



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 3 novembre 2011 — Vol. 42 N° 5

Audition de la sous-ministre des Transports en suivi du rapport
de la commission concernant la gestion de contrats présentant
des situations à risque au ministère des Transports

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles	50,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture et de l'éducation	100,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des relations avec les citoyens	25,00 \$
Commission de la santé et des services sociaux	75,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	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
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
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 jeudi 3 novembre 2011 — Vol. 42 N° 5

Table des matières

Organisation des travaux	1
Exposé de la sous-ministre des Transports, Mme Dominique Savoie	1
Discussion générale	4

Autres intervenants

M. Sylvain Simard, président

M. Yvon Marcoux
M. Michel Matte
M. Nicolas Girard
M. Guy Ouellette
M. François Bonnardel
M. André Drolet
M. Pierre Reid
Mme Noëlla Champagne
M. Patrick Huot

- * M. André Caron, ministère des Transports
- * Mme Anne-Marie Leclerc, idem
- * Mme Josée Dupont, idem
- * M. Marcel Carpentier, idem
- * M. Daniel Gaudreau, idem
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 3 novembre 2011 — Vol. 42 N° 5

**Audition de la sous-ministre des Transports en suivi du rapport
de la commission concernant la gestion de contrats présentant
des situations à risque au ministère des Transports**

(Quinze heures quatre minutes)

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Alors, bienvenue, tout le monde. Je pense que nous avons évidemment quorum et je déclare donc la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes qui dans la salle, et on en attrape encore tous les jours, ont un téléphone cellulaire de bien vouloir l'éteindre, s'il vous plaît. Merci.

Alors, vous le savez, l'objet de notre séance aujourd'hui est de procéder à l'audition de la sous-ministre des Transports en suivi du 24^e rapport de la commission concernant la gestion de contrats présentant des situations à risque au ministère des Transports.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements?

Le Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Ouellette (Chomedey) en remplacement de Mme Charbonneau (Mille-Îles) et M. Girard (Gouin) en remplacement de M. Simard (Kamouraska-Témiscouata).

Organisation des travaux

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, l'ordre du jour est très simple. Après quelques minutes de présentation, nous procéderons à l'exposé du ministère des Transports, pendant une quinzaine de minutes, et ensuite ce sera un échange avec les membres de la commission, environ 2 h 35 min, et, si besoin est, il y aura quelques remarques finales pour clore nos débats, et après quoi je demanderai à tout le monde de bien vouloir quitter assez rapidement la salle, puisque nous devrons, nous, continuer, même si l'heure est tardive, nous devrons, nous, continuer pour commencer à élaborer quelques conclusions de cette audition.

Alors, bienvenue parmi nous. Je rappelle que, si vous êtes ici, c'est que nous avons eu, en janvier 2010, une audition de votre prédécesseur, M. Boivin, à la suite du rapport du Vérificateur général qui avait souligné des manques dans l'administration du ministère des Transports et qui avait également proposé un certain nombre de pistes de solution.

Lorsque vous êtes venue, en réponse aux députés, vous vous êtes engagée à nous fournir un certain nombre de documents. Vous nous avez présenté un plan d'action. Et, dans nos recommandations — et c'est vraiment pour ça que vous êtes ici — dans nos recommandations, nous avions prévu un suivi. Ce suivi était constitué... ce suivi, M. le député de Vanier, était constitué de rapports que vous deviez nous transmettre, des rapports d'étape dans la réalisation de ce plan d'action, de ces correctifs, et il était prévu également que vous reveniez devant nous. Évidemment, ex officio, ce n'est pas la même personne, il y a eu des changements entre-temps au ministère.

Alors, c'est notre première rencontre; d'ailleurs, je n'avais jamais eu l'occasion de vous rencontrer, et à ma connaissance aucun membre de cette commission. Alors, nous vous souhaitons évidemment la bienvenue comme nouvelle sous-ministre aux Transports. Mais il était donc prévu que nous vous recevions, parce que nous ne... actuellement, dorénavant, désormais, depuis, je dirais, deux ans, lorsque nous émettons des recommandations, nous nous assurons du suivi de ces recommandations. Il est très important que, comme l'expression que j'utilise très souvent, ce ne soit pas une simple séance chez le dentiste de quelques heures, et après ça tout le monde retourne à ses activités normales. Si un ministère s'engage à apporter des correctifs, nous voulons nous assurer que cela se fasse.

Alors, voilà le contexte de votre venue. Vous présenterez tout à l'heure, j'imagine, les gens qui vous accompagnent. Je souhaite évidemment la bienvenue à tous ceux qui autour de vous sont ici en soutien dans cet après-midi qui sera... qui se passera très bien, mais qui est quand même un moment extrêmement sérieux. Alors, je vous invite dès maintenant à nous présenter vos remarques préliminaires.

