



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mardi 15 mai 2018 – Vol. 44 N° 59

Audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports sur le rapport du Vérificateur général intitulé *Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle* et en suivi de la recommandation 3.1 du 36^e 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 mardi 15 mai 2018 — Vol. 44 N° 59

Table des matières

Document déposé	1
Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, M. Marc Lacroix	2
Discussion générale	4

Autres intervenants

M. Sylvain Rochon, président

M. Jean-Denis Girard

M. Pierre Reid

M. André Villeneuve

M. Benoit Charette

M. Ghislain Bolduc

M. Raymond Bernier

* M. Carl Bélanger, ministère des Transports, de la Mobilité durable
et de l'Électrification des transports

* Mme Julie Blackburn, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 15 mai 2018 — Vol. 44 N° 59

**Audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification
des transports sur le rapport du Vérificateur général intitulé *Ministère des
Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports :
gestion contractuelle* et en suivi de la recommandation 3.1 du
36e rapport de la Commission de l'administration publique**

(Dix heures six minutes)

Le Président (M. Rochon) : Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le forum... — le forum! — le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

La commission est réunie afin de procéder à l'audition du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports sur le rapport d'audit particulier du Vérificateur général du Québec intitulé *Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle* et elle est réunie en suivi de la recommandation 3.1 du 36e rapport de la Commission de l'administration publique.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplacements ou des membres temporaires?

La Secrétaire : Non, M. le Président, il n'y a aucun remplacement ni membre temporaire.

Document déposé

Le Président (M. Rochon) : Merci. Alors, avant de commencer, à la suite de son audition, la Régie de l'assurance maladie du Québec a transmis, le 20 avril dernier, un document en réponse à certaines questions des membres de la commission. Le dépôt de ce document ne posait pas problème à la régie, j'ai donc annoncé séance tenante, à l'occasion de cette audition, le dépôt dudit document. Alors, maintenant qu'il a été communiqué aux membres de la commission et que nous l'avons formellement entre nos mains, je dois à nouveau indiquer que ce document est déposé et qu'il sera accessible sur le site Internet de l'Assemblée nationale. Il s'agit d'un document portant sur les médecins millionnaires. Voilà.

Alors, cela étant fait et réglé, nous revenons à notre audition. Nous débiterons par l'exposé de la Vérificatrice générale, Mme Leclerc, puis nous allons entendre l'exposé du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Le reste de la séance sera, comme c'est notre usage, consacré aux échanges avec les membres de la commission. Les échanges vont se dérouler par blocs d'une durée d'environ 10 minutes, incluant les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions.

Alors, Mme la Vérificatrice générale, je vous invite à nous faire un résumé des observations de votre rapport. Mme Leclerc.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci. Alors, M. le Président, MM. les membres de la commission, M. le sous-ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique. Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint, Mme Janique Lambert, directrice principale d'audit, et Mme Moïsette Fortin, directrice d'audit.

Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports est le plus important donneur d'ouvrage parmi les ministères et les organismes publics. En 2015-2016, il a attribué plus de 3 000 contrats de 25 000 \$ et plus qui ont totalisé plus de 1,6 milliard de dollars. La plupart des activités du ministère sont décentralisées dans les territoires, la majorité des contrats y sont attribués.

Rappelons que nous avons réalisé cet audit particulier à la suite d'une demande du Conseil du trésor formulée en mai 2016. Comme la tâche était considérable, nous avons publié les résultats de nos travaux dans deux rapports distincts.

• (10 h 10) •

Le premier rapport présente nos conclusions à l'égard des mécanismes que le ministère a mis en place pour permettre une bonne gouvernance des activités liées à la gestion contractuelle. Je vous en présente les grandes lignes. Le ministère des Transports est une organisation de grande envergure fortement décentralisée dont la structure est relativement complexe. Nous avons constaté que cette structure n'est pas optimale à l'égard de la gestion contractuelle. D'une part, certaines responsabilités ne sont pas pleinement assumées, ce qui a notamment un impact sur l'imputabilité du directeur territorial. À notre avis, il est essentiel que ce dernier demeure le principal responsable et la première personne à rendre compte de ses décisions à l'égard de la gestion contractuelle. D'autre part, l'expertise est insuffisante pour assurer l'efficacité et l'efficacité du processus. En fait, le ministère demeure dans une situation de vulnérabilité à cet égard.

De plus, le ministère ne dispose pas d'une méthode de gestion de risques structurée pour orienter ses actions en matière de gestion contractuelle. Au fil des ans, il a ajouté plusieurs contrôles pour répondre aux problèmes soulevés.

Toutefois, il ne s'est pas basé sur une appréciation objective des risques réels ni n'a évalué l'impact de ces contrôles sur l'efficacité du processus. Qui plus est, une grande partie des contrôles ajoutés ont surtout visé à renforcer la conformité du processus à la réglementation. De ce fait, le ministère a porté une attention insuffisante à l'efficacité du processus, de même qu'à la surveillance des marchés dans les territoires.

Par ailleurs, la haute direction représente la pierre angulaire sur laquelle doit s'appuyer la saine gouvernance de l'organisation. À la suite de nos travaux, nous avons constaté que la haute direction du ministère devra apporter des ajustements, notamment sur le plan des communications internes, afin d'améliorer le climat organisationnel et susciter une meilleure adhésion du personnel à ses orientations.

Quant au deuxième rapport, il présente nos conclusions sur la gestion des contrats du ministère. Nous avons comme objectif de déterminer si ce dernier gère son processus de gestion contractuelle conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion. Les constats que nous avons faits sont que, d'abord, l'importance des contrats accordés aux firmes externes dans le contexte où le ministère demeure vulnérable sur le plan de l'expertise, soulève des préoccupations quant à sa capacité à encadrer adéquatement les firmes. Cela est d'autant plus essentiel que le ministère confie aux firmes externes des responsabilités importantes comme la conception des plans et des devis et la surveillance des chantiers. Pour ce qui est de l'estimation des coûts, nous avons vérifié certains contrats de construction et de services professionnels. Nous avons constaté que, pour ces deux types de contrats, les estimations ne sont pas établies avec toute la rigueur nécessaire.

Un autre point important porte sur le processus d'appel d'offres. Un des principes de la Loi sur les contrats des organismes publics est de donner la possibilité aux concurrents qualifiés de participer aux appels d'offres. Or, les analyses effectuées par le ministère pour connaître les marchés ne sont pas suffisamment approfondies pour qu'il puisse adapter sa stratégie d'intervention, et ce, afin de permettre une plus grande concurrence. De plus, lorsque le ministère recevait une seule offre conforme, la justification qu'il donnait pour signer tout de même le contrat avec le fournisseur concerné n'était pas suffisante.

Enfin, ce deuxième rapport aborde également d'autres volets de la gestion contractuelle qui nécessitent l'attention du ministère. Ces volets portent notamment sur les dépassements de coûts, les situations d'urgence, la signature des contrats et leur suivi. Au terme de nos travaux, nous avons formulé des recommandations qui ont toutes été acceptées par le ministère. D'ailleurs, je tiens à remercier le personnel du ministère pour sa collaboration. J'aimerais aussi assurer les membres de la commission qu'ils peuvent compter sur mon entière participation à leurs travaux. Merci.

Le Président (M. Rochon) : Merci beaucoup, Mme Leclerc. Alors, M. le sous-ministre, je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent puis à faire votre exposé. Vous disposez de 10 minutes à votre tour.

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, M. le Président. Mmes et MM. les députés, Mme la Vérificatrice générale, bonjour. Alors, je vous présente les personnes qui m'accompagnent : d'abord, en commençant par mon extrême gauche, M. Carl Bélanger, qui est directeur général de la coordination territoriale et qui a pratiqué plusieurs années dans la région Mauricie — Centre-du-Québec comme directeur territorial, il connaît bien le terrain; ensuite, Mme Anne-Marie Leclerc, qui est sous-ministre adjointe à l'ingénierie et aux infrastructures, donc l'ingénieure-chef du ministère; à ma droite, Julie Blackburn, sous-ministre adjointe à la gestion contractuelle, qui, pendant une dizaine d'années, a cumulé des fonctions de responsable de la gestion contractuelle au Secrétariat du Conseil du trésor, accompagnée de Mme Marie-Josée Fournier, qui est directrice générale de la surveillance des marchés et de l'application des règles contractuelles, qui elle-même a évolué pendant quelques années au Secrétariat du Conseil du trésor en gestion contractuelle; et Mme Chantal Gingras, qui est sous-ministre adjointe aux grands projets routiers; et enfin M. Jean Villeneuve, sous-ministre adjoint aux services à la gestion.

Deux autres personnes sont susceptibles d'intervenir, évidemment avec votre accord, M. le Président, elles sont derrière : Mme Debra Dollard, qui est directrice de la mise en œuvre de la transformation organisationnelle, et M. Martin St-Louis, qui est le directeur des enquêtes et de l'audit interne. J'en profite pour souligner la présence également de Mme Marie-Soleil Tremblay, qui est professeure à l'ENAP et membre du comité d'audit interne du ministère.

Alors, comme vous le savez, nous avons initié, en décembre 2016, un plan de transformation triennal qui vise une performance accrue, une gouvernance renforcée et une équipe mobilisée. Le plan se décline en huit chantiers, et une équipe dédiée en assure la coordination et en fait le suivi sur une base trimestrielle. Ces suivis vous sont transmis, car nous vous savons attentifs à ce que nous faisons. J'utiliserai le temps disponible pour évoquer quelques-unes de nos réalisations, lesquelles témoignent de l'ampleur des changements en cours au sein du ministère.

Le chantier 1 porte sur l'organisation administrative, que nous avons revue. Concurrentement, plusieurs nouveaux visages ont joint les rangs de la haute direction : 78 % des membres de la haute direction ont changé depuis novembre 2016, 35 % de l'encadrement également. Au nombre des changements apportés : le positionnement au niveau sous-ministériel des fonctions liées à la gestion de la performance ainsi que celles relatives à la gestion des grands projets, la mise en place d'un sous-ministère dédié à la gestion contractuelle et à l'analyse des marchés en vue de garantir les améliorations attendues dans ce domaine névralgique d'activité, le regroupement des ressources administratives en territoire et au central sous une même autorité fonctionnelle, les buts recherchés étant l'harmonisation et l'optimisation des pratiques. Ces modifications reflètent notre volonté de renforcer l'imputabilité et la cohérence dans la réalisation de la mission et de consolider les fonctions liées à la gouvernance et à la planification.

Le chantier 2 touche l'optimisation des processus. Les modifications apportées au fil des ans, tant au cadre légal que réglementaire qu'à l'organisation du travail, ont entraîné une multiplication des contrôles et la création de chevauchements dans les rôles et responsabilités des unités administratives. Se posent donc aujourd'hui des enjeux d'efficience dont la résolution passe, entre autres, par l'optimisation des processus. Les processus administratifs et d'affaires ont été inventoriés et plusieurs ont été cartographiés puis analysés. Dans ces cas, le travail effectué a été documenté, à savoir qui fait quoi, comment, avec quelles ressources et pourquoi. Les changements pour rendre ces processus davantage efficaces et efficients comprennent leur simplification, leur modification en profondeur, l'élimination des doublons, une meilleure utilisation des ressources ou l'amélioration des méthodes de travail. En outre, des mesures d'allègement administratif sont apportées afin d'atténuer, le cas échéant, la lourdeur administrative.

Le troisième chantier concerne la gestion contractuelle. Plusieurs mesures ont été appliquées ces dernières années afin d'assurer l'intégrité et la saine gestion des contrats publics et elles ont contribué positivement à l'évolution de nos pratiques. Néanmoins, le Vérificateur général a démontré les limites de l'approche et des actions prioritaires de 2013 à 2016. En ressort la nécessité d'optimiser nos façons de faire et de mettre en place des dispositifs permettant d'en assurer l'intégrité, en fonction des risques identifiés. Les recommandations formulées confirment certains axes d'intervention privilégiés dans notre plan de transformation, soit le renforcement de la gouvernance, la recherche accrue d'efficacité et d'efficience ainsi que la consolidation de l'expertise interne. Afin d'assurer le succès des efforts déployés, nous adoptons une approche qui mise à la fois sur l'implication des directions territoriales dans la recherche de solutions légitimes et fonctionnelles, sur le recensement des bonnes pratiques applicables et sur des données probantes nous permettant de poser des choix de gestion pertinents, cohérents et durables. Une telle démarche a reçu l'aval du comité d'audit interne.

• (10 h 20) •

Dans cette foulée et à la lumière des commentaires du Vérificateur général sur certains éléments perfectibles de notre plan d'action, une version bonifiée de celui-ci vous a été transmise. Au nombre des initiatives mises de l'avant, mentionnons à titre d'exemple le déploiement d'un programme de formation en vue de la certification des intervenants en gestion contractuelle, la réalisation d'un bilan des activités contractuelles au plan ministériel et par direction territoriale visant à favoriser l'imputabilité des gestionnaires, la mise sur pied d'une équipe de travail représentative des unités centrales et territoriales chargée d'optimiser les opérations en gestion contractuelle et de veiller à ce que les directives tiennent compte des réalités sur le terrain, l'implantation d'un cadre de gestion des risques en matière de fraude, de collusion et de corruption et d'un plan d'action annuel en la matière, la révision du mode d'intervention de la haute direction en matière de gouvernance de la gestion contractuelle, dans l'optique où la prise de décision s'appuie de plus en plus sur une information de gestion obtenue en temps opportun.

L'amélioration de la gouvernance et de la performance est l'objet du chantier 4. Le développement d'une vision stratégique commune, la consolidation des pratiques favorisant l'amélioration continue, la gestion axée sur les résultats et la gestion des risques sont au nombre des principes qui guident la mise en oeuvre du plan de transformation.

Ainsi, un nouveau plan stratégique a été adopté, et sa mise en oeuvre s'effectue via un plan opérationnel annuel dont l'état d'avancement est suivi trimestriellement par la haute direction. Les enjeux liés à la mobilité durable à l'horizon 2030 ont fait l'objet d'importants travaux, ce qui s'est traduit par une politique gouvernementale et par un plan d'action quinquennal en la matière. Nous avons en outre élaboré une vision triennale de l'évolution des ressources informationnelles accompagnée d'un plan de mise en oeuvre afin de mieux répondre aux enjeux de mobilité et d'agilité, de prestation électronique de services, de sécurité de l'information et de gestion efficiente des ressources. La coordination de la gestion des risques à l'échelle ministérielle a également été prise en charge. Un exercice d'identification des risques a été réalisé, et un plan de mitigation a été élaboré. Nous avons par ailleurs commandé des évaluations indépendantes, lesquelles découlent des plans d'amélioration, sur les activités suivantes : la gestion des projets majeurs, la gestion des avenants, l'estimation des projets, le suivi de leur exécution et la gestion des actifs.

Nous avons entrepris de renforcer deux autres éléments clés de la gestion axée sur les résultats, soit les fonctions d'évaluation de programmes et d'audit interne. Dans ce dernier cas, un comité formé de membres indépendants a été constitué en janvier 2017. Celui-ci veille au respect des normes applicables aux activités du domaine. Il s'est depuis réuni à 12 reprises, notamment pour adopter des plans annuels et triennaux d'audit interne et approuver des indicateurs de performance de la fonction d'audit interne.

Il me reste deux minutes? Il me reste trois chantiers, M. le Président.

Alors, l'éthique et la transparence s'avèrent les piliers d'une saine gouvernance et ils ont fait l'objet d'une attention particulière dans le chantier 5. Dans l'optique de prévenir les conflits d'intérêts, tous les employés ont participé à une séance d'information sur le sujet, et un processus de déclaration d'intérêt volontaire et de gestion des conflits d'intérêts a été mis en place. Soucieux de l'éthique et des pratiques contractuelles de ses contractants et de ses sous-traitants, le ministère a élaboré et mis en vigueur un code de conduite à leur intention, lequel les incite à adhérer aux principes éthiques qui y sont établis. En outre, afin d'assurer la disponibilité et la diffusion proactive de l'information, le ministère s'est doté d'une politique concernant la divulgation de l'information.

Aux fins d'assurer efficacement notre mission, une meilleure connaissance des besoins et attentes des citoyens, de même qu'une collaboration étroite avec nos partenaires sont essentielles. C'est pourquoi le chantier 6 est dédié à ces questions. Dans cette perspective, plusieurs actions ont été menées à bien. Citons à titre d'exemple l'actualisation de la déclaration de services aux citoyens, qui n'avait pas été revue depuis 2009, l'élaboration et la mise en oeuvre de cadres de gestion des relations avec les partenaires des volets municipal, associatif et commercial, la conception d'un modèle de guichets uniques ministériels et territoriaux aux fins de faciliter l'accès multicanal des citoyens et partenaires du ministère.

L'atteinte d'un meilleur équilibre entre les activités réalisées par des ressources internes et celles réalisées à l'externe est au coeur du plan de transformation. Le chantier 7 s'y consacre en poursuivant trois objectifs.

Le Président (M. Rochon) : M. Lacroix, je vous interromps, mais pour vous rassurer, pour vous dire qu'on va vous donner deux autres minutes, là. La présentation des gens qui vous accompagnent, étant nombreux, ça vous a pris ces deux minutes-là, alors je vous les laisse pour conclure votre rapport.

M. Lacroix (Mare) : Merci, M. le Président. Donc, le chantier 7 poursuit trois objectifs : renforcer l'expertise interne dans les domaines clés, soutenir le développement des compétences, planifier la main-d'œuvre et la relève. Au 30 avril 2018, ce sont 887 ressources qui ont été embauchées depuis 2011-2012 sur les 970 visées à terme, soit 91 % de l'objectif. Depuis octobre 2011, le nombre total d'ingénieurs est passé de 557 à 968, soit une augmentation de 74 %, alors que celui des techniciens des travaux publics est passé de 782 à 1 061, ce qui représente une hausse de 36 %. Dans le domaine des ressources informationnelles, nous avons entrepris de pourvoir, d'ici le 31 mars 2019, 102 nouveaux postes afin de réduire la dépendance du ministère envers les firmes externes. Par ailleurs, l'adoption d'une stratégie d'attraction du personnel 2017-2020 permet de susciter l'intérêt des candidats à postuler au ministère et de recruter des étudiants pour les stages. D'autres initiatives concurrentes au renforcement de l'expertise sont dignes de mention : la mise en place d'une unité administrative dédiée à la gestion des compétences, l'élaboration d'une stratégie d'augmentation de l'offre formative ciblant 12 axes prioritaires et la mise en oeuvre d'un plan d'action sur la gestion des connaissances et le transfert d'expertise.

Quant au chantier 8 — c'est le dernier, M. le Président — ...

Le Président (M. Rochon) : Oui... c'est bon.

M. Lacroix (Mare) : ...il vise l'intégration aux façons de faire de pratiques soutenant la mobilisation ainsi que la santé et le mieux-être des personnes, vecteurs de la performance organisationnelle. Offrir un milieu de travail attrayant et valorisant, améliorer l'environnement de travail en gérant activement les facteurs de risques relatifs à la santé physique et psychologique des personnes et dynamiser la communication interne sont les objectifs visés. Au nombre des actions réalisées, citons la mesure périodique du degré de mobilisation du personnel, la mise en oeuvre d'une démarche visant la certification Entreprise en santé ainsi que l'organisation régulière de rencontres entre les membres de la haute direction et des employés sur tout le territoire.

En guise de conclusion, M. le Président, donc, je conclurais en affirmant qu'une performance...

Discussion générale

Le Président (M. Rochon) : Oui, M. Lacroix, je pense qu'on va passer immédiatement à la période d'échange avec les parlementaires, les membres de la commission, en débutant par le groupe parlementaire formant le gouvernement et le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, salutations, M. Lacroix, votre équipe, Mme la Vérificatrice générale, Mme Leclerc, et toute votre équipe. Merci pour l'excellent travail qui a été fait.

M. Lacroix, ce n'est pas la première fois qu'on se rencontre, mais je veux mentionner également que, pour ce qui est de votre ministère, pour ce qui est de la 41^e législature, ça fait maintenant sept fois qu'il y a des rencontres avec la Commission de l'administration publique. Entre autres, on a eu six rapports du Vérificateur général qui avaient un chapitre sur le ministère des Transports, on a eu également deux fois des études de vos rapports annuels de gestion, donc on se voit souvent. Ce n'est pas qu'on ne vous aime pas, mais on espère vous voir de moins en moins souvent pour le futur.

Je reviens au rapport de la Vérificatrice générale. Elle nous mentionne, dans son allocution tout à l'heure, que le ministère des Transports est le plus important donneur d'ordres : 2015-2016, plus de 3 000 contrats pour 25 000 \$, 1,6 milliard de contrats. Donc, le ministère des Transports est important pour le gouvernement, il a des responsabilités énormes, et la vérificatrice nous mentionne que certaines responsabilités ne sont pas pleinement assumées : l'impact sur l'imputabilité, entre autres, du directeur territorial, certaines décisions à l'égard de la gestion contractuelle. Donc, le ministère demeure dans des situations qui sont vulnérables au niveau du ministère. On dit qu'une grande partie des contrôles ajoutés ou surtout qui ont été mis en place visent à renforcer la conformité des processus, et on parle d'insuffisante à l'efficacité du processus. Donc, un bon contrôle ne veut pas dire avoir plusieurs contrôles, mais avoir une bonne qualité au niveau des contrôles.

Je souligne également aujourd'hui qu'on a des gens nouveaux autour de la table. Donc, je trouve ça bien intéressant de voir des gens qui arrivent de la Mauricie ou des gens qui ont travaillé, entre autres, au Passeport Entreprises pour la gestion des contrats. Donc, il faut continuer dans ce processus-là, mais on est en mesure de voir que la quantité n'est pas nécessairement en lien avec la qualité, donc, ce qui nous porte à croire que c'est bien d'avoir des indicateurs, mais pas trop non plus. On nous a parlé de huit plans d'action différents, ça devient difficile à suivre. Donc, il faut une bonne coordination, il faut une cohérence des actions. Dès qu'il y a une problématique, c'est certain qu'on veut régler... je vais prendre une expression connue, qu'on a entendue tout à l'heure par un des membres du Vérificateur général, on met un trou, une cheville, un trou, une cheville, mais il faut voir plus dans un ensemble et ne pas mettre trop de contrôles.

La vérificatrice nous a parlé également des communications internes, améliorer le climat organisationnel, une meilleure adhésion du personnel aux orientations du ministère. La vérificatrice a également des préoccupations face à la capacité d'encadrer adéquatement les firmes. On fait encore appel... Bon, je vois dans votre allocution qu'il y a plusieurs ingénieurs qui ont été engagés, il y a plusieurs personnes d'engagées, mais on mentionne quand même les préoccupations

face à la capacité des firmes externes d'encadrer les travaux et du ministère d'encadrer ces firmes-là pour s'assurer d'un bon encadrement, c'est des responsabilités qui sont importantes, et comme la conception des plans, les devis, les surveillances de chantiers qu'on donne encore à des firmes externes. Les estimations ne sont pas établies avec toute la rigueur nécessaire, c'est ce que mentionne la vérificatrice, analyses effectuées par le ministère pour connaître les marchés ne sont pas suffisamment approfondies, bon.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Trois-Rivières, je veux juste vous signaler qu'il va vous rester cinq minutes, là, pour votre question après ce préambule.

• (10 h 30) •

M. Girard : Oui, j'y arrive. Donc, étant donné ce que j'ai mentionné, et je vous entends, aussi mes collègues vont pouvoir aller plus en profondeur, mais est-ce que... ce que vous mettez en place, est-ce qu'on peut s'attendre, dans la prochaine législature, de façon à bien... dans une vision de saine gestion, à vous voir moins fréquemment, en ce sens que ça va bien aller? Et comment ce que vous mettez en place va vraiment nous amener à régler cette problématique-là? Et comment on va le faire relativement rapidement, parce que ça fait quand même une période qu'on travaille à faire des choses, et on en est rendu où? Puis je ne demande qu'à être rassuré, surtout sur l'avenir, par rapport à ce qu'on a connu. Est-ce qu'on peut envisager un avenir plus rose par rapport au passé que l'on a connu dans cette législature?

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Oui, M. le Président, merci. Alors, on... des préoccupations de contrôle, de gouvernance, de communications internes, de capacité d'encadrer les firmes externes, bon, etc., je pense que vous avez repris les grands éléments du rapport de la Vérificatrice générale. Encore une fois, nous adhérons aux recommandations de ce rapport. Écoutez, je rencontrais récemment tous les directeurs, tous les gestionnaires des directions territoriales, accompagnés de tous les gestionnaires de la gestion contractuelle, et je leur disais que certaines des recommandations qui nous sont adressées sont les mêmes que celles contenues au rapport du Vérificateur général de 2009 portant sur la gestion de contrats présentant des situations à risque. Je disais : Cette situation gênante est à la source, à n'en point douter, d'une certaine impatience à notre endroit, elle suscite en outre des attentes élevées à l'effet que ce domaine d'activité névralgique... que la gestion contractuelle soit davantage maîtrisée dans ses aspects clés par le plus grand donneur d'ouvrage de l'appareil public.

Donc, comment je pourrais dire, le mouvement qui est amorcé... Moi, je suis arrivé au ministère en novembre 2016. Vous savez que la performance d'une organisation ne tient pas à la seule gestion contractuelle. On a beau être le plus grand donneur d'ouvrage au Québec, on est aussi un ministère qui a une mission qui, d'ailleurs, n'est pas seulement axée sur le routier, hein, de plus en plus, il y a le transport collectif, il y a donc des parties prenantes, des employés, vous, les parlementaires, il y a des citoyens qui communiquent avec nous à tous les jours. Donc, je pense que la performance organisationnelle, et c'est dans le champ des préoccupations de la Commission de l'administration publique, ainsi que la gestion axée sur les résultats, on doit appréhender le phénomène de la performance du ministère à travers un prisme élargi et non pas à travers la seule gestion contractuelle. C'est le sens du plan de transformation que j'ai résumé dans mon allocution. Il n'y a pas huit plans d'action, il y a huit aspects dans le plan de transformation, qui sont autant d'aspects de la performance organisationnelle. Et, si on en venait à négliger l'un de ces aspects, je pense qu'on serait, comment je pourrais dire, en difficulté.

Alors, votre souhait, il est partagé, bien que je vous invite à ne pas réduire l'impact, comment je pourrais dire, de votre... votre impact sur la performance de l'administration publique en général. Le fait d'être convoqué périodiquement par les parlementaires au sein de cette commission, je pense, est un mécanisme que, s'il n'existait pas, en tout cas, quant à moi, il faudrait l'inventer, ne serait-ce que pour faire le point, je veux dire, avec vous périodiquement sur l'état des lieux.

Le Président (M. Rochon) : Et il reste deux minutes à ce premier bloc d'échange. M. le député d'Orford.

M. Reid : Je vais poser une question qui est très vaste, je veux juste commencer un peu. La vérificatrice... Bien, d'abord, premièrement, c'est très intéressant pour des gens comme moi... on est quelques-uns qui n'allons pas revenir en septembre ou en octobre, et c'est peut-être notre dernière réunion, et il y a un problème qui nous hante depuis longtemps — tous les membres de la commission, d'ailleurs — qui est lié à ce que la vérificatrice a soulevé et avec une réunion qu'on a eue préalablement de façon assez ardente, la question que moi, j'appelle de la véritable décentralisation, l'ère des pouvoirs régionaux, où les gens des régions savent quels sont leurs pouvoirs, ils savent qu'ils peuvent les utiliser, ils savent que la direction va les défendre si des fois ils ne sont pas tout à fait, disons, bien aimés partout, etc., et qui savent aussi que, s'ils ne sont pas capables de faire la job comme il faut, bien, ils vont peut-être devoir laisser la place à d'autres. Et, dans l'environnement gouvernemental, c'est très difficile, ce n'est pas uniquement... La vérificatrice a mis le doigt sur le bobo parce qu'ils ont regardé, ils ont fait le tour, ils ont été dans plusieurs régions, ils ont bien vu qu'il y avait des problèmes. On y reviendra tantôt, là, je rappellerai certains éléments du rapport.

Mais ma vraie question, puis ça vous donne le temps d'y réfléchir peut-être un peu à travers tout ça, là, c'est : Vous qui avez autant d'expérience, M. Lacroix, dans plusieurs ministères, dans l'ensemble du gouvernement, pensez-vous que c'est possible, dans un environnement... Moi, je me pose la question, j'ai été moi-même fonctionnaire au fédéral pendant deux ans. Est-ce que c'est possible, dans un environnement gouvernemental, d'avoir une véritable décentralisation vers des régions, où on prend le risque que quelqu'un fasse une erreur... c'est le ministre qui paie, en haut, autrement dit, dans les journaux, il y a un problème là qui existe uniquement dans les gouvernements, là, mais est-ce que c'est possible? Puis je pense que je ne pourrai pas aller plus loin parce qu'il ne reste plus de temps, mais j'y reviendrai tantôt avec des exemples bien concrets que la vérificatrice nous a amenés.

Le Président (M. Rochon) : Oui, il reste une quinzaine de secondes, c'est peu pour répondre à la question. Vous pouvez peut-être amorcer un début de réponse, et je suis sûr qu'on vous autorisera à poursuivre à un prochain bloc du parti ministériel. M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Bien, je pense que oui, M. le Président, et le ministère est effectivement fortement décentralisé, 4 500 des 6 500 employés oeuvrent en territoire. Jusqu'ici, au ministère des Transports — enfin, c'est mon diagnostic — l'équilibre, il était plutôt, comment je pourrais dire, ou le pouvoir, du côté des directions territoriales, de telle sorte qu'en termes de gouvernance centrale pour assumer le leadership qu'il faut, je dirais, non pas au détriment des territoires, mais simplement pour donner la direction, il y avait un équilibre à rétablir, et une de ces initiatives...

Le Président (M. Rochon) : Merci.

M. Lacroix (Marc) : ... — 10 secondes — ça a été de rapatrier sous l'autorité hiérarchique du central l'ensemble des ressources de soutien à la gestion, on parle de 400 personnes. Bien entendu, elles sont demeurées en territoire, physiquement.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix. Vous aurez certainement l'occasion d'y revenir, je pense que le député d'Orford s'en fait une promesse. On va passer au bloc d'échange entre l'opposition officielle et nos invités. M. le député de Berthier, vous avez la parole.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. M. Lacroix, bonjour. Je veux saluer les gens qui vous accompagnent, et ils sont nombreux. Je crois que c'est 1 600... Vous êtes combien au central, l'autre bord de la rue, comme on dirait? Vous êtes 1 600 personnes, environ?

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

M. Lacroix (Marc) : Je n'ai pas terminé le décompte encore.

M. Villeneuve : Bon, ce n'est pas grave, ce n'est pas grave, on a le chiffre, approximativement, là. Je vous dis ça parce qu'il y a une question qui a été posée lors des crédits, l'étude des crédits, par mon collègue de René-Lévesque concernant l'âge moyen des gens qui ont été engagés chez vous dans la dernière année, et j'ai de la difficulté à comprendre qu'on n'ait toujours pas reçu la réponse après un mois, à peu près, les crédits, là, on n'a toujours pas eu cette réponse-là. L'âge moyen... parce que vous recrutez, vous engagez, on voulait avoir l'âge moyen des gens qui avaient été recrutés au niveau des ingénieurs, tout comme au niveau des techniciens, là, de travaux publics. Est-ce que vous vous souvenez, quelqu'un se souvient d'avoir eu cette question-là à l'étude de crédits, oui?

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. Lacroix, est-ce que c'est aujourd'hui que le député de Berthier aura sa réponse?

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci. Bien entendu, je me souviens qu'on a eu cette question-là et je me souviens que le ministre, le soir, à la séance, a déposé la réponse. Ça ne portait pas tellement sur l'âge, mais sur les années d'expérience. Alors, cette réponse-là a été remise, et à mon souvenir, parce que j'en ai été le témoin direct, le député demandeur était, il me semblait, tout à fait satisfait et disant que ça répondait à son...

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Peut-être y a-t-il eu confusion ou on s'est mal compris, on voulait avoir, au niveau du recrutement dans la dernière année, donc l'embauche, l'âge moyen, donc, d'embauche de la dernière année, et puis on aimerait, si c'est possible aussi, avoir les trois dernières années. Donc, dans le fond, la question qu'on vous pose... parce que la Vérificatrice générale en fait part dans son rapport aussi, c'est important d'avoir beaucoup de gens, effectivement, donc, comme on disait tantôt, quantitativement, mais qualitativement aussi. Ça s'avère être d'une importance capitale si on veut être capables, justement, de bien surveiller les travaux qui sont effectués.

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

M. Lacroix (Marc) : Malheureusement, je n'ai pas l'information par rapport à l'âge moyen...

M. Villeneuve : ...l'avoir?

M. Lacroix (Marc) : Ah mon Dieu! Aujourd'hui, cet après-midi, mais ce n'est pas comme ça qu'on avait compris la question.

M. Villeneuve : Parfait. On va juste s'entendre, par ailleurs, sur la question.

Le Président (M. Rochon) : M. Lacroix... Juste un instant, M. le député de Berthier. Alors, M. Lacroix, vous allez faire parvenir ces données à la secrétaire de la commission, au secrétariat de la commission?

M. Lacroix (Marc) : Oui, le plus rapidement possible.

Le Président (M. Rochon) : Je vous remercie. M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Oui, juste qu'on s'entende sur la demande qu'on vous fait, c'est sur l'embauche, la dernière année et les trois dernières années, donc, au niveau de l'âge des gens qui sont embauchés et l'expérience, bien sûr, parce qu'on peut avoir... l'âge nous amène aussi beaucoup d'expérience, j'ose espérer à tout le moins, et donc aussi sur l'expérience. C'est bon? Ça va jusque-là?

M. Lacroix (Marc) : Oui.

M. Villeneuve : On peut avoir ça? Parfait.

M. Lacroix (Marc) : Sauf que l'information sur les années d'expérience des gens embauchés depuis 2011-2012, nous l'avons ici maintenant, alors on peut vous le donner.

M. Villeneuve : Non, c'est bon.

M. Lacroix (Marc) : C'est bon?

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : C'est bon. En fait... Oui, merci, M. le Président. En fait, la question qui a été soulevée, c'est... Je vais vous poser une autre question avant d'aller là. Est-ce qu'on peut savoir, sur le nombre de contrats que le MTQ donne, peut-être est-ce que cette information-là m'est disponible quelque part, on ne l'a pas trouvée encore, mais au niveau de la conception, plans et devis, combien... c'est quoi, le pourcentage, en termes de nombre et en termes monétaires aussi, de contrats qui est donné à des firmes par le MTQ? Est-ce que c'est peu? Si vous n'avez pas le nombre, est-ce qu'on peut avoir un ordre de grandeur? Est-ce que c'est peu, moyen, beaucoup?

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

• (10 h 40) •

M. Lacroix (Marc) : Bien, je n'ai pas le nombre, mais j'ai ça en pourcentage. Parce qu'évidemment l'objectif quand, en 2011-2012, 970 postes ont été octroyés par le Secrétariat du Conseil du trésor — j'étais le secrétaire à l'époque — donc, au ministère des Transports, c'était justement le renforcement de l'expertise dans des domaines clés de la mission du ministère. On parle ici de la surveillance des travaux routiers, on parle de la préparation des projets, on parle de l'inspection des structures.

Donc, en surveillance des travaux routiers, les résultats sont passés de 16 % en 2012-2013 à 40 % cette année. Ça, c'est en termes de valeur des travaux, mais, si on y va en nombre de projets, c'est passé à 53 %, donc 53 % des projets en surveillance sont surveillés par des ressources internes au ministère des Transports. En préparation des projets, les résultats sont passés, toujours en valeur de travaux, de 41 % en 2012-2013 à 62 % cette année, puis en nombre, 77 % par des ressources internes. Enfin, en inspection des structures, les résultats sont passés de 43 % en 2012-2013 à 74 % en 2017. Ici, c'est en mètres carrés inspectés.

Donc, quand on parle du renforcement, réappropriation de l'expertise au ministère, on voit quand même qu'il y a un progrès qui, sur les éléments clés de la mission, a été accompli. C'est d'ailleurs un des objectifs du plan stratégique du ministère. Donc, ces données-là figuraient l'an passé au rapport annuel de gestion du ministère et figureront, évidemment, dans le rapport annuel 2017-2018.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Oui, merci, M. le Président. On peut se tromper, nul ne connaît l'avenir, mais on anticipe, pour les prochaines années, énormément de travaux qui devraient être en cours au Québec. Notamment, on peut penser au REM, entre autres, et ce n'est que ça, mais tous les travaux qui sont donnés par le MTQ, je ne pense que ça va aller en diminuant, loin de là. Vous voyez ça comment par rapport, justement, aux chiffres que vous venez de nous donner là? Parce que, là, il faut prévoir. À moins que vous, dans votre boule de cristal, vous prévoyiez que ça va être stable au niveau des contrats, et des surveillances que vous aurez, et des plans de devis que vous aurez à dessiner, à moins que vous, vous anticipiez soit une stagnation ou une diminution, mais ce n'est vraiment pas mon avis. Dans ma boule de cristal à moi, je vois plutôt que vous allez avoir beaucoup de travail dans les prochains mois, prochaines années. Comment vous anticipiez ça pour s'assurer d'avoir une masse critique, justement, pour être capable d'encadrer, de bien encadrer les firmes avec qui vous faites affaire?

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

M. Lacroix (Marc) : Oh! il y a plusieurs éléments dans votre question. Si j'ai bien compris, là, il y a : Est-ce qu'on a un nombre de personnes suffisant pour réaliser les travaux? Est-ce que, comment je pourrais dire, on peut maintenir cet équilibre ou, enfin, cet équilibre relatif par rapport à la portion qui est assumée à l'interne par rapport à l'externe? Je vous dirais que la consolidation, en fait, du renforcement de l'expertise est en cours, ce n'est pas achevé. Sauf que, lorsqu'on parle de la vulnérabilité de cette expertise, je crois que le v du mot «vulnérabilité» commence à rétrécir, il faut le reconnaître. À chaque fois, on prononce ce terme comme un mantra, la vulnérabilité de l'expertise du ministère, mais avec les données dont je viens de vous faire part, il reste que la situation progresse. Il n'y a pas beaucoup de gens, comment je pourrais dire, pour nous le dire, alors j'en profite pour faire valoir les progrès accomplis par le ministère. C'est un grand défi, un défi de dotation. Mais une fois que les gens sont embauchés, ce n'est pas tout, il faut les former, il faut qu'ils acquièrent une expérience, donc c'est tout cet aspect-là qualitatif qui demeure un enjeu.

Mais par rapport au volume de travaux, bien entendu, je pense qu'on est en nombre suffisant pour les accomplir au cours des prochaines années. Et les lacunes soulevées par le Vérificateur général, on y adhère, à ce constat-là. Nous avons un plan d'action, une version bonifiée, qui vous a été déposé. Et toute la question de l'encadrement des firmes externes, de mieux outiller nos employés pour ce faire, de les former davantage, d'optimiser nos processus à cet effet est une responsabilité, je vous dirais, de la gestion. S'il y a des manquements à cet égard, en aucun cas, je dirais, les employés du ministère n'en sont responsables. L'impulsion à cet égard, la direction, les moyens qui doivent être fournis, ça relève de la gestion. On est imputables, les gens autour de la table, de cette dimension-là et nous y sommes engagés.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Nous faisons des progrès, nous en avons accompli depuis, d'ailleurs, au cours des 18 derniers mois...

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier. Je m'excuse, M. Lacroix.

M. Villeneuve : Oui, bien, écoutez, on pourra juger de la qualité de l'expertise lorsqu'on aura les chiffres qu'on vous a demandés en début de question, à savoir la moyenne d'âge. Et comment vous expliquez, parce que l'an passé a été une année record en termes de démissions... Et avant que vous répondiez à cette question-là, je veux juste vous dire que j'adhère en tous points aux interventions de mes collègues, dont le député de Trois-Rivières, à savoir qu'année après année vous adhérez toujours aux conclusions de la Vérificatrice générale, et année après année on doit vous revoir pour savoir où vous en êtes. Alors, ça, c'est une préoccupation et une frustration de la part des membres de la commission — je pense que je peux parler pour tout le monde — extrêmement importante. Mais quant aux départs de l'an passé, vous expliquez ça comment?

Le Président (M. Rochon) : Pardonnez-moi, M. le député de Berthier, ce bloc d'échange est terminé.

M. Villeneuve : Oui. Ah! il n'y a pas de problème.

Le Président (M. Rochon) : Vous voudrez bien revenir avec cette question au prochain bloc.

M. Villeneuve : Tout à fait.

Le Président (M. Rochon) : Je reviens du côté ministériel avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. Tout à l'heure, j'avais deux minutes, alors j'ai essayé d'aller droit au but, mais j'ai fondu rapidement sur les choses que la vérificatrice avait dit qu'il fallait peut-être revoir ou, enfin... Je voulais commencer, et je vais le faire maintenant, en vous disant que nous avons vu, il y a deux ans... et ce qu'on avait dit à la commission, c'est qu'il y avait une question au centre de tout ça qui était une question de culture organisationnelle davantage que de mauvaise volonté de la part des gens du ministère. Moi, je dois dire que ce que j'ai vu, ce que je vois, ce que la vérificatrice nous dit, ce que nos chercheurs nous disent : Vous avez fait un travail extraordinaire. Le fait d'aller chercher aussi des gens qui ont des expertises différentes, et tout ça, ça me paraît... Alors, je ne veux pas laisser l'impression que j'avais tantôt que je fonds sur vous avec quelque chose.

Mais cette question-là, par ailleurs, de la décentralisation, ce n'est pas tellement la décentralisation du nombre de personnels qui est intéressante, c'est la décentralisation des pouvoirs véritables, comment les gens sentent qu'ils ont le pouvoir de faire... où s'arrêtent leurs pouvoirs, mais quels sont les pouvoirs qu'ils ont également. Et ce n'est pas tout mauvais, là, parce que je vous dirai que moi, après 15 ans d'expérience de député dans une région, dans une région en Estrie... peut-être que c'est différent des autres, mais en Estrie — j'imagine qu'en Mauricie ça devait être pareil — on avait quand même une excellente relation avec notre direction régionale, pour un tas de questions qu'on avait, on avait des réponses, etc. Mais la vérificatrice nous souligne un problème qui ne m'apparaît pas unique au ministère des Transports, et, étant donné votre expérience dans l'ensemble du gouvernement, c'est pour ça que je vous amène la question. Et je vais revenir rapidement à ce que la vérificatrice nous dit. Entre autres choses, elle dit ici — dans la présentation qu'on nous a faite, c'est à la page 8 : «Certaines responsabilités ne sont pas comprises ni pleinement assumées, ce qui a un impact sur l'imputabilité — donc, c'est au coeur de ça — notamment sur celle des directeurs territoriaux.» Bon, autrement dit, ils ont visité, etc., ils ont vu qu'il y avait une difficulté là. Ils ont dit aussi qu'à notre avis — l'avis de la vérificatrice — il est

essentiel que [le directeur territorial] demeure le principal responsable et la première personne à rendre compte de ses décisions à l'égard de la gestion contractuelle».

Ça, par définition, pour moi, c'est la définition de ce que c'est que la décentralisation véritable des pouvoirs, des décisions et d'une structuration de gestion, de contrôle de gestion, en fait, parce que, quand on a quelqu'un qui est bien conscient de ses responsabilités puis de ses pouvoirs, en général, il s'assure que le contrôle autour de lui, il devient internalisé. Et depuis déjà longtemps... ça fait longtemps que je n'ai pas enseigné, mais on enseignait que le contrôle de gestion s'en allait de contrôles qui sont, disons, des petits contrôles en quantité vers un contrôle plus internalisé dans les personnes qui ont les responsabilités. Donc, à partir de ce moment-là, plus la décentralisation est efficace, plus, effectivement, il y a un contrôle naturel qui se fait.

Alors, moi, ça me fait me poser la question. Et, encore une fois, ce n'est pas une question de dire : Le ministère des Transports, c'est bien effrayant, non, je pense que c'est général. Je ne sais pas qu'est-ce que vous en pensez, parce que vous avez vu ça un peu partout. Et est-ce que c'est parce qu'on est au gouvernement qu'on a une difficulté supplémentaire à pouvoir faire cette décentralisation? Quelqu'un a des pouvoirs, puis ça veut dire que des fois il va se tromper, puis il y a quelqu'un qui va devoir expliquer, le défendre, mais c'est plus compliqué dans le monde politique parce que le ministre, c'est lui... Moi, j'ai déjà été interpellé parce qu'il y avait quelqu'un... un autobus scolaire qui avait oublié un enfant sur un banc de neige à Sept-Îles, je pense, puis j'étais ministre de l'Éducation, donc j'ai été tenu responsable de ça. Alors, évidemment, à cause de ça, c'est plus difficile d'avoir une décentralisation où on laisse les gens prendre des décisions. Qu'est-ce que vous en pensez?

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

• (10 h 50) •

M. Lacroix (Marc) : C'est une vaste question, M. le Président. Ce que je peux vous dire, c'est que le périmètre des pouvoirs dont on dispose, quel que soit le niveau hiérarchique de la fonction, est teinté, comment je pourrais dire, par les priorités, d'abord, gouvernementales, on évolue dans la fonction publique du Québec. Au sein du ministère des Transports, il est teinté par le plan stratégique, les priorités qu'on détermine, maintenant, par la Politique de mobilité durable à l'horizon 2030, mais aussi, prenons pour les directeurs territoriaux en région et leurs équipes, par les priorités en matière de programmation, donc il y a quand même un cadre.

Là où ça devient, comment je pourrais dire, difficile, l'exercice de pouvoirs pour les gens qui sont en territoire, c'est lorsqu'il y a un vacuum au chapitre de la gouvernance. C'est important, vous savez, de manifester ou de signifier des attentes. Elles peuvent passer par la communication de la vision, par les objectifs à atteindre, par des attentes signifiées dans le processus annuel de signification des attentes, mais il reste que l'exercice de pouvoirs, quels qu'ils soient, je dirais, se donne dans un cadre donné. Et il faut aussi des mécanismes, à un moment donné, pour recueillir de l'information de gestion, donc avoir des indicateurs sur la performance des uns et des autres, et des lieux, un peu comme aujourd'hui — ça, c'est à mon niveau — pour rendre compte de la performance de l'organisation. C'est ça, à mon avis, qui fait sens. Et, si on enlève ces éléments-là qui s'imbriquent les uns aux autres, on se retrouve, je vais dire ça, dans un certain magma où des pouvoirs sont exercés au mieux, je dirais, de la connaissance et de la volonté des individus, mais, comment je pourrais dire, ça ne fait pas nécessairement toujours des organisations fortes.

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

M. Reid : Écoutez, j'adore ça, là, ce que vous dites, parce que je pense qu'on est vraiment dans une vision très, très contrôle de gestion de l'ensemble, là, mais la vérificatrice nous dit aussi à un autre... quelque chose, mais ça touche vraiment ça, là, elle nous dit : «[Nous avons observé] un problème d'adhésion du personnel aux orientations [de] la haute direction, notamment en raison de l'incompréhension de certaines décisions prises.» Ça veut dire que ce que vous venez de dire, c'est ce qu'il faut faire, puis je suis d'accord avec ça, sauf que... Je n'ai pas la référence exacte, là, peut-être que... mais... Ah! bien, je pense que c'est le paragraphe 77, c'est ça?

Une voix : ...

M. Reid : 84? 86, oui, c'est ça, bon. Mais ce que je veux dire, c'est que ce que vous dites, c'est exactement ce qu'il faut faire, et on sent, quand vous le dites, là, que, quand on lit l'ensemble, c'est ce que vous êtes en train de faire. Maintenant, la vérificatrice dit qu'à l'heure actuelle il y a une déficience un peu de ce côté-là, donc ça serait intéressant que vous nous dites comment vous attaquez ce problème précis maintenant puis où vous allez avec ça.

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci, M. le Président. Bien, d'abord, il y a un chantier qui est dédié. La mobilisation du personnel, hein, c'est un aspect très important, fondamental de la performance d'une organisation, on ne peut y échapper. Bien sûr, je me méfie toujours, et je ne dis pas que ce qui a été fait... mais, écoutez, le rapport du VG, les observations, je pense, c'était dans quatre directions territoriales, sauf erreur. Il y a eu des entretiens avec je ne sais pas combien de personnes, quelques dizaines, on est dans un ministère de 6 500 personnes. On est aussi dans un contexte des années de turbulence au ministère des Transports. On est dans un contexte de négociation avec les ingénieurs. On est dans un contexte de changement, où le sous-ministre — je parle de moi, là — vient de rapatrier... en train de bousculer un peu l'organisation administrative, en disant : Il y a 400 ressources qui relevaient des territoires, je parle d'un soutien à la gestion

qui, maintenant, vont relever hiérarchiquement du central. Comment je pourrais dire, tout le monde n'adhère pas et... comment je pourrais dire, d'abord, parce que le temps n'a pas été peut-être pris encore — parce que ça a été fait depuis — pour communiquer le sens desdits changements. Bon, c'est une chose, est-ce qu'on peut faire cette généralisation? Je n'en suis pas sûr, M. le Président, parce que, de l'autre côté, le ministère a administré un sondage qui a été élaboré pour mesurer, justement, le climat de travail, le taux de réponse, excellent, 77 % de taux de réponse, dont 75 % en directions territoriales...

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

M. Reid : ...préciser, M. le Président, s'il reste quelques instants, parce que le temps passe vite, c'est qu'en fait... Et ça, c'est très, très bien, là, c'est très impressionnant, puis je reviens à ce que j'ai dit au début, il y a beaucoup de choses très impressionnantes dans ce que vous avez fait. Ce qui m'intéresse, moi, c'est les directions régionales. Donc, est-ce que... La vérificatrice ne dit pas si c'est les directions régionales, mais je ne pense pas qu'elle ait rencontré beaucoup de monde, là, c'est surtout les directions régionales, je pense, qui ont travaillé avec. Et ma question, c'est : Est-ce que les directions régionales, à l'heure actuelle, sont bien au fait? Est-ce que le courant passe à 100 %? Et, sinon, qu'est-ce que vous êtes en train de faire pour améliorer ça?

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

M. Lacroix (Marc) : M. le Président, est-ce que vous me permettez de céder la parole à Carl Bélanger, qui a passé le plus gros de sa carrière en territoire, qui est maintenant au central, il connaît donc les deux côtés de la médaille? Je n'ai aucune idée de ce qu'il va vous répondre, mais en toute bonne foi...

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Lacroix (Marc) : Non, non, mais je prends ce risque-là... confiance, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Oui, M. Bélanger est directeur général de la coordination territoriale. Nous vous écoutons, M. Bélanger, en 1 min 30 s.

M. Bélanger (Carl) : Oui, bien, moi, ce que je peux vous dire, c'est qu'en 30 ans d'expérience au niveau du ministère je vois des gros changements au niveau des allègements par rapport à ce qu'une direction territoriale peut faire. Quand j'étais encore en Mauricie — puis on voyait, ça avait déjà commencé à arriver — il fallait faire des demandes d'autorisation pour à peu près n'importe quoi. Par exemple, un véhicule, un camion qu'on voulait avoir, il fallait demander une autorisation. Il fallait demander une autorisation pour disposer d'un bien, pour vraiment plusieurs, plusieurs, plusieurs éléments. Ce qu'on voit progressivement qui s'implante puis qui est très clair, c'est une gestion par attentes qui sont très clairement signifiées. On a des cibles à atteindre au niveau de chacune des directions territoriales, on a des suivis qui sont effectués par rapport à ces cibles-là, et donc par rapport... et on compare l'ensemble des directions territoriales, on fait des bilans de ce qui se produit, on regarde comment éviter de répéter des erreurs et, à partir de ça, on est capables de donner de plus en plus de latitude aux directions territoriales dans, je vous dirais, une saine gestion de risques. Il y a une analyse qu'on fait aussi, si on revient au niveau des contrats plus clairement, au niveau des avenants, actuellement. On voit qu'on a, depuis des années, beaucoup de difficultés à obtenir l'autorisation des avenants à temps. Est-ce qu'on peut changer les façons de faire en donnant plus, effectivement, de pouvoirs aux directions territoriales? On est en train d'évaluer. Donc, oui, clairement, il y a un changement qu'on voit à tous les jours. Comment on fait pour le communiquer? Bon, ça, il y a différents éléments qui sont tenus en compte pour ça de façon très formelle. Je vais vous laisser aller.

Le Président (M. Rochon) : Merci. Merci, M. Bélanger. On va passer maintenant aux échanges entre la deuxième opposition et nos invités. M. le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : Merci, M. le Président. Tout d'abord, mes salutations aux gens du ministère. Merci de vous être déplacés en aussi grand nombre. Salutations également à Mme la Vérificatrice générale, à son équipe. Des éclairages sont toujours pertinents dans l'optique de nos travaux.

Peut-être reprendre quelques commentaires qui ont été mentionnés jusqu'à présent et dans une optique de tenter de comprendre le pourquoi. C'est vrai que c'est plutôt inhabituel de recevoir un même ministère ou une même administration aussi régulièrement dans un même mandat. Oui, le ministère des Transports octroie beaucoup de contrats, hein, c'est un ministère important qui a à sa disposition des budgets tout aussi importants, mais il y a d'autres ministères qui ont des budgets encore plus colossaux que nous n'avons pas l'occasion de voir aussi rapidement au niveau de la Commission de l'administration publique. On a souligné le fait, mais peut-être vous poser la question : Comment expliquez-vous cette fréquence de vos passages à la Commission de l'administration publique? Comment expliquer que vous êtes de loin l'organisation la plus souvent convoquée? Oui, il y a eu plusieurs rapports du bureau de la Vérificatrice générale, il y a d'autres circonstances également. Peut-être vous donner l'occasion de nous donner votre éclairage. Comment expliquer cette présence aussi fréquente à notre commission?

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

M. Lacroix (Marc) : Merci, M. le Président. Donc, je suis au ministère depuis 18 mois, donc, évidemment, les explications que je peux servir ont des limites parce que je n'étais pas au ministère. Ma compréhension, bien, il y a plusieurs éléments. Je pense que — ça, c'est mon jugement, et je l'assume — d'abord, il y a certains phénomènes qui ont été gonflés à l'hélium médiatique, d'une part. Ça explique, c'est un facteur, je ne veux pas m'étendre sur le sujet.

Deuxièmement — là aussi, je l'assume — je pense que, dans ce ministère, il y avait un manque de rigueur. D'ailleurs, le premier ministre du Québec... ce n'est pas souvent, là, qu'on voit un premier ministre donner un mandat à un sous-ministre lorsqu'il l'affecte, c'était mon prédécesseur, là, M. Marsolais, qui est resté six mois, lui a donné le mandat, comment je pourrais dire, de revoir les pratiques de ce ministère avec plus de rigueur et de transparence. Je pense que, dans ces mots-là... ces mots-là étaient dûment choisis.

Je vais vous donner un exemple, et ça peut répondre à une question ou à quelque chose qui a été évoqué tout à l'heure. On a, depuis quelques années, 25 rapports qui ont été déposés par les organismes de surveillance, 161 recommandations, 372 actions qui découlent de ces recommandations. On est dans une dynamique infernale, M. le Président, une dynamique réactive où le ministère, pour s'améliorer, en est tenu à recevoir, année après année, périodiquement, des recommandations d'organismes de surveillance plutôt que de générer lui-même, dans une dynamique d'amélioration continue, ses propres changements, par exemple en faisant des études de balisage, comparatives, en demandant des avis d'experts indépendants, comme on l'a fait au cours de la dernière année, vous comprenez?

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Deux-Montagnes.

M. Lacroix (Marc) : Alors, en faisant un suivi rigoureux de toutes ces recommandations-là, comme c'est le cas actuellement par le Sous-ministériat à la performance, à tous les trimestres, déposé au comité de direction du ministère, on s'assure de la mise en place...

Le Président (M. Rochon) : Merci. Merci, M. Lacroix. M. le député de Deux-Montagnes. J'essaie d'équilibrer le temps dévolu aux questions et aux réponses. Alors, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : Effectivement, on a beaucoup de... on a quelques questions et, malheureusement, très peu de temps au niveau de la deuxième opposition.

Votre premier élément de réponse aura été des événements qui auraient été gonflés à l'hélium médiatique. À quels événements en particulier faites-vous référence?

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

M. Lacroix (Marc) : ...M. le Président, personnellement, ça me fait plaisir de répondre aux questions, mais, comment je pourrais dire, je n'étais pas là à cette époque. Je sais que le ministère était souvent exposé dans les médias. Il ne faut pas chercher à interpréter ma réponse, il y avait une grande présence médiatique. Un autre fait de la vie, c'est que, depuis un an et demi, le ministère y est beaucoup moins, c'est tout ce que je dis. Alors, ça, c'est un contexte, ça vient colorer un contexte, et toutes les interventions, à la fois de l'administration et des parlementaires, sont colorées par ce contexte-là parce qu'on ne vit pas dans une bulle, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Merci. M. le député de Deux-Montagnes.

• (11 heures) •

M. Charette : Je vous rassure, je ne tentais pas d'interpréter votre réponse, j'essayais tout simplement d'en savoir plus par rapport à ce que vous aviez mentionné. Mais en même temps le souvenir que j'ai, pour être à la CAP depuis quelques années, lorsque le ministère était présent dans les médias et possiblement, pour reprendre votre expression, à une médiatisation, là, plus importante de certains éléments, c'était souvent suite à des dépôts de rapports. Donc, c'est des rapports qui étaient bien étoffés, qui étaient bien travaillés, donc cette présence dans les médias n'était pas le fruit d'un complot ou d'une attention démesurée de la part de la commission ou des parlementaires, c'est qu'on devait composer avec le dépôt de rapports qui commandaient ces questionnements-là. Donc, à ma connaissance, à moins que vous ayez des exemples bien, bien précis, je n'arrive pas à voir quel élément ou quelle période médiatique a été plus importante et qui n'aurait pas été la conséquence de dépôt de rapports importants, que ce soit... On l'a mentionné, hein, vous êtes à votre énième présence suite à des rapports, notamment, du bureau de la Vérificatrice générale. Donc, je ne veux pas interpréter vos propos, mais est-ce que vous êtes d'accord avec moi pour dire que cette présence médiatique faisait suite à des rapports qui étaient tout de même assez interpellants, disons-le de cette façon-là?

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

M. Lacroix (Marc) : Ce que je dis, M. le Président, c'est qu'il faut briser ce cercle improductif, je dirais, où le ministère est convié parce qu'à chaque fois il y a un nouveau rapport avec des nouvelles recommandations. Les problèmes, comment je pourrais dire, on va les régler. Comme disait un grand gourou de l'amélioration continue : Amenez-moi pas des solutions, amenez-moi des problèmes, hein, parce qu'il faut mettre le doigt sur les problèmes, bien les regarder dans les yeux puis, je veux dire, les régler. Donc, on a un inventaire d'environ 160 recommandations suivies aux trimestres par le comité d'audit interne qui, encore une fois, s'est réuni, depuis janvier 2017, à 12 reprises. Le comité de gestion du ministère, la haute direction, aux trimestres, consacre un moment pour regarder l'inventaire des

recommandations et ce qui chemine, hein, parce qu'on donne suite à des recommandations du Vérificateur général, on veut éviter de se retrouver dans cette commission puis que la Vérificatrice générale nous dise : Ça, ce n'est pas satisfaisant, il faut une prise en main de ça, il faut un suivi rigoureux, de là, je dirais, la référence à la rigueur qui était un élément, je pense, manquant jusqu'ici.

Pour revenir directement à l'aspect que vous évoquez, là, dans les rapports, il y a des choses qui ont été discutées en commission qu'il y avait dans les rapports puis il y a aussi des éléments qui ont été discutés qui n'étaient pas dans les rapports, hein? Je peux donner un exemple, le fractionnement des contrats. Ça a été évoqué souvent en commission parlementaire, hein, et je présume que... et la Vérificatrice générale... vous me corrigerez, Mme la vérificatrice, dans le rapport qui a été déposé, votre dernier rapport donc, aujourd'hui, qui fait l'objet des discussions, vous n'avez pas trouvé preuves ou traces de fractionnement. Il faut que vous sachiez, et je termine là-dessus, que la première chose que j'ai demandée en arrivant au ministère des Transports comme nouveau sous-ministre — c'était en décembre 2016 — quelques semaines après mon entrée en fonction, c'est un rapport d'audit interne sur le fractionnement, M. le Président, mais le comité d'audit interne s'est vu présenter ce rapport au cours des dernières semaines, et il n'y a pas de traces de fractionnement non plus.

Alors, je veux simplement vous dire que, parfois, il y a eu des évocations, ici, de phénomènes qui n'ont pas pu être démontrés. Bien entendu, ça demeure toujours un risque. Bien entendu, il faut prendre les dispositions à mettre en place, les contrôles pour que le risque ne se matérialise pas. Mais, si vous vouliez un exemple, c'est celui-là que je vous sers.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix. On va maintenant passer au bloc d'échange avec le parti ministériel. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Lacroix. Bonjour à tout le personnel du ministère. J'ai trois enjeux à regarder, mais je voudrais commencer par celui de l'interne. Vous avez dit que vous avez 78 % de votre haute direction qui a changé. Ce n'est pas une évolution, là, c'est une révolution, cette affaire-là. Ça, c'est un premier point.

Le deuxième point, vous avez mentionné, dans votre présentation, que vous avez créé une unité administrative pour gérer la compétence. Ça me semble un peu étrange comme approche.

La troisième chose, c'est qu'il semble y avoir des complications entre la gestion centrale et la gestion régionale. Et comment toutes ces variables-là, qui semblent énormément, comment je dirais ça, aléatoires se recoupent dans une gestion qui est en train de se structurer?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, M. le Président. Bien, il y a aussi là beaucoup d'éléments, là. Ce que vous appelez la révolution... D'abord, la haute direction, ça dépend comment on la définit. Moi, je vous parlais des sous-ministres adjoints, en fait, là, donc pas de l'ensemble de tous les cadres supérieurs du ministère. Donc, oui, c'est considérable, mais, quand on veut induire un changement durable dans un ministère après des années de turbulences, il faut prendre les moyens qu'il faut. Si on ne les prend pas, il va toujours se trouver quelqu'un, M. le Président, pour dire qu'on ne l'a pas fait, et quand on le fait, bien, certains, par ailleurs, s'interrogent sur la nécessité de l'avoir fait. Mais ça, c'est la vie, M. le Président.

L'autre élément, on parle de la création d'une direction de la gestion des compétences. Trouvez-vous normal que, dans un ministère de 6 500 employés dont le thème de renforcement de l'expertise revient, comme je le disais tantôt, comme un mantra, il n'y ait pas d'unité administrative, justement, pour se préoccuper de la gestion des compétences? À une époque de départs à la retraite, d'entrée massive de nouveaux employés, il nous faut une vision. C'est la raison pour laquelle nous avons adopté une politique avec des axes prioritaires de développement des compétences au cours des prochaines années, et imaginez-vous que ces 12 axes prioritaires là, ils sont en lien avec les vulnérabilités du ministère. Comme par exemple, la surveillance, on sait qu'on a encore des progrès, un des axes de la formation, c'est la surveillance. La gestion contractuelle est un autre axe prioritaire de formation, la gestion de projet, bon, etc. Ça n'a pas été pris au hasard, là, ce n'est pas pour aller suivre des cours, comment je pourrais dire, sur des sujets ésotériques.

Donc, on structure, dans une unité administrative d'une dizaine de personnes... D'abord, on ne connaît même pas, au ministère, l'inventaire des formations offertes. On ne connaît pas non plus... Il n'y a pas de dossier individualisé de profil par employé. On est en train de bâtir un système, je dirais, où on va pouvoir faire le monitoring des compétences de nos employés. Il me semble qu'en 2018, dans une organisation de cette taille, je dirais, dont le pain puis le beurre, c'est justement son expertise, c'est la force de cette organisation, je ne vois pas ça comme une dépense, je vois ça comme un investissement. Et j'ai eu l'occasion de le dire aux membres de cette commission, dans le plan stratégique du ministère, il y a un des objectifs, c'est de passer de 1 % à 2 % de la masse salariale en investissements en formation sur une période de trois ans. C'est une nécessité, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Merci. Alors, M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. M. Lacroix, est-ce que vous avez, à l'intérieur de ce changement-là... Puis vous illustrez plusieurs variables, le contrôle, la surveillance de chantiers, la formation. Parce que de 1 % à 2 %, quant à moi, là, former un ingénieur pour des travaux complexes comme des ponts, et des autoroutes, et des infrastructures avec des cycles de vie de plus d'un demi-siècle, ça ne prend pas trois semaines, O.K., puis la compétence d'une équipe comme vous êtes en train d'organiser, ça ne prend pas des mois, ça prend des années et des années d'interactions et de complexité. Quels sont les variables internes ou le tableau de bord que vous êtes en train de constituer qui va nous

permettre d'être capables de voir la rotation du personnel, le taux de formation, le pourcentage de surveillance de chantiers? Est-ce que vous avez déjà en place, après 18 mois, cette espèce de photo qui va nous permettre de voir l'évolution de ce que vous avez comme expertise interne puis où ça va atterrir ou quels sont vos objectifs pour faire atterrir tout ça, là? Vous voyez ce que je veux dire? Est-ce que vous avez une image, un portait d'où vous êtes, puis est-ce que vous avez une vision où vous voulez atterrir, puis comment on va suivre ce progrès-là pour en arriver aux objectifs finaux?

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

• (11 h 10) •

M. Lacroix (Marc) : Bien, écoutez, il y a, comment je pourrais dire, deux dimensions. Il y a la dimension corporative, ministérielle ou, surtout, les aspects de la performance de l'organisation. Il n'existait pas, dans cette organisation, de tableau de bord ministériel. Ce tableau de bord a été conçu. On est en train de collecter les données pour nourrir les indicateurs, hein? Mais, conceptuellement, le tableau de bord, il a été conçu pour les indicateurs stratégiques à suivre par la haute direction.

Si vous parlez, maintenant, en matière de gestion contractuelle, puisqu'on est ici dans un cadre, là, où on parle beaucoup de gestion contractuelle, une des pièces maîtresses du plan d'action qui a été déposé à la commission, c'est justement la constitution d'un bilan des activités contractuelles en quatre volets : un volet... des données, donc, des indicateurs de gestion en assurance qualité, des données par rapport à la concurrence — un élément très, très important, la concurrence — par rapport aux statistiques générales et la formation puis le dernier élément par rapport aux suivis de contrats

Ce bilan-là, on va avoir les indicateurs à l'échelle ministérielle, mais aussi, imaginez-vous, direction territoriale par direction territoriale, ce qui fait qu'un directeur territorial va recevoir, pour trois des quatre indicateurs... le quatrième étant la concurrence, et là c'est très difficile de produire des indicateurs aux trimestres, ce sera sur base annuelle, mais pour les trois autres, un bulletin trimestriel avec la comparaison avec la performance des autres directions territoriales. Moi, je pense que cette façon, cette approche-là pour appréhender l'imputabilité puis toute la question de la performance des uns et des autres en fonction des attentes qui ont été signifiées, ça crée un contexte d'émulation, hein? De recevoir son bulletin puis de voir qu'en assurance qualité, par exemple, admettons, dans une région donnée, oups! je suis le dernier de la classe... Qu'est-ce qui se passe? Quelles actions je dois mettre en place?

On a un exemple ici. Si vous voulez, on peut le partager avec vous parce que deux de ces aspects-là ou volets-là du bilan des activités contractuelles est déjà élaboré avec de véritables indicateurs. Les deux autres, c'est à suivre au cours des prochains mois, mais celui en assurance qualité et celui en concurrence sont prêts, avec des données territoire par territoire. Ils sont partagés avec les directeurs territoriaux qui... dans leur comité de gestion, les directeurs territoriaux en prennent connaissance, et aussi, au comité de gestion, on présente un plan d'action — tenant compte, évidemment, des impacts, des risques aussi, là où il y a du volume également — sur les principaux aspects qu'on doit adresser pour corriger, je dirais, la situation, la performance des uns et des autres, donc pour être en mesure de monitorer l'évolution des pratiques et corriger ainsi les lacunes soulevées par le Vérificateur général.

Le Président (M. Rochon) : Une minute à ce bloc, ou à peu près. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Donc, très rapidement, M. Lacroix, est-ce que vous avez... On parle de démobilisation, on parle de personnel qui quitte leur emploi. Est-ce que vous avez un taux de rotation de votre personnel, ici, ou des gens dans le service? Quel est le taux de départ annuellement?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, ça me fait plaisir de répondre à cette question parce qu'à l'échelle de la fonction publique la dernière donnée que j'ai en tête, c'est 12 %; au ministère, c'est 10 %. Et pour les ingénieurs, en 2015-2016, ça a été 4 %, ça a été 5 % l'année suivante et c'est maintenant 6 % pour les ingénieurs, donc largement en deçà du taux de roulement ministériel et largement en deçà du taux de roulement dans la fonction publique. Et pour les techniciens en travaux publics, c'est 5 %, et ça, ça a été stable pendant les trois années que je mentionne, alors c'est excellent. Donc, évidemment, qu'il y ait des démissions, oui, M. le Président, comment je pourrais dire... mais, quand on regarde ça de façon générale, vous savez, c'est toujours intéressant de pouvoir regarder la forêt plutôt que de regarder chacun des arbres, alors c'est que je cherche. À un moment donné, les jugements...

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix. Échange avec l'opposition officielle. M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Avant de revenir sur la question sur laquelle on s'est quittés tantôt, je veux revenir sur ce que vous dites. Vous parlez d'une dynamique infernale. En substance, on comprend que : Arrêtez les recommandations, on va s'organiser nous-mêmes, on va se gouverner nous-mêmes. Enfin, en substance, on pourrait pratiquement en déduire cela de vos propos. Vous dites qu'au niveau du MTQ ça a été gonflé à l'hélium médiatique. Quel journaliste a gonflé ça à l'hélium médiatique?

Vous savez, depuis 2009, là, il y a eu une commission d'enquête, il y a eu un premier rapport le 18 novembre 2009 sur le MTQ, il y a eu une commission d'enquête publique qui a été mise en place, qui a ramassé, pas à peu près, le MTQ. Depuis ce temps-là, il y a eu plusieurs autres rapports — deux autres, je crois — qui ont été déposés, avec des rapports accablants de la Vérificatrice générale. Alors, moi, je ne peux pas adhérer à votre conception de gonflage médiatique

à l'hélium. Je suis désolé, je ne peux pas adhérer à ça parce que je pense qu'il y a beaucoup de travail à faire, puis ce n'est pas normal qu'on vous revoie aussi souvent ici, et je ne pense pas que ça soit la faute des journalistes — en tout cas, vous irez leur dire ça publiquement — et je me pose de sérieuses questions par rapport à la vision que vous avez présentement et à l'interprétation du passé. Tantôt, vous avez dit qu'avant vous — j'ai présumé que c'était avant vous — il y avait un manque de rigueur au MTQ. Alors là, j'entends une chose et son contraire dans la même minute de votre discours.

Alors, moi, je ne suis, mais vraiment, pas d'accord avec votre interprétation des choses, et je pense que le ministère des Transports, s'il y a autant de rapports dévastateurs qui sont déposés année après année, bien, c'est parce qu'en quelque part il y a vraiment un sérieux problème au ministère des Transports. On dit que les gens ont le droit de se défendre, je peux vous laisser le temps de réagir à ce que je viens de vous dire, puis après ça on reviendra sur la question de tantôt.

Le Président (M. Rochon) : Oui, merci, M. le député de Berthier. M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Vous savez quoi, M. le Président? Je suis d'accord avec les propos tenus par le député. Si on est souvent ici, c'est qu'on est dans une dynamique infernale où... Ce que je disais, c'est que l'amélioration au ministère me semblait générée par ces rapports-là. Ce n'est pas normal qu'à un moment donné pour avancer, dans le sens d'apporter des améliorations, d'être une organisation performante, il faut que ça vienne de l'externe. Tout ce que je dis, ce n'est pas... je ne dis pas : On va s'en occuper nous-mêmes, on va s'en occuper nous-mêmes dans le sens d'une organisation performante, se comparer avec les meilleures pratiques, avoir des données de gestion probantes pour s'améliorer, c'est tout ce que je dis. J'ai pris la peine de dire, en début de séance, que ce mécanisme, cette audience, cette institution qu'est la Commission de l'administration publique, si elle n'existait pas, il faudrait l'inventer, hein? J'ai dit ça, on peut le retrouver, je veux dire, au *Journal des débats*. Donc, comparaître ici, c'est nécessaire, je dirais, pour l'émulation, mais ce n'est pas normal d'avoir autant de recommandations. Si on en a eu autant, c'est parce que c'était fondé, et à chaque fois on a adhéré aux recommandations du Vérificateur général, donc je suis d'accord avec vous. J'ai donné un exemple par rapport à...

M. Villeneuve : Alors, pourquoi vous...

M. Lacroix (Marc) : Oui, M. le Président, j'arrive sur l'hélium médiatique, oui.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier, allez-y.

M. Villeneuve : Pourquoi vous dites, dans ce cas-là, qu'il y a une dynamique infernale? Ce n'est pas une dynamique infernale, c'est qu'il y a matière à ce que les parlementaires, lorsqu'ils prennent connaissance des documents qui sont faits et déposés par la Vérificatrice générale... Ces recommandations-là, et vous l'admettez, elles sont toutes pertinentes, et à chaque fois vous revenez ici avec un nouveau rapport qui vient, encore une fois, de façon accablante, dire que ça ne fonctionne pas. Alors, pourquoi vous employez des termes comme «dynamique infernale»? Moi, dans mon interprétation, c'est de dire : Bien, dans le fond, arrêtez la dynamique infernale qu'on puisse avoir une pause. Mais non, il n'y a pas le temps d'avoir une pause, là, au contraire. Et, quand vous parliez tantôt, il faudrait... vous avez employé l'expression «voir l'arbre et la forêt», là. Vous avez une augmentation de 112 %... Ça, ça revient à la question du début. Tantôt, j'ai parlé de départs, mais ce n'est pas des départs, vous avez une augmentation 112 % de démissions, et donc... de 2015-2016 à 2017-2018, 112 % de démissions. Alors là, on voit que ce n'est pas banal, c'est même très peu banal. Et, quand on s'inquiète pour la suite des choses, quand on s'inquiète pour la suite des choses par rapport à l'expertise que vous devez avoir, nécessairement, non pas à la quantité, mais à la qualité, qualitativement, cette expertise-là semble cruellement manquer actuellement, et moi, j'aimerais beaucoup savoir de votre part comment vous allez faire pour corriger cette situation-là et comment vous expliquez cela.

Le Président (M. Rochon) : Oui, merci, M. le député de Berthier. M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci, M. le Président. Sur la dynamique infernale, c'est plus... Je vais vous donner un... Je vais essayer de m'exprimer autrement. Le Vérificateur général soulève des lacunes qu'une organisation comme la nôtre, avec les outils qu'elle a, aurait dû trouver par elle-même, c'est ce que je dis. Donc, ce qui est infernal, c'est de voir que des lacunes sont pointées du doigt, année après année, par des externes, alors qu'une organisation comme la nôtre, avec les moyens qu'elle a et si, comment je pourrais dire, elle s'inscrivait dans une dynamique d'amélioration continue, genre faire du balisage, faire regarder un audit indépendant sur une dimension, vous comprenez, trouverait elle-même les lacunes. Et, quand le VG, par exemple, pour le nommer, passerait chez nous, il dirait : Ah! O.K., ce n'est pas encore corrigé, mais vous êtes en mouvement. Un peu comme ils l'ont fait pour l'audit interne, hein, ils ont dit : Il y a des lacunes par le passé, mais l'organisation est en mouvement. Et je crois même savoir que, dans votre exposé en début de séance, vous avez mentionné que, sur cet aspect en particulier, c'était pris en charge.

Donc, c'est tout ce que je dis, c'est qu'il faut, à un moment donné, que les organisations matures, dotées comme la nôtre, puissent identifier par elles-mêmes, je veux dire, les lacunes plutôt que de se les voir pointer du doigt. Mais, lorsque les lacunes sont aussi nombreuses, de défiler ici puis de rendre compte, M. le Président, c'est tout à fait dans l'ordre des choses, et ce n'est surtout pas ça qui est infernal. J'ai le plus grand respect pour la Commission de l'administration publique, pour la gestion axée sur les résultats. Bref, comment je pourrais dire, encore une fois, cette institution est remarquable dans son travail et elle a un effet d'émulation sur l'ensemble de la gestion publique.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Alors, M. le Président, si vous permettez, tantôt, M. Lacroix allait parler, justement, de son expression qu'il a employée tantôt, là, «gonflé à l'hélium médiatique», et il voulait m'expliquer ça. J'aimerais ça avoir des explications par rapport à ça. Avec tout ce qu'on vient d'entendre, tout ce qu'on vient de dire, là, comment en arrive-t-il à cette conclusion-là?

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

M. Lacroix (Marc) : Je pensais avoir donné un exemple, là, sur le fractionnement à votre collègue, oui. C'est ça, c'est tout simplement ça.

M. Villeneuve : ...déposer le rapport, justement, sur le fractionnement? Il y a un rapport qui a été produit, qu'on me dit. Est-ce qu'il peut être déposé à la commission, s'il vous plaît, M. le Président?

M. Lacroix (Marc) : Oui, avec plaisir. Je vais en parler au comité d'audit interne, mais avec plaisir, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Vous dites : Je vais en parler au comité d'audit interne ou vous acceptez...

M. Lacroix (Marc) : Non, je vais informer le comité d'audit interne de cette réalité, puisque c'est un rapport d'audit interne, il a été présenté au comité d'audit, mais ça me fera plaisir de le déposer, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Bien, merci.

M. Villeneuve : M. le Président, oui, bien là, j'aime bien la dernière phrase, je veux un engagement de la part de M. Lacroix par rapport au dépôt de ce document.

Le Président (M. Rochon) : Oui, M. Lacroix, vous vous engagez à déposer aux membres de la commission le document, là, que requiert le député de Berthier, en effet?

M. Lacroix (Marc) : Ce sera fait au cours des prochaines heures, M. le Président, après en avoir parlé... informé, plutôt, les membres du comité d'audit, par déférence, à cause du respect que je voue à leur rôle, tout simplement, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix. M. le député de Berthier.

• (11 h 20) •

M. Villeneuve : C'est une excellente façon de procéder, M. Lacroix, selon moi, en fait.

Je voudrais avoir plus de précisions maintenant sur la hausse... parce que, là, ce n'est pas, comme disait... je ne sais plus quel député disait, là, de la partie ministérielle, que ce n'est pas une évolution, c'est une révolution, en fait, la hausse des démissions. On parle de démissions, là, on ne parle pas de gens qui... On parle de démissions, hausse de 112 %, 2015-2016 à 2017-2018. Comment on explique ça?

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

M. Lacroix (Marc) : J'ai parlé tantôt d'un indicateur qui est reconnu, qui se retrouve dans les rapports annuels de gestion de toutes les organisations publiques ou privées, qui est le taux de roulement, qui témoigne, comment je pourrais dire, si... puis pour les ingénieurs, il est inférieur au taux de roulement ministériel et à celui de... et de loin, à part ça, ce qui envoie le signal, quand même, d'une certaine stabilité. Il y a le taux de roulement normal, il y a la retraite, comment je pourrais dire, il y a, évidemment, des gens qui démissionnent, mais, comment je pourrais dire, il faut regarder ça dans l'ensemble et il n'y a rien d'inquiétant dans ce phénomène-là.

En plus, vous le savez, M. le Président, on est dans un contexte de rareté de main-d'oeuvre, et certains corps d'emploi — on peut présumer que c'est le cas de celui des ingénieurs — se voient, comment je pourrais dire, offrir des emplois peut-être plus rémunérateurs ou, enfin, qui répondent mieux à leurs... On a le choix, hein, dans un marché de la main-d'oeuvre comme le nôtre, mais ce n'est rien d'alarmant, M. le Président. Et je peux vous dire une chose, il y a eu — là, ce n'est pas juste pour les ingénieurs, pour tous les corps d'emploi au ministère — 2 000 postes affichés, 2 000 occasions de travailler au ministère l'an dernier, vous savez combien qu'on a reçu de candidatures? 17 000, M. le Président. Le ministère des Transports attire.

Le Président (M. Rochon) : Merci. M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Bien, j'espère que le ministère des Transports va devenir attractif parce que, là, ce n'est pas ça que je constate. En deux ans, on a... Bien, exemple, l'an passé ou l'année d'avant, c'étaient 17 démissions, on est rendus à 30 démissions, et ça exclut les retraites, là, c'est vraiment des démissions pures et simples.

Alors, quand on voit, justement, les contrats qui sont donnés, vous me disiez qu'il y avait une amélioration au niveau des contrats, plans et devis, etc., qu'il y avait une amélioration. Alors là, il faut s'assurer, effectivement, d'avoir le personnel pour pouvoir répondre à ce qui s'en vient, à ce qu'on anticipe, en fait, pour les prochaines années.

Je reviendrai pour d'autres questions, M. le Président, étant donné qu'il ne reste pas beaucoup de temps, là.

Le Président (M. Rochon) : Oui, bien, en 30 secondes, une réaction, M. Lacroix?

Une voix : ...

M. Villeneuve : C'est normal, ce n'est pas ça que vous avez dit tantôt?

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

M. Lacroix (Marc) : Je n'ai pas dit que c'était normal, j'ai dit que l'indicateur à suivre pour une organisation, un indicateur reconnu, c'est le taux de roulement, c'est ça qu'il faut regarder dans l'ensemble. Qu'il y ait des démissions, comment je pourrais dire... Écoutez, le nombre d'ingénieurs, on est passés de 557 à 968. Alors, s'il y avait 17 démissions il y a quelques années, aujourd'hui, ça a doublé, mais le nombre d'ingénieurs a presque doublé, M. le Président. Alors, écoutez, est-ce que j'ai besoin de faire un dessin?

Le Président (M. Rochon) : Bloc d'échange avec le parti ministériel. M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Merci. Je ne veux pas de dessin, M. le sous-ministre. Premièrement, je vous souhaite la bienvenue. Bienvenue à votre équipe, une nouvelle équipe qui est intéressante. Moi, contrairement aux autres, moi, je suis heureux de vous voir. Je suis heureux de vous voir parce que vous êtes responsables de plusieurs milliards de dollars des finances publiques, de plusieurs milliards de dollars que nos contribuables — et nous en sommes tous partie — doivent payer pour nos infrastructures. Donc, ce qu'on vous demande et le mandat que vous avez, c'est d'amener aujourd'hui le ministère du Transport, dans sa gestion, à un niveau 2.0, à un niveau qui fait que vous allez être capables de suivre ce qui va se passer sur le terrain et ce qui va arriver.

Vous avez mentionné tout à l'heure qu'effectivement il y a eu plusieurs rapports, plusieurs éléments dénoncés, que ça soit à l'Assemblée nationale... ou des éléments plus difficiles qui ont été soulignés par la Vérificatrice générale, qui a fait encore un excellent travail. Je pense que, là-dessus, on vous remercie pour ce que vous avez fait, ça nous permet de suivre ce qui se passe au ministère des Transports, puis je pense que c'est nécessaire qu'on soit capables de les suivre dans son évolution.

Ce que j'aimerais savoir, moi, M. le sous-ministre, c'est en ce qui regarde les... à plusieurs reprises je l'ai mentionné, il y avait... il y a beaucoup de contrôles. Il y avait un problème : un contrôle; il y avait une dénonciation : un contrôle; il y avait un contrat qui dépasse : un contrôle. Moi, ce que j'aimerais savoir... J'ai toujours trouvé qu'à un moment donné il y avait tellement de contrôles qu'on était rendus inefficaces, au ministère des Transports, dans la capacité de... Puis je vois des gens qui viennent des régions, j'imagine que vous avez subi... dû à subir tous ces contrôles-là. Est-ce que vous en faites l'inventaire, de ces contrôles-là? Est-ce qu'on peut espérer que... Je ne vous dis pas d'enlever des contrôles qui sont essentiels, mais qu'on puisse simplifier la gestion, puis qu'on rende plus efficaces les régions par rapport à leurs activités, puis qu'on arrête de leur faire faire des rapports de contrôle, puis qu'on arrête aussi de réagir à chaque déclaration politique ou publique par rapport à des situations par des contrôles, ce qui fait qu'on vient alourdir l'administration du ministère des Transports face à des organisations privées qui sont de plus en plus efficaces et qui sont de plus en plus équipées avec des méthodes de gestion qui tiennent compte de la réalité d'aujourd'hui. J'aimerais vous entendre là-dessus. Est-ce que vous faites l'inventaire de vos contrôles pour être capables de simplifier tout ça puis rendre plus efficace le ministère des Transports dans l'accomplissement de ses mandats?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui. M. le Président, vous avez vu qu'un des chantiers, dans le plan de transformation, c'est l'optimisation de nos processus. On y va de façon méthodique, M. le Président, on a un chantier, une opération en gestion contractuelle, puisque c'est de ça dont on parle, sur la cartographie des processus en gestion contractuelle pour identifier nos risques, proposer des améliorations dans un souci d'optimisation, d'efficacité puis d'efficacités. Alors, ce qui se passe, là, concrètement, c'est qu'il y a une équipe, au ministère, qui fait la tournée des directions territoriales, qui réunit les employés, il y a des ateliers de cartographie, hein, on cartographie le processus, et avec la collaboration des membres du personnel impliqués dans la gestion contractuelle, on évalue ce qu'on appelle les étapes sans valeur ajoutée, justement, pour enlever des contrôles qui n'ont pas lieu d'être. Je ne veux pas parler au nom des collaboratrices qui se sont jointes...

M. Bernier : ...des anciens membres du Secrétariat du Conseil du trésor, là, ils sont sûrement...

M. Lacroix (Marc) : Oui, du Trésor, oui, justement. Vous savez, l'impression qu'elles ont eue — puis n'hésitez pas, là, à opiner du bonnet ou, au contraire, à dire non, mais vous me l'avez partagé à quelques reprises — elles sont arrivées au ministère, puis elles ont constaté qu'en fait il y avait la bretelle, la ceinture, il y avait une auversion pour le risque, une

culture d'aversion pour le risque à un point tel qu'elles, qui connaissent très bien les exigences de la loi, du cadre législatif, du cadre réglementaire, étaient surprises que le ministère, de par lui-même... ce n'étaient même pas des recommandations du Vérificateur général, on le voit aujourd'hui, c'était, comment je pourrais dire, d'ajouter des contrôles, un peu dans l'esprit que vous le dites, c'est-à-dire, on pointe une faute, on ajoute un contrôle, et tout ça, souvent sans consultation du milieu, alors ça a fini par créer une bulle qui a éclaté. Alors là, il y a un exercice méthodique pour identifier les contrôles superflus, pour les enlever. On a déjà commencé. Prenez tout ce processus-là, lourd d'autorisations en matière de gestion des avenants, il y a déjà deux étapes d'approbation qui ont sauté. Je pourrais vous donner des exemples concrets d'allègements qui ont été faits, M. Bélanger en parlait tantôt. Il faut donner de l'air si on veut de l'efficacité puis de l'efficience. Bien sûr, des contrôles, mais, vous savez, il faut un bon couple risques-contrôles : risques faibles, contrôles assortis; risques plus élevés, contrôles plus costauds.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Bien, justement, sur ça, moi, je veux vous poser une autre question. Vous parlez, dans votre présentation tout à l'heure, de l'implantation d'un cadre de gestion des risques en matière de fraude, de collusion et de corruption et d'un plan d'action annuel en la matière. Qu'est-ce que c'est, votre plan?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui. Est-ce que je peux céder la parole à Mme Blackburn, avec votre permission, M. le Président? Parce qu'elle a coordonné tout ça lorsqu'elle était au Trésor.

Le Président (M. Rochon) : Oui. Mme Blackburn, sous-ministre adjointe à la gestion contractuelle. Allez-y, Mme Blackburn.

Mme Blackburn (Julie) : Alors, bonjour. Effectivement, l'idée de la gestion des risques, c'est justement de mettre les bons contrôles aux bons endroits. Et puis au niveau de collusion et corruption, effectivement, j'arrive du Trésor, donc j'ai à appliquer ce que j'ai dit aux autres de faire, hein? Donc, le Conseil du trésor avait demandé à tous les organismes publics de se doter d'une directive en matière de gestion des risques, et puis le ministère des Transports, étant un gros donneur d'ouvrage, avait été l'un des premiers ciblés. Donc, nous avions jusqu'au 31 août 2017 pour déposer une telle politique, ce qui a été fait, et ensuite de ça on a adopté notre plan annuel de gestion de risques. Si vous voulez, on pourra vous déposer des tableaux. Et l'idée, c'était vraiment, en arrière de tout ça, pour être capables de mettre les risques... de bien faire une gestion de risques, il faut faire la cartographie des processus, c'est ce que M. Lacroix était en train d'expliquer tout à l'heure. Nous avons fait la tournée de toutes nos régions, on a 90 personnes de rencontrées. Tous mes employés ont été rencontrés au niveau de la gestion contractuelle, ils ont tous décortiqué le processus, et c'est à ce moment-là qu'on va être capables d'indiquer quels contrôles qui étaient de trop et quels on doit mettre aux bons endroits.

Le Président (M. Rochon) : Vous avez évoqué le dépôt de tableaux si nous voulons, alors nous voulons, en effet. M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Dans quelques semaines ou quelques mois va se mettre en place l'Autorité des marchés publics, hein? De quelle façon allez-vous, si on veut, interagir avec cette autorité-là de façon à ne pas alourdir votre processus, mais en respectant ce que l'Autorité des marchés publics vous oblige? Étant une ancienne du Secrétariat du Conseil du trésor, encore une fois, vous êtes à même de nous fournir ces informations.

Le Président (M. Rochon) : Mme Blackburn.

• (11 h 30) •

Mme Blackburn (Julie) : Alors, l'Autorité des marchés publics a un rôle particulier pour le ministère des Transports, puisqu'il y a des employés du ministère des Transports, une dizaine, qui seront transférés à l'Autorité des marchés publics. C'étaient des anciens enquêteurs en matière contractuelle qui seront transférés à l'autorité. Donc, ils seront dans les locaux du ministère pour suivre les contrats en temps réel, donc l'autorité aura un pouvoir de suspendre les contrats en cours, de résilier les contrats en cours. Donc, c'est pour ça que c'est très important que nos processus soient bien définis, on a mis les contrôles aux bons endroits. Et également le concept de l'autorité, c'est que ça fait en sorte que des entreprises peuvent se plaindre sur des appels d'offres du ministère. Donc, pour ce faire, première étape, ils doivent se plaindre au ministère avant de se rendre à l'autorité, et ce sera moi-même qui recevra les plaintes, qui pourra gérer ça plus de façon distante que la personne qui a écrit l'appel d'offres, et ensuite de ça on pourra répondre à la firme, puis, si la firme se voit insatisfaite, elle pourra aller à l'Autorité des marchés publics.

Mais, vous voyez, il faut vraiment qu'on... c'est pour ça que les gens... Tous les gens qui traitent des contrats en gestion contractuelle relèvent de moi maintenant, donc on a centralisé ça, auparavant ces gens-là relevaient des directeurs régionaux. Donc, en matière contractuelle, on avait l'équivalent de 13 ministères, donc je peux vous dire qu'un contrat n'était pas fait de la même façon d'une région à l'autre. Donc, maintenant, on est en train d'uniformiser tout ça parce qu'il n'y a rien qui se compare mieux que l'octroi de contrats par rapport à... d'une région à l'autre, donc on est en train d'établir les mêmes processus. Les gens restent en région pour être proches de leurs clientèles, mais c'est ainsi qu'on va être capables de mieux répondre à l'autorité.

Le Président (M. Rochon) : 45 secondes à ce bloc, je m'excuse. M. le député de Montmorency.

M. Bernier : ...une question sur l'imputabilité des gestionnaires, hein? À plusieurs reprises, à un moment donné, il y a des catastrophes qui se sont produites par rapport à de la gestion, et chaque fois ce n'était la faute de personne. Quand on parle d'imputabilité de gestionnaires, j'aurais aimé également savoir c'est quoi, qu'est-ce qu'on va mettre en place pour rendre imputables nos gestionnaires par rapport à la réalisation des mandats, des contrats, des projets qui sont mis en vigueur.

Le Président (M. Rochon) : Un début de réponse en 15 secondes, M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : J'en ai parlé tout à l'heure, M. le Président, une des pièces maîtresses du plan d'action, c'est le bilan, gestion des activités contractuelles, il y a quatre volets, encore une fois, aux trimestres, de chaque direction territoriale. Chaque directeur général territorial va recevoir son bulletin, va pouvoir voir la performance des autres à plusieurs égards. Annuellement, ce sera au chapitre de la concurrence, mais aux trimestres, ce sera sur les trois autres volets, et il y aura des plans d'action qui vont être suivis par le comité de direction du ministère pour suivre l'évolution des pratiques à cet égard. Ensuite...

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix.

M. Lacroix (Marc) : ...je termine en disant qu'il y a des attentes qui ont été signifiées, qui ont été faites à tous les directeurs territoriaux justement pour atteindre des cibles de performance en matière de gestion contractuelle.

Le Président (M. Rochon) : Merci. Deuxième opposition, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : C'est gentil, merci. Peut-être faire écho à mon collègue qui mentionnait qu'il était heureux de vous voir, sachez que je suis aussi totalement heureux de vous voir. Il ne faut pas penser que les questions posées laissent entendre autre chose.

Ceci dit, quelques éléments qui ont été mentionnés, rapidement. Vous avez insisté, dans votre mot de présentation, sur l'actualisation de la déclaration de services aux citoyens. C'est un élément qui est nouveau, peut-être nous en parler davantage, nous mentionner un petit peu ce qu'elle comporte, en quoi elle est différente des précédentes ou sinon en quoi va-t-elle changer la relation, justement, avec les citoyens ou sinon avec les organismes ou parlementaires, là, qui ont à composer avec votre organisation.

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci, M. le Président, pour cette question. Alors, quand la Loi sur l'administration publique a été votée, je pense que c'était au début des années 2000, évidemment, l'article 2 qui dit qu'il faut connaître les attentes, puis les citoyens, comment je pourrais dire... puis que la prestation de services doit être organisée, donc ça suppose que, périodiquement, on fait des sondages, justement, pour connaître ces attentes-là et aussi qu'on renouvelle nos engagements. Donc, vous comprenez que, quand on arrive dans un ministère puis que la déclaration de services aux citoyens n'a pas été renouvelée depuis presque 10 ans, on se dit, en tout cas, dans notre for intérieur, que c'est peut-être symptomatique d'autre chose.

Alors, une des premières décisions, ça a été... puisqu'on est là, quand même, au service des citoyens, c'est la raison première de notre engagement puis de notre action, c'est de réévaluer quels sont les attentes, les besoins des citoyens, s'ils ont évolué et, deuxièmement, de prendre de nouveaux engagements. Donc, il y a eu un étalonnage qui a été réalisé auprès de 13 ministères et organismes. Encore une fois, vous avez une préoccupation, un souci depuis des lunes en matière d'étalonnage. Vous avez un ministère devant vous, croyez-le ou non, qui a toute une programmation à cet égard pour comparer, que ce soit dans l'appareil public ou à l'extérieur, quelles sont les meilleures pratiques pour, à l'occasion, les importer. Alors, on a comparé les meilleures déclarations de services aux citoyens au ministère. Il y a maintenant, dans la nouvelle déclaration, 14 engagements généraux qui touchent la diligence, l'accessibilité, les services, la qualité, bon. Il y a aussi sept engagements spécifiques et mesurables portant sur divers aspects de Québec 5-1-1, sur les demandes de réclamation pour dommages, sur la réponse aux plaintes. Celle du ministère, qui datait de 2009, ne comportait que deux engagements mesurables, alors c'est quand même un progrès significatif. Il y en a d'autres à venir parce que j'en voulais davantage, mais on m'a dit : On n'est pas prêts, on n'a pas de données là-dessus. J'ai dit : Parfait, mais, puisqu'on ne fait plus imprimer de déclaration de services aux citoyens... avant, c'était le beau prétexte, hein : Non, non, ça va coûter 50 000 \$ la faire réimprimer, là, maintenant, c'est sur le Web. Alors, j'ai dit : L'année prochaine, donc, ces trois engagements-là, vous n'êtes pas prêts, soyez prêts parce qu'on va les ajouter. Alors, on est, là, dans un contexte où on peut se permettre une certaine agilité pour faire évoluer plus rapidement des documents fondamentaux comme la déclaration de services aux citoyens.

Le Président (M. Rochon) : Merci. M. le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : Merci pour la réponse. Et je comprends que c'est essentiellement une déclaration de services envers le citoyen, non pas également les partenaires du ministère ou encore les élus. C'est réellement dédié aux usagers ou à celles et à ceux, là, qui ont à composer avec le ministère des Transports ou ses responsabilités.

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

M. Lacroix (Marc) : Je n'ai pas tous les engagements en mémoire. Ce que je veux dire par rapport aux relations avec les citoyens puis surtout les partenaires, d'abord il y a d'autres aspects que la déclaration de services aux citoyens, hein, il y a un processus pour la gestion des plaintes. Alors, on est un ministère fortement décentralisé, les plaintes, ça peut rentrer un peu partout. Donc, on a revu aussi ce processus-là qui est très important en termes d'amélioration continue. Parce qu'une plainte, là, c'est une occasion de s'améliorer. Si on l'analyse comme il faut, puis on détecte ce qui est à la source de la plainte en question, puis on utilise comme il faut cette information-là, on s'inscrit, à ce moment-là, dans une dynamique d'amélioration continue. On a donc une personne qui est maintenant commissaire aux plaintes, on a revu le processus, il y a un réseau des répondants créé sur tout le territoire, qui a été formé pour traiter les plaintes, qui se réunissent périodiquement. Ça, c'est un aspect.

Un autre aspect — et c'était Mme Gingras, ici, qui était responsable de cet élément-là parce qu'elle est la sous-ministre adjointe responsable du chantier 6 — on a développé des cadres de gestion des relations avec les partenaires municipaux, associatifs et scientifiques parce que, notamment, avec les municipalités, on a beaucoup de rapports. On n'avait pas de politique ou pas de cadre pour... Par exemple, certains directeurs territoriaux pouvaient dire : Bien, moi, je fais ma tournée une fois par année; un autre : Moi, c'est aux deux ans, ou ainsi de suite. Maintenant, on a un cadre, on a des cibles, il y a des exigences envers les directeurs territoriaux pour entretenir des liens solides avec les MRC, les municipalités, c'est donc encadré.

Quand je vous disais, au début de l'exposé, qu'à un moment donné la performance de l'organisation, ça commence, je dirais, par le ton qui est donné, hein, «the tone at the top», c'est-à-dire la gouvernance, la direction, la vision, le partage de celle-ci puis les attentes qui sont signifiées aux gens qui sont chargés de la mettre en oeuvre. Donc, en ce domaine comme dans d'autres, nos directeurs territoriaux savent maintenant quelles sont les exigences de l'organisation dans les rapports avec, notamment, les municipalités.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : Merci. Encore une fois, parce que le temps file, je vais vous amener sur un autre sujet. Il a été question du sondage qui été réalisé auprès du personnel. On l'a mentionné, puis, encore une fois, je réitère le pourquoi de nos questions, ce n'est pas pour remettre en question la bonne volonté de votre organisation, mais bien au contraire, on est conscients aussi que du bon travail s'effectue, on l'a vu à travers les différents chantiers, là, que vous avez énumérés dans votre présentation, mais au niveau du sondage lui-même, comment l'interpréter? Il y a une réponse assez importante, effectivement, mais avez-vous le sentiment qu'encore aujourd'hui il y a un degré de démobilisation qui est à aborder ou qui est à analyser? Est-ce que vous sentez que l'adhésion à travers, justement, là, toutes les initiatives que vous évoquiez, que ce soit la déclaration aux citoyens, que ce soient les différents chantiers... est-ce que vous sentez que ce degré d'adhésion là est plus fort et qu'il va dans la bonne direction?

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

• (11 h 40) •

M. Lacroix (Marc) : M. le Président, d'abord, la mobilisation, ça ne se décrète pas, hein? Comme vous savez, il faut l'entretenir, il faut un plan de match, il faut se mesurer. La mesure, c'est la genèse de l'amélioration continue. Donc, quand, périodiquement, aux deux ans, on administre un sondage avec un haut taux de participation, d'abord on peut remarquer les progrès, les dimensions, là où ça évolue et les zones dans lesquelles il faut investir.

Évidemment, un sondage qui n'a pas de suite, je dirais, ce n'est pas très productif, hein, on fait ça pour se donner bonne conscience. Heureusement, ce n'est pas le cas au ministère des Transports. On a administré un sondage. Les résultats... Il a été demandé par la haute direction que les résultats du sondage soient partagés par nos près de 400 gestionnaires avec leurs employés en toute transparence, qu'ils aient... parce qu'on a aussi des résultats non seulement globaux, mais par unité administrative. Alors, imaginez, je suis gestionnaire d'une unité administrative, on me demande d'aller présenter les résultats globaux, mais aussi par unité à mon monde, là. Alors, on peut présumer — je n'étais pas là, j'aurais aimé être un petit oiseau puis, dans certains cas, y être — des bonnes discussions sur comment on peut faire pour améliorer le climat organisationnel. C'est évidemment... Le climat de travail au ministère des Transports, comme dans bien des organisations, d'ailleurs, je le disais, il faut l'entretenir, il faut investir.

Mais il y a des forces. Au nombre des forces, il y a les relations avec le supérieur immédiat, il y a le sentiment d'appartenance, il y a le climat de travail. Au nombre des aspects très importants à améliorer, vous ne serez pas surpris, l'efficacité organisationnelle, hein, la lourdeur administrative, la circulation de l'information, la reconnaissance, l'aménagement des lieux de travail. Alors, sachant cela, on a fait un plan d'intervention sur lequel on va miser, je dirais, et qui a été non pas dicté par la haute direction, mais plutôt par le comité Entreprise en santé, qui est formé d'employés, c'est représentatif des directions du ministère. Puis il y a aussi, dans ce comité-là, un vaste réseau de 200 personnes, M. le Président, qui sont impliquées dans la démarche Entreprise en santé et qui, à un titre ou un autre, sont impliquées pour faire évoluer les choses dans le bon sens en termes de climat de travail, en termes de mobilisation.

Écoutez, j'ai travaillé dans deux organisations, avant d'être au ministère des Transports, où on a beaucoup investi dans le domaine : la Régie des rentes du Québec, d'ailleurs, où, quand je suis arrivé comme jeune vice-président à l'époque, on a mesuré, puis on a l'a fait aux deux ans, puis on l'a fait pendant 20 ans. Vous savez le résultat que ça a donné? Au début, ce n'était pas très bon, c'était ordinaire, hein, c'était une organisation comme une autre, mais 20 ans plus tard, la Régie des rentes du Québec, aujourd'hui Retraite Québec, a été identifiée parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada.

Mesure, action, mesure, amélioration, c'est ça, la game. Quand je suis arrivé à la Commission de la fonction publique, j'ai administré un sondage : 65 %, le taux de mobilisation dans la zone rouge; deux ans après, quand j'ai quitté : 85 %, M. le Président. Ça se gère, ces phénomènes-là.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix. Alors, du côté des députés ministériels, M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Avant de donner la parole à mon collègue, j'ai un dernier point que je veux vous soulever, M. Lacroix, hein? Dans nos bureaux de comté, O.K., on en rencontre, du monde qui ont des problématiques avec le ministère des Transports, O.K., on en rencontre, des cas où on doit entrer en contact puis essayer d'avoir des solutions à tout ça. Écoutez, présentement, avec Revenu Québec puis avec Hydro-Québec, on a des bureaux et du personnel de la fonction publique qui nous sont attirés, avec qui on peut discuter directement, O.K.? Parce que, là, présentement, ce qu'il faut faire, il faut appeler au cabinet, soulever la problématique, le cabinet s'en va à l'intérieur du ministère, il va chercher une réponse. Là, la réponse revient, il revient au cabinet, tu sais, dans bien des cas, nous autres, là, ça, c'est très, très lourd, là. Puis, quand je parle d'efficacité, c'est que la personne qui vient nous voir, normalement, elle s'attend à ce qu'on lui fournisse une réponse pas dans trois mois, mais une réponse, là, rapide, O.K.? Moi, ce que je souhaiterais, c'est que vous puissiez mettre en place... Vous parlez de liens avec les MRC, avec les municipalités, avec les gens sur le terrain, bien, les députés sont aussi des gens sur le terrain, O.K.? Moi, ce que je souhaiterais, c'est qu'on puisse mettre en place des mesures pour faciliter les communications entre nos bureaux de comté, nos attachés politiques et le ministère des Transports, parce que vous êtes un ministère important avec qui on doit... on devrait transiger rapidement pour répondre aux gens qui se présentent devant nous.

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

M. Lacroix (Marc) : Je trouve, pour ma part, que c'est une excellente idée. Dans plusieurs organisations où j'ai évolué, effectivement, ce mécanisme-là existait, il fonctionnait très bien, sans rien enlever aux responsabilités des uns et des autres, aux cabinets politiques, par exemple. Il s'agit d'avoir des règles du jeu claires, alors, évidemment, la commissaire aux plaintes du ministère pourra s'y affaïrer. Mais j'évoquais tantôt... puis on me, comment je pourrais dire, pointe, là, un élément, je vous disais que, dans le chantier 6 du plan de transformation, il y avait le guichet unique, une proposition de guichet unique ministériel puis de guichets uniques territoriaux. L'aspect, justement, de rapport avec les députés, qui n'était pas un élément jusqu'à date, qui était pris en compte dans ce concept de guichet unique, pourrait y être introduit. Parce qu'encore une fois il ne faudrait pas non plus que le député, je ne sais pas, moi, à Trois-Rivières, dise : Bien là, vous allez appeler à Québec, parce que, là, on a un guichet à Québec, il faudrait que le guichet pour les députés de la région Mauricie — Centre-du-Québec soit sur le territoire en question. Donc, Mme Gingras, qui est ici, qui est sous-ministre adjointe responsable du chantier n° 6, j'en suis sûr, a déjà pris note qu'il fallait ajouter, dans la mise en place du guichet unique, cette dimension.

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

M. Bolduc : Merci, M. le Président. M. Lacroix, à ce chapitre-là, je vais dire que nous... en tout cas, dans mon cas, je rencontre, une ou deux fois par année, la direction régionale pour discuter des cas des municipalités et des MRC juste pour avoir une communication directe qui nous permet de savoir l'état de la situation en temps réel, puis ça nous fait avancer 10 fois plus vite, et je dois dire que ça, là, c'est très apprécié.

Ce que je voudrais vous parler d'autre aussi, c'est un peu la gestion des professionnels externes par les bureaux de consultants, etc. Vous avez parlé précédemment que, par exemple, votre pourcentage de surveillance a augmenté énormément à l'interne, votre pourcentage d'inspections a aussi augmenté à l'interne, mais moi, je vois un problème de fond avec les bureaux d'ingénieurs-conseils qui marchent au pourcentage. Je l'ai testé moi-même comme maire dans différentes activités où, quand on leur donne des contrats au pourcentage, bien, plus ça coûte cher, plus ça leur rapporte. Ça, c'est le premier point.

Le deuxième point, c'est que... comment vous faites pour vous assurer que la surveillance ne sera pas faite par celui qui a fait la conception? Puis là on se ramasse en espèce de conflit d'intérêts, puis la gestion des avenants, comme vous avez dit tout à l'heure, vous avez enlevé deux couches... aïe! à deux couches, vous en enlevez deux, c'est... c'est lourd, là, puis maximum deux niveaux d'avenants, les petits et les grands, là. Comment vous gérez cet aspect externe là qui vous permet d'avoir un contrôle adéquat tout en éliminant la corruption, mais aussi en s'assurant que la conception ne coûte pas trop cher, elle est bien gérée puis que le chantier va arriver de la bonne façon?

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

M. Lacroix (Marc) : Est-ce que vous permettez, M. le Président, que Mme Blackburn...

Le Président (M. Rochon) : Bien sûr. Mme Blackburn.

Mme Blackburn (Julie) : Alors, il y a deux volets à votre question. Premièrement, vous parliez du paiement en pourcentage pour les firmes. Chez nous, au ministère des Transports, on ne fait pas de pourcentage, on est à forfait ou à

taux. On suit le tarif gouvernemental, c'est-à-dire qu'on octroie le contrat le plus haut niveau de qualité, et ensuite de ça il y a négociation du montant du contrat, forfait ou taux horaire, qui est décrété. Par la suite, jamais le même... le conception-surveillance est interdit chez nous, celui qui a fait la conception n'a jamais le droit de faire la surveillance. Donc, c'est une règle très, très claire, il n'y a aucun contrat qui peut se donner en surveillance s'il a travaillé à la conception, ne serait-ce que pour 2 %. Donc, il y a des firmes qui ont été rejetées en surveillance parce qu'ils avaient eu 2 % de conception. Donc, on a vraiment mis la ligne claire depuis quelques années.

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

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Donc, la gestion contractuelle, puisque vous êtes toujours à forfait ou à l'horaire, comment se fait-il qu'on se ramasse avec des contrats qui coûtent 60 %... plus de 60 % des contrats qui excèdent 10 % de plus que le budget — c'est ce qu'on nous a rapporté un peu plus tôt — puis que le nombre de projets qui étaient en dessous du coût étaient... pas 10 fois, mais six fois moindre? Donc, il semble... Comment on arrive à ce genre de paramètres là?

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci, M. le Président. D'abord, il faut que vous sachiez qu'il y a plus de 30 000 contrats de construction, là, puis de services professionnels, depuis 2009, qui ont été attribués par le ministère. La valeur totale de ces contrats-là, c'est 17 milliards. De ce nombre-là, il y a 26 621 contrats qui sont terminés. Il faut que vous sachiez, on ne le répète pas assez souvent, que la valeur finale totale des contrats terminés est moindre que la valeur totale à leur signature.

M. Bolduc : ...totale, O.K.

M. Lacroix (Marc) : Oui. 83 % des contrats se terminent au montant prévu ou en deçà, hein, puis ces contrats-là ont généré une économie nette de 207 millions de dollars. Puis les dépassements de coûts de plus de 10 % qui nécessitent l'approbation du sous-ministre, ils représentent, en moyenne, seulement 3,7 % de la valeur des contrats. Donc, le nombre moyen, c'est 127 par année — je vous rappelle qu'on accorde plus de 3 000 contrats — et le nombre est en baisse au cours des quatre dernières années. En 2017-2018, il y en avait seulement 107. Et, quand on parle d'avenants, on parle d'avenants évitables ou d'avenants inévitables. Bien, les inévitables, là, comme le nom le dit, je vous dirais, c'est des choses imprévues, là, la nature du sol, et puis on a frappé plus de roc, puis, bon, etc., mais les avenants évitables, eux autres, au cours de 2017-2018, là, du 1er avril au 31 décembre, sur...

Une voix : 159.

M. Lacroix (Marc) : ...159, merci — une mémoire pas pire — il y avait, quoi, 34 % des avenants évitables. Là-dessus, on peut s'améliorer. Et souvent c'est des lacunes dans la préparation de projets, ça peut être des omissions, mais des erreurs, et tout ça, et là-dessus, vraiment, on a pris le taureau par les cornes. Vous savez, moi, je suis arrivé au ministère, on me présentait des piles d'avenants à signer, là : 10 %, parfait. Mais ça, j'autorise, je ne peux pas refuser, hein, tu sais, c'est arrivé, je veux dire, parfait, on signe. Là, j'ai dit : Je vais vous en signer toute la nuit, là, O.K., mais ce qu'on va faire, là, on va être une organisation apprenante : Pourquoi c'est arrivé? Là où il y a eu manquement — c'est comme une plainte, hein? — connaître la source, pourquoi, et à ce moment-là de dire : Qu'est-ce qu'on met en place pour éviter la répétition de tels avenants? C'est ça, la culture de gestion axée sur les résultats, c'est ça, une organisation apprenante, c'est ça, l'amélioration continue, et c'est ça qu'on est en train de faire, et il y aura désormais un bilan des avenants évitables par région pour que nos directeurs territoriaux soient imputables.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lacroix. Merci beaucoup. Alors, on continue avec l'opposition officielle. M. le député de Berthier.

• (11 h 50) •

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. M. le Président, selon la Vérificatrice générale, il y aurait 11 contrats sur 17 vérifiés — je dis bien vérifiés, là — pour lesquels une seule offre conforme a été reçue et, toujours selon la Vérificatrice générale, la justification au fait de signer tout de même le contrat avec le fournisseur n'était pas suffisante. Donc, on parle ici d'éléments dont on ne dispose pas et qui viendraient expliquer pourquoi on signe tout de même ces contrats-là. Je vois un peu plus loin qu'on nous parle que c'est préférable comme ça parce que ça sert mieux l'intérêt public. Je voudrais juste qu'on m'explique, quand on signe un contrat de gré à gré, comment cela sert mieux l'intérêt public. Et évidemment on parle de régions, peut-être, comme la Gaspésie, des régions un peu plus éloignées où les fournisseurs seraient possiblement... il y aurait un unique fournisseur potentiel, donc, qui pourrait répondre à l'appel d'offres. Mais, je me dis, si on ne va pas en appel public, comment cela vient-il améliorer la situation? Parce que, là, la concurrence ne voyant jamais d'appels publics, ou très rarement, ou peu souvent d'appels publics, bien, c'est bien sûr qu'ils ne verront pas ce marché-là comme étant un marché potentiel pour eux.

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

M. Lacroix (Marc) : Oui, merci, M. le Président. Bien, encore une fois, comment je pourrais dire, c'est important de donner des statistiques pour bien circonscrire le phénomène dont on parle. Donc, en 2017-2018, les contrats conclus avec un seul soumissionnaire conforme représentent 4,7 % de la valeur des contrats attribués ou adjugés par le ministère. En plus, il faut savoir qu'une baisse importante de la valeur de ces contrats de l'ordre de 25 % a été observée depuis 2012, hein? Quand on apprécie un phénomène, il faut savoir de quoi on parle puis il faut regarder la tendance. La tendance, depuis 2012 : moins 25 %, donc il y a quand même eu du travail qui est fait au cours des dernières années.

Pour l'année 2017-2018, on parle de 123 contrats sur 2 590, M. le Président, qui ont nécessité une demande d'autorisation du sous-ministre lorsqu'un seul soumissionnaire a présenté une soumission conforme. Puis il faut quand même savoir qu'il y a plusieurs facteurs qui peuvent expliquer qu'il y a un seul soumissionnaire : le nombre d'entreprises disponibles, il y a des régions où c'est très difficile, notamment en Abitibi, sur la Côte-Nord, il y a le caractère isolé du site des travaux, il y a la nature des activités puis il y a aussi la difficulté des entreprises à recruter le personnel nécessaire aux opérations.

Donc, comment je pourrais dire, quelles actions sont entreprises au ministère pour faire en sorte que, malgré cette réalité-là, on agisse pour stimuler la concurrence? D'abord, le Vérificateur général nous a invités, depuis 2009, là, à contacter l'entreprise qui s'est procuré des documents d'appel d'offres et qui n'a pas participé à l'appel d'offres pour connaître les motifs de non-participation. Et ces motifs de non-participation, quand on regarde un dossier quand il est présenté pour signature, c'est très documenté, M. le Président. Il y a aussi des alertes qui ont été programmées puis d'autres qui sont en développement pour identifier automatiquement les situations de non-concurrence qui sont potentiellement problématiques. Et, quand il y a une alerte comme ça qui «pope», dans certains cas, ça peut faire en sorte qu'on annule les appels d'offres et qu'on recommence.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. M. Lacroix dit : Il faut savoir de quoi on parle. Moi, je parle de la note inscrite, là, au document qui est devant moi, qui a été inscrite par la Vérificatrice générale, qui dit que les justifications ne sont pas suffisantes. Alors, moi, je veux bien entendre tout ça, puis je suis heureux d'entendre le fait de dire : Il faut connaître mieux le marché, il faut voir comment on peut, justement, s'assurer de tout faire en sorte pour que la concurrence soit présente, mais, encore là, moi, je n'ai pas la réponse à ma question. La Vérificatrice générale dit : Il n'y a pas de justification suffisante de la part du ministère. Alors, moi, savoir de quoi on parle, là, ce serait le fun, c'est justement de ça.

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

M. Lacroix (Marc) : M. le Président, je suis heureux de vous dire, les questions les plus faciles à régler, là, je vous dirais, dans les recommandations du VG, c'est justement ces questions-là de documentation, O.K., ça, c'est réglé actuellement. Si la VG, là, ou l'institution du Vérificateur général passait aujourd'hui, il constaterait que c'est beaucoup mieux documenté, à la fois pour la question du soumissionnaire unique, à la fois pour le recours à l'article 13.4°, là, sur... il ne serait pas dans l'intérêt public d'aller en appel d'offres, mais aussi pour la question des estimations, puis tout ça. Donc, la question de la documentation, quand on a une recommandation à cet effet... et c'est la raison pour laquelle je n'ai pas insisté, dans ma réponse, sur cette dimension-là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier.

M. Lacroix (Marc) : Ce qui est plus compliqué à faire, c'est d'agir pour stimuler la concurrence. Alors là, c'est un vaste programme, M. le Président, et là il y a différentes... ça peut être en déneigement, ça peut être en enrobé, ça peut être à différentes dimensions, et là on a collecté de la donnée, M. le Président, encore une fois, pour savoir de quoi on parle. Un des aspects fondamentaux ou des volets du bilan de la gestion des activités contractuelles, c'est justement d'avoir des indicateurs de gestion en la matière. On a un tableau complet...

Le Président (M. Rochon) : Bien. On va laisser le député de Berthier poser une autre question.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Alors, je me pose la question : Est-ce que, rétroactivement... Parce que, là, vous me dites que, si la Vérificatrice générale passait aujourd'hui, elle verrait que c'est réglé. C'est ça que j'ai compris, c'est réglé. Alors, rétroactivement parlant, est-ce qu'il y a quelques exemples que vous pourriez déposer à la commission?

Ceci étant dit, je passe à une autre question, M. le Président. Je veux parler des... Selon, encore une fois, la Vérificatrice générale, pour 24 des 96 contrats vérifiés, donc 25 %, là — c'est quand même énorme — il y avait des retards, donc, sur le SEAO, il y avait des retards. Et là on nous parle ici, M. le Président, d'échéanciers, hein? On nous dit qu'en janvier 2018, donc... bien, c'est un extrait du plan d'action du ministère, alors, on nous parle de janvier 2018 pour l'architecture. La question, c'est : Est-ce que c'est fait? On nous parle, donc, d'une échéance de mars 2018 pour d'autres éléments et on nous parle, entre autres, que ce serait tout réglé pour juin 2018. Vous en êtes où, M. le Président... ils en sont où, M. le Président, par rapport à ces bonnes intentions?

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

M. Lacroix (Marc) : Bien, c'est plus que des bonnes intentions, M. le Président. L'architecture, d'abord, est terminée, effectivement, en janvier 2018. Puis on parle de la solution informatique, mais pour régler une problématique, aujourd'hui, de gestion, que ce soit pour s'assurer de l'intégrité des données, tout ça, ce n'est pas juste l'outil informatique qu'il faut regarder, c'est tout le processus, c'est la clarification des rôles et responsabilités, également, des intervenants. On a donc créé une équipe dédiée aux opérations de publication, on a centralisé l'expertise justement pour éviter, là, que les gens se confondent dans leurs rôles et responsabilités, on a créé une équipe de validation, on a optimisé le processus de traitement, on fait des tests aussi, des extractions récurrentes dans le SEAO pour identifier l'information qui aurait pu ne pas être publiée. Autrement dit, on se dit : Il y a un risque? On ne voudrait pas rejouer dans le même film et, par nous-mêmes, on va trouver les lacunes, si lacunes il y a, donc on s'est dotés, donc, de mécanismes d'assurance qualité. D'ailleurs, dans le portrait de l'assurance qualité, dans le bilan des gestions contractuelles, portrait déposé à tous les trois mois, ce sera un élément d'information.

Le Président (M. Rochon) : Merci. M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Oui, M. le Président, est-ce que M. Lacroix peut nous confirmer que l'échéance qu'ils se sont donnée pour juin 2018, ça va être respecté? Alors, on est tout près de l'échéance, là, alors j'imagine que tout le monde est fébrile...

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

M. Villeneuve : ...la réponse devrait venir de soi, là. Enfin, sinon, bien, est-ce qu'on peut avoir une date, une autre date, si jamais c'est le cas, soit avant ou après?

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. le député de Berthier, M. Lacroix a une réponse.

M. Lacroix (Marc) : On me dit que oui, M. le Président.

M. Villeneuve : ...ça va être respecté pour juin 2018, c'est ça? Parfait.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Berthier, il nous reste une minute à ce bloc.

M. Villeneuve : Terminé, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : C'est terminé?

M. Villeneuve : Oui.

M. Reid : Est-ce que, M. le Président... avoir le privilège, comme membre qui va... pour la dernière fois, de prendre 30 secondes de cette minute pour remercier...

Le Président (M. Rochon) : Il y a consentement, oui?

M. Villeneuve : Je vous les donne volontiers.

M. Reid : M. Lacroix, c'est la dernière fois, probablement... dans mon cas, en tout cas, et après 12 ans, et on a rencontré beaucoup de sous-ministres et de grands administrateurs, votre feuille de route vous mettait déjà parmi les plus grands administrateurs du gouvernement du Québec. Ce que vous avez fait aujourd'hui, c'est que vous avez fait une magnifique démonstration de votre compétence, mais surtout de votre passion. Merci beaucoup.

Le Président (M. Rochon) : Bon, alors, merci, M. le député d'Orford. Alors, je remercie Mme la Vérificatrice générale et son équipe, ainsi que M. le sous-ministre et son équipe pour leur collaboration aux travaux de la commission.

La commission suspend ses travaux jusqu'à 18 heures. Elle se réunira alors en séance de travail afin de statuer sur ses observations, ses conclusions et ses recommandations à la suite de l'audition. Merci à toutes et tous.

(Fin de la séance à 11 h 59)