folie, c'est de se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci, M. Lacroix. Donc, on vous convoque la semaine prochaine.

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Gaudreault) : Non. Donc, je veux vous remercier et remercier tous les gens qui vous ont accompagné aujourd'hui.

Alors, la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes, après quoi on se réunit en séance de travail, les collègues, pour statuer sur les observations, conclusions, recommandations à la suite de l'audition. On vous aime bien, mais on vous demande de quitter rapidement, malheureusement. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 1)