Exposé de la sous-ministre des Transports, Mme Dominique Savoie

Mme Savoie (Dominique): Merci, M. le Président. Alors, mesdames et messieurs les membres de la commission, je tiens d'abord à vous remercier de me donner l'occasion d'échanger avec vous sur la gestion des contrats présentant des situations à risque au ministère des Transports. D'entrée de jeu, je veux vous présenter une partie de mon équipe qui m'accompagne: M. André Caron, sous-ministre adjoint, Mme Josée Dupont, sous-ministre adjointe également. J'ai, dans l'équipe des sous-ministres, Mme Chantal Gingras, M. Jacques Filion, Mme Anne-Marie Leclerc et tous les autres collaborateurs qui sont présents, M. André Meloche, sous-ministre adjoint aussi. Je ne me suis pas retournée, je sais qu'il est là, donc... et toute l'équipe du ministère avec nous.

Depuis mon arrivée, en août dernier, j'ai pu constater toute l'importance de ce ministère pour la collectivité notamment comme vecteur de développement économique du Québec. Le ministère des Transports se retrouve au coeur de plusieurs priorités gouvernementales. Le plan de redressement du réseau routier, une composante majeure du Plan québécois des infrastructures, en est le plus bel exemple. Le développement du transport collectif, la sécurité routière

et le développement durable sont d'autres grands enjeux qui se retrouvent au centre de la mission du ministère des Transports. Cette mission est d'assurer sur tout le territoire, je vous le rappelle, la mobilité durable des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement du Québec.

● (15 h 10) ●

Pour ce faire, le ministère des Transports peut compter sur un personnel dévoué et compétent composé de plus de 4 000 employés permanents et de près de 3 200 employés occasionnels. J'en profite d'ailleurs pour souligner l'apport exceptionnel de ces personnes à la vitalité socioéconomique du Québec et à la qualité de vie de leurs concitoyens.

En plus de porter une mission essentielle pour la société, le ministère des Transports est le plus important donneur d'ouvrage du gouvernement du Québec. Au cours du dernier exercice financier, le ministère a accordé plus de 5 400 contrats de construction et de services de 5 000 \$ et plus. Ces contrats totalisent plus de 2,4 milliards de dollars. L'importance économique, monétaire et stratégique de ces contrats exige l'établissement d'orientations et de règles générales garantissant les principes d'équité, d'impartialité et de transparence. Le ministère des Transports agit de façon quotidienne dans le respect de ces principes et des règles adoptées par le gouvernement du Québec. Il demeure constamment ouvert à la possibilité d'améliorer ses façons de faire afin de contrôler toujours davantage les différents risques pouvant découler de l'adjudication et de la gestion des contrats qu'il accorde. C'est avec cet esprit d'ouverture que le ministère a accueilli, en novembre 2009, le rapport du Vérificateur général du Québec et ses 18 recommandations portant sur la gestion des contrats présentant des situations à risque.

J'aimerais maintenant revenir sur la séance de la commission du 14 janvier 2010, où mon prédécesseur au poste de sous-ministre des Transports est venu devant cette commission pour, entre autres, exprimer la position du ministère à l'égard de ce rapport. Il a réitéré l'engagement du ministère à toujours faire en sorte d'obtenir des services de qualité au meilleur coût, dans le respect de la réglementation et surtout dans l'intérêt des contribuables. Il s'est aussi engagé à mettre en oeuvre les recommandations du Vérificateur général. Les échanges qui ont eu lieu à cette occasion ont porté principalement sur l'attribution des contrats, les dépassements de coûts, le plan de mise en oeuvre des recommandations du Vérificateur général ainsi que leur suivi.

Le 24^e rapport de la commission souligne d'ailleurs la satisfaction des parlementaires sur le déroulement de ces échanges, la qualité de la préparation des représentants du ministère et leur ouverture aux discussions. Fidèle à sa tradition d'ouverture et d'amélioration continue, le ministère des Transports a pris acte du rapport du Vérificateur général et a mis en oeuvre les 18 recommandations qui lui étaient adressées. Dès janvier 2010, 10 de ces recommandations étaient déjà en application. Permettez-moi de vous en rappeler l'essentiel.

En matière de contrats sans appel d'offres pour des motifs de situation d'urgence, nous avons convenu de veiller à ce que les autorisations requises soient obtenues avant tout paiement. Pour les contrats de plus de 100 000 \$, cette autorisation relève directement de moi et est accompagnée d'éléments justificatifs. Dans les cas de fournisseur unique, le ministère veille à documenter sa décision de ne pas lancer d'appel d'offres dans les situations où l'intérêt public le commande. Il doit démontrer, par exemple, qu'il n'existe qu'un seul contractant apte à répondre aux besoins et possédant les qualifications. Dans ces cas, un avis d'intention est publié dans le système électronique d'appel d'offres pendant sept jours afin de permettre à toute entreprise de se manifester. Dans le cas où aucune entreprise ne se manifeste, une autorisation est requise pour adjuger le contrat. Et, pour les contrats de plus de 100 000 \$, cette autorisation relève directement de moi.

Le ministère est également très attentif au respect des seuils de sollicitation d'appel d'offres. Il veut assurer en tout temps la conformité avec la réglementation et les procédures. D'ailleurs, lorsque l'écart entre le montant estimé et le seuil d'appel d'offres est inférieur à 10 %, le ministère privilégie le recours à l'appel d'offres public. À titre d'exemple, si le montant d'un contrat de construction est estimé par le ministère à 92 000 \$, il effectuera quand même un appel d'offres public, même si le seuil pour un tel appel d'offres est de 100 000 \$.

En matière de procédure, lorsque le montant de la soumission retenue dépasse de plus de 10 % le montant estimé des travaux, le ministère s'assure qu'une analyse des écarts est effectuée. Cette analyse est soumise pour mon approbation préalablement à l'adjudication d'un contrat.

En regard des contrats de services professionnels, maintenant, les estimations détaillées des honoraires professionnels à verser sont réalisées, et ce, à l'aide des balises établies dans un guide d'estimation des honoraires. Le ministère s'assure qu'aucune somme prévue dans le cadre de la réalisation d'un contrat ne soit affectée au paiement de travaux relatifs à un autre contrat. Également, à moins d'être attribué en situation d'urgence, tout contrat doit être signé par les parties avant le début de la prestation de services. Dans le cas de travaux imprévus, des autorisations sont requises préalablement à leur exécution, dont la mienne, lorsque le dépassement excède 10 %. Le ministère veille également à ce que les paiements ne soient pas effectués avant que le surveillant des travaux en atteste la réalisation et en recommande le paiement.

Enfin, en ce qui a trait au suivi des contrats, le ministère prend maintenant des mesures supplémentaires pour obtenir l'assurance du respect de ses exigences et la tenue d'une évaluation de rendement. Le ministère a d'ailleurs mis en place un système d'évaluation en génie routier et en ingénierie des ponts. Ce système s'étendra aux travaux de construction de structures complexes et permettra de tenir compte du rendement antérieur des entreprises lors de l'adjudication des contrats.

Plus récemment, soit au printemps ou à l'été 2010, six autres recommandations du Vérificateur général ont été mises en application. Elles permettent de cerner de façon plus précise et concrète la notion de situation d'urgence. Elles contribuent également à assurer une vérification plus serrée auprès des soumissionnaires potentiels lors de la réception d'une seule offre conforme. Elles permettent d'établir une meilleure estimation des travaux, d'obtenir une justification plus précise des coûts additionnels et de mettre en place des procédures d'autorisation dans de tels cas.

Relativement aux situations d'urgence, le ministère a produit un outil d'aide à la décision en vue du rétablissement d'une situation d'urgence. Cet outil définit les critères servant à établir si la sécurité des personnes ou des biens est en cause ou pas. Ces critères sont fondés sur ceux établis par le ministère de la Sécurité publique et constituent des balises qui

favorisent un traitement cohérent quant aux situations d'urgence. Le ministère exige également que chaque soumission soit accompagnée d'une attestation signée d'absence de collusion ou de condamnation au sens de la loi fédérale sur la concurrence. Également, pour chaque situation où il n'y a qu'une soumission de présentée, le ministère communique avec les non-soumissionnaires pour connaître leurs motifs et compile cette information. Des mesures sont aussi prises à l'égard des dépassements importants occasionnés par des variations de quantité de matériaux. Le ministère produit également une analyse lorsque le montant de la soumission retenue est inférieur d'au moins 20 % du montant estimé des travaux.

Enfin, en collaboration avec les ministères des Transports du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, le ministère a procédé à la réalisation d'une étude visant à comparer objectivement les coûts associés à la construction d'une chaussée routière. En juillet 2010, le ministère a rendu publics la méthodologie et les résultats de cette étude. Ces résultats confirment que les coûts de construction d'un projet routier au Québec ne sont pas plus élevés qu'en Ontario ou qu'au Nouveau-Brunswick. Le ministère a également défini la méthodologie permettant la comparaison des coûts des travaux entre les régions du Québec.

Enfin, des 18 recommandations faites par le Vérificateur général, deux recommandations sont en voie de réalisation. Nous sommes en effet à mettre en place des moyens afin de nous assurer que la préparation des travaux permette de minimiser les dépassements des coûts. Ces moyens ont trait notamment à l'évaluation des firmes ainsi qu'à l'analyse et au contrôle des risques à partir d'une méthodologie présentement en élaboration.

Nous travaillons également à l'élaboration d'une stratégie visant à détecter des conditions de marché qui pourraient être problématiques. Déjà, nous avons développé une collaboration étroite avec Revenu Québec pour contrer l'évasion fiscale. Nous participons activement à l'initiative de la lutte contre la malversation et la corruption coordonnée par le ministère de la Sécurité publique. Une unité administrative dont le mandat est notamment de faire des analyses permettant de suivre l'évolution et d'anticiper les tendances des marchés est présentement en phase de structuration au sein du ministère des Transports.

Ainsi, M. le Président, nous aurons très prochainement donné suite de façon systématique à la totalité des 18 recommandations du Vérificateur général, et cela, dans un délai que nous considérons plus que raisonnable. J'ajouterais que le ministère des Transports ne s'est pas limité aux seules recommandations du Vérificateur général afin d'améliorer ses façons de faire en matière de gestion contractuelle. D'autres mesures ont été mises en oeuvre au cours des derniers mois, notamment l'embauche d'un vérificateur interne dans chacune des 14 directions territoriales. La mise à contribution de MM. André Dicaire et Denis Bédard au sein du comité de vérification du ministère, comité que je préside, est également digne de mention, — pardon — sans oublier la création de l'Unité anticollusion, en février 2010, au sein du ministère des Transports, qui a été intégrée depuis à l'UPAC.

● (15 h 20) ●

Toutes ces mesures s'ajoutent à celles qui existaient avant la publication du rapport du Vérificateur général de 2009 et à celles en vigueur au sein de l'administration publique.

Par ailleurs, le 20 octobre dernier, le ministre des Transports, M. Moreau, et la présidente du Conseil du trésor, Mme Courchesne, ont annoncé l'adoption de 39 actions gouvernementales en réponse aux constats évoqués dans le rapport de l'Unité anticollusion. Comme vous le savez, ce rapport a d'ailleurs été présenté devant cette commission en septembre dernier. Les actions s'articulent autour de quatre axes spécifiques.

Premièrement, un meilleur contrôle des coûts et de la qualité et une plus grande imputabilité du secteur privé; deuxièmement, l'affirmation d'un leadership en matière d'expertise; troisièmement, de nouvelles initiatives pour prévenir et détecter la collusion et protéger l'intégrité des contrats publics; et finalement un renforcement du cadre de gestion contractuelle.

Six actions sur 39 sont directement liées à la gestion contractuelle au ministère des Transports. Elles viennent s'ajouter aux mesures mises en place afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur général. Cette volonté gouvernementale très ferme et la mise en oeuvre de ces actions nous permettront de poursuivre avec encore plus de conviction les initiatives déjà entreprises. Les actions favorisent une réduction marquée des situations de dépassement de coûts et un meilleur encadrement de leur autorisation, renforce la direction des enquêtes de l'analyse des marchés du ministère, assure l'analyse systématique des bordereaux de soumission en examinant la possibilité de rejet de toute offre comportant un article problématique, et finalement assure le renforcement de l'évaluation des fournisseurs.

Par ailleurs, le 24e rapport de la présente commission nous adressait également certaines recommandations. La commission nous enjoignait, entre autres, à fournir plusieurs documents, ce qui fut fait dans les délais prescrits. Elle nous recommandait également de poursuivre notre plan de mise en oeuvre des recommandations du Vérificateur général, ce que nous avons fait avec beaucoup de rigueur et de volonté.

Je crois que le ministère des Transports démontre constamment sa capacité et sa volonté de s'adapter, d'innover, d'améliorer ses façons de faire, comme témoignent l'ensemble des gestes posés et des actions mises en place par le ministère au cours des dernières années. De surcroît, le ministère est engagé dans un grand chantier collectif, celui de remettre à niveau le réseau routier québécois. Ce projet de grande envergure est nécessaire afin d'assurer la pérennité de notre patrimoine routier et de laisser aux générations qui suivent des infrastructures de qualité, sécuritaires et efficaces qui joueront pleinement leur rôle socioéconomique.

Enfin, j'aimerais terminer mon intervention en abordant une des actions concertées annoncées par M. Moreau et Mme Courchesne le 20 octobre dernier et qui est particulièrement significative. Cette action prévoit l'ajout de près de 1 000 ETC au ministère des Transports sur un horizon de cinq ans. Cette action vise à ramener au sein de notre organisation une expertise inestimable perdue en partie au fil des ans et à augmenter l'efficacité de nos interventions à plusieurs niveaux. Cette mesure essentielle vient corriger une situation difficile, car, malgré une augmentation phénoménale des budgets consacrés au redressement du réseau routier et à d'autres dossiers qui ont pris beaucoup d'envergure depuis quelques années, le nombre d'employés de ce ministère était jusqu'à maintenant demeuré sensiblement le même. Je tiens ici à remercier

l'ensemble des employés du ministère pour la tâche colossale qui a été abattue ces dernières années, et cela, dans des conditions parfois difficiles, une tâche accrue mais toujours assumée avec compétence, engagement et probité, avec succès également car les résultats sont au rendez-vous. Je le constate chaque jour et je suis très fière d'être leur sous-ministre.

Nous sommes maintenant disponibles pour répondre à vos questions. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, Mme Savoie. Juste pour indiquer la répartition du temps. Environ 1 h 11 min aux deux partis, de chaque côté, et une douzaine de minutes, avec variation possible, si les gens sont gentils, au deuxième groupe d'opposition.

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ne commencez pas, M. le député de Fabre!

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Non, non... Fabre... j'ai changé de...

Une voix: ...

Discussion générale

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mais c'est souvent mon vis-à-vis... ma vis-à-vis. Alors, j'invite, pour commencer, le député de Vaudreuil à poser la première question.

M. Marcoux: Alors, merci, M. le Président. Bienvenue, Mme la sous-ministre, ainsi qu'à toutes les personnes qui vous accompagnent, et je voudrais vous remercier de votre présentation également.

Comme vous le savez, le rôle des parlementaires dans le cadre de la Commission de l'administration publique, c'est de vouloir améliorer la gestion gouvernementale, et, comme nous rappelle souvent d'ailleurs notre président de commission... peut-être un peu particulier, mais ça se traduit d'ailleurs par des discussions qui se font dans un cadre qui est non partisan. Ça, je pense que c'est important de le rappeler.

Ma première question toucherait un sujet qui a fait l'objet de commentaires et de recommandations à la fois dans le rapport du Vérificateur général, qui a été déposé en 2009, puis également dans le rapport de l'Unité anticollusion, qui a été déposé, là, en septembre dernier. Et ça touche les dépassements de coûts, ou ce qu'on peut appeler les extras, ou les réclamations additionnelles qui sont faites par des entrepreneurs qui ont eu des contrats.

Le Vérificateur général mentionnait dans son rapport que, dans les cas qu'il avait examinés — il avait fait un échantillonnage — qu'il avait trouvé qu'il y avait des explications insuffisantes dans le tiers des cas examinés pour les dépassements de coûts, et il faisait des recommandations que vous avez rappelées. Même chose dans le rapport de l'Unité anticollusion, où on indiquait que les réclamations des entrepreneurs parfois, semble-t-il, pouvaient donner l'impression d'être banalisées dans le cadre de leur examen par le ministère. Ça, je sais que vous avez fait également allusion à ce sujet-là au cours de votre présentation devant nous.

Ce que j'aimerais que vous puissiez peut-être nous préciser davantage: Quels sont les gestes qui ont été posés ou les mesures mises en place par le ministère, mesures de vérification, qui permettent de renforcer le processus d'autorisation à la fois des travaux et des paiements? Parce qu'il m'apparaît important que nous puissions nous assurer que les réclamations qui sont faites, ou les extras, ou les dépassements de coûts — je ne sais pas exactement comment... c'est toute la même chose, là, mais on parle souvent des extras — que ce soit relié à des travaux additionnels qui sont vraiment nécessaires, qui ont été dûment autorisés et puis... et surtout qu'ils ont été vraiment réalisés. Alors, pourriez-vous nous faire état, là, de ces principales mesures? De un, celles qui sont en place, deux: est-ce qu'il y en a d'autres à venir également? Parce que vous dites: On n'a pas eu le temps de tout mettre en place, mais voici d'autres qui vont s'additionner à celles qui sont déjà mises en place.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. le député de Vaudreuil et vice-président de la commission. Mme Savoie.

Mme Savoie (Dominique): Merci, M. le Président. Suite au rapport du VG, en fait, dès novembre 2009, les directives ont été précisées «ministérielles». Et, dans la recommandation du Vérificateur général, on insistait pour que les travaux imprévus soient autorisés avant le paiement de ces travaux. Le ministère a choisi plutôt d'aller un peu plus loin en émettant des directives à l'effet que les suppléments, les avenants aux contrats allaient... devaient être autorisés avant le début des travaux, ce qui nous permettait donc de pouvoir analyser les raisons qui justifiaient l'ajout de travaux, parce qu'on peut s'imaginer que, si c'est seulement au paiement, les travaux ont été réalisés.

Les dossiers sont documentés de façon spécifique. Auparavant, on avait remarqué que les raisons étaient souvent plutôt standardisées. Maintenant, tous les suppléments sont documentés et explicités de façon beaucoup plus précise, et les suppléments de plus de 10 % sont soumis à mon attention et passent avant, au préalable, à la Direction centralisée des contrats et des ressources matérielles.

M. Marcoux: Est-ce que, ces nouvelles mesures, vous êtes capable de nous dire si ça a minimisé les extras ou s'il y en a toujours autant? Parce que parfois nous avons l'impression qu'il y en a beaucoup. Est-ce exact? Et, deuxièmement, est-ce que la même procédure s'applique dans toutes les directions territoriales?

Mme Savoie (Dominique): La même procédure s'applique dans toutes les directions territoriales. Pour vous donner une idée de l'ampleur des suppléments, pour l'année financière 2010-2011, il y a eu 117 suppléments de plus de 10 % sur 5 801 contrats, ce qui représente 2,02 %.

Toutefois, je dois vous dire que c'est en légère augmentation dans les dernières années, puisque ça va évidemment, en termes de nombre, en proportion des contrats octroyés. Étant donné qu'on a investi de façon beaucoup plus importante, il y a une hausse, mais pas au niveau du pourcentage. On est toujours autour... entre 2 % et 3 % de suppléments.

● (15 h 30) ●

M. Marcoux: On parle évidemment, je vous ai... en posant ma question, je vous ai parlé de dépassements de coûts, d'extras, de réclamations, d'avenants. Alors, est-ce que c'est considéré comme étant la même chose ou s'il y a des distinctions à faire entre justement avenants, extras, avec les dépassements de coûts? Pour quelqu'un qui n'est pas, là... qui ne connaît pas ça beaucoup, est-ce que vous pourriez nous clarifier ça un petit peu?

Mme Savoie (Dominique): Bien, la plus grande distinction est entre les réclamations et les avenants. On pourrait dire qu'on a institutionnalisé peut-être dans... pas au ministère, mais à l'extérieur, là, l'utilisation d'extras ou de suppléments. Ce sont des synonymes d'«avenants», qui sont faits au contrat, qui représentent l'ajout de travaux à un contrat. Donc, on peut dire qu'«extra», «supplément», c'est l'équivalent du terme «avenant» qu'on utilise avec nos contrats.

La différence importante, ce sont les réclamations. Les réclamations représentent des démarches qui sont faites par les entrepreneurs à la suite de la fin des travaux, qui touchent des litiges non réglés durant les travaux avec le surveillant de chantier et le gestionnaire du projet. Pour ne pas retarder la bonne durée des travaux... la bonne marche, plutôt, des travaux, lorsqu'il n'y a pas d'entente sur les coûts d'un... habituellement d'un travail en additionnel, il peut avoir des demandes de réclamation qui vont être déposées à la fin des travaux. C'est la principale différence.

M. Marcoux: Moi, je ... parce que, en vous écoutant, là, puis je comprends que c'est clair, mais vous nous aviez mentionné... J'avais cru comprendre que tout était autorisé en cours de route, les travaux supplémentaires. Alors là, là, vous dites: Oui, c'est autorisé, les avenants ou les extras, mais, en plus, on a des réclamations. Je vous avoue que ce n'est pas facilement compréhensible. Je ne sais pas si vous pourriez nous donner un exemple, par exemple, concret qui permet d'illustrer justement cette différence que vous indiquez?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, si vous êtes d'accord, je demanderais à mon sous-ministre adjoint aux opérations, M. André Caron, de donner un exemple concret.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Absolument. M. Caron.

M. Caron (André): Merci. André Caron, sous-ministre adjoint. Alors, seulement préciser que, dans le cas... quand on parle d'avenants ou de suppléments, on parle de modifications aux conditions du contrat. Alors, on prend un exemple: nous avons un contrat de pavage. Nous constatons, dans l'exécution, que les sols sont instables, donc ça demande d'avoir un terrassement additionnel sur cet aspect-là. Un autre exemple: nous avons une structure en réparation; certaines modifications sont demandées suite à des contraintes environnementales, donc il va y avoir des ajouts qui sont requis pour l'exécution, afin de répondre aux conditions environnementales.

Nous avons également des situations où il se déroule pendant les travaux des conditions climatiques supérieures à ce qu'on pouvait anticiper, une pluie abondante, etc. donc qui demandent... des bris qui sont survenus pendant la période; donc, encore là il y aurait des modifications. Ces modifications-là aux contrats sont appréciées par le ministère et sont autorisées par un chef de service, qu'ils soient préparés par des gens à l'interne ou des gens qui sont en supervision pour nous, une firme de génie, donc c'est autorisé par le chef de service de la direction territoriale avant l'exécution des travaux.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Quelques secondes, oui.

M. Caron (André): Notre référence, simplement compléter... Notre référence, il y a eu des plans et devis, les gens ont fait un appel d'offres à partir d'un certain nombre de conditions qui sont émises dans le cadre de l'appel d'offres, il survient des modifications dans la réalité des travaux, ils doivent être faits.

Dans le cas des constructions. Si on parle dans le cas des honoraires professionnels, les délais de réalisation des travaux ont été plus importants, le ministère souhaite maintenir la surveillance, en conséquence on aura des suppléments dans le cas des honoraires professionnels pour assurer que les travaux qui ont été exécutés à l'extérieur des délais soient supervisés correctement. Dans ces cas-là, évidemment, un certain nombre de ces... Quand les gens ne respectent pas les conditions du contrat, il y a des pénalités qui viennent compenser indirectement les travaux additionnels qui sont requis en termes de surveillance des travaux.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Portneuf a une question complémentaire à vous poser en terminant le bloc.

M. Matte: Merci, M. le Président, merci. C'est complémentaire à mon collègue de Vaudreuil, ici. Je n'ai pas très bien saisi la distinction; vous nous parlez de travaux plus importants, vous nous parlez d'extras, d'ajouts puis d'avenants. À titre d'ancien maire, O.K., d'une municipalité, j'ai eu à travailler puis à négocier aussi avec des contracteurs et des firmes. On me disait toujours: Oh! si j'ajoute, O.K., ça, c'était un avenant, si j'ai des quantités supérieures, ça, ce sont des coûts ou des réquisitions supérieures. C'est-u bien ça, la compréhension que j'ai, est-ce que c'est ce que vous avez voulu nous faire comprendre?

M. Caron (André): Pour les fins de la discussion, un avenant, donc qui est une modification aux conditions des contrats, ça, c'est la même chose qu'un supplément, là, pour les fins de la discussion. Nous, on... L'avenant, c'est la procédure qui appelle la modification au contrat, et ça se traduit par un supplément au niveau d'un dépassement de coûts. Ce que vous mentionnez, c'est qu'en cours d'exécution, à l'intérieur des contrats, il y a un certain nombre de quantités qui sont déterminées, et, si on retrouvait dans le cadre de l'exécution des travaux des quantités additionnelles de matériel qu'ils... ces gens-là seraient traités... Ce que vous mentionnez, nous, on appelle ça des variations de quantités, ces aspects-là sont considérés comme des coûts additionnels, vont être traités à l'intérieur du contrat, puisqu'au moment de l'appel d'offres on connaît déjà quel est le prix unitaire qui a été fait par l'entrepreneur.

Donc, si on a besoin d'une quantité additionnelle... on fait une rénovation d'une structure, on constate que la détérioration du béton est plus importante que prévu, on avait déjà une soumission qui nous permettait d'avoir le prix unitaire des travaux, alors, s'il doit y avoir des travaux, puisqu'on est déjà sur place, bien cette variation de quantité là sera... est déjà incluse, on n'a pas à renégocier. L'autorisation est toujours faite par le ministère, par le chargé de projet, mais c'est distinct de l'avenant, qui est une modification au contrat, aux conditions d'exercice...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Et ces avenants doivent être autorisés avant le début des contrats. Il ne peut pas y avoir d'avenant en cours de contrat. Vous nous avez dit ça tout à l'heure.

M. Caron (André): Excusez, j'ai dit: Avant le début de la réalisation des travaux.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est ça.

M. Caron (André): Oui.

Le Président (M. Simard, Richelieu): On reviendra dans quelques minutes, là, le bloc actuel est terminé. On peut peut-être...

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, il est terminé depuis trois minutes, là, mais ça passe très vite. Mais vous serez le premier tout à l'heure, M. le député de Chomedey. J'invite le député, maintenant, de Gouin et critique de l'opposition officielle pour les questions de transport à vous poser sa première question.

M. Girard: Merci, M. le Président. Merci, Mme Savoie, sous-ministre, et toute votre équipe, d'être ici avec nous aujourd'hui. Je voulais revenir sur notamment le témoignage de M. Duchesneau, le 27 septembre, à la Commission de l'administration publique. Il nous a mentionné, dans le cadre de la commission, qu'il trouvait que ce n'était pas normal que, depuis la création de l'Unité anticollusion, les entrepreneurs soumissionnaient maintenant 17,2 % sous les estimations de référence, une chute, là, drastique qu'on a connue en 2010. Et il nous disait, je le cite, là: Ça signifie qu'il y a un certain relâchement et que maintenant les firmes de génie-conseil, et surtout les entrepreneurs, ont moins un réflexe de gonfler les prix de leurs estimations et de leurs soumissions.

En même temps, votre ministère a produit une étude, qui a été rendue publique à l'été 2010, qui affirmait que c'est faux de prétendre qu'on paie 30 % de trop pour nos routes au Québec. Alors, moi, j'aimerais savoir, là, qui dit vrai: M. Duchesneau ou l'étude du ministère?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme la sous-ministre.

● (15 h 40) ●

Mme Savoie (Dominique): M. le Président. D'entrée de jeu, si ma mémoire est bonne, je n'ai pas le rapport de M. Duchesneau, mais je l'ai rencontré à plusieurs reprises depuis le dépôt de son rapport, c'était une observation qu'il a faite où il indiquait aussi que c'était grâce au resserrement, possiblement, de la gestion contractuelle au ministère qu'il y avait eu une baisse. Ce n'est pas une baisse... c'est une baisse difficile à quantifier, en termes de contrats, parce qu'il y a plusieurs facteurs au niveau des marchés, et c'est pour ça qu'on a entrepris de plus en plus des analyses de nos marchés pour voir l'évolution. Parce que, dans les dernières années, avec la hausse importante des investissements, on a difficilement été capables de comparer beaucoup avec les autres années parce qu'on n'est pas dans les mêmes sphères d'activité. Ce qui est certain, c'est que je peux demander à ma sous-ministre adjointe, Mme Leclerc, de vous parler de l'étude qui a été faite, qui vous a d'ailleurs été transmise, je crois, à la commission, qui faisait état d'une différence peu significative en termes de coûts entre les provinces et nous.

M. Girard: Mais c'est parce que je veux essayer de comprendre, là. L'écart, en 2008, était de 1,7 %, en 2009, était de 8 %, puis, en 2010, on dit qu'il est de 17,2 %. Étrangement, ça correspond aux années qui font suite au dépôt du

Vérificateur général puis aux nombreux scandales qui ont éclaté dans les médias au cours des dernières années. Alors là, on remarque que l'écart devient de plus en plus important. Alors, comment, d'un côté, le ministère peut affirmer qu'on paie pas trop pour nos routes et qu'en même temps vous avez vos propres chiffres qui démontrent que maintenant vous avez fait des économies de 347 millions, là. Je n'arrive pas à comprendre comment on peut dire une chose et son contraire.

Mme Savoie (Dominique): Bien, en fait, ce n'est pas des chiffres qui ont été fournis par le ministère, ce sont des estimations qui ont été faites par M. Duchesneau. Le 347 millions, ce n'est pas un chiffre, je crois, qui vient du ministère, mais plutôt du propre... de la propre méthode de calcul de M. Duchesneau, dont je ne saurais vous dire plus de détails, parce qu'il ne l'a pas partagé avec le ministère des Transports, son calcul, si je ne me trompe pas.

M. Girard: Je vous mentionne qu'il a dit... il a mentionné dans le cadre de son témoignage, là, qu'il y a eu 347 millions qui ont été épargnés par l'État suite au rapport du VG. Il fait référence à l'opération Marteau, et ce qui était révélé dans les médias, puis au travail des enquêteurs de l'Unité anticollusion. Alors, vous ne confirmez pas le chiffre de 350 millions qui a été avancé par M. Duchesneau? Vous dites que c'est... que ce n'est pas vrai qu'on a généré des économies de 347 millions? Vous niez les affirmations de M. Duchesneau?

Mme Savoie (Dominique): En fait, je ne le confirme pas et je ne l'infirmes pas, puisque M. Duchesneau ne m'a pas fait part de sa méthode de calcul. C'est difficile pour moi, là, de vous donner une explication.

Je sais, de notre côté, l'évolution de nos contrats, sur l'estimation versus la signature, versus les suppléments, ce sont des données qui existent au ministère. Mais les coûts économisés ou une projection de coûts qui auraient pu être économisés, ce n'est la même chose que le suivi des contrats octroyés et des suppléments qui ont été engendrés ou non. Ça, sur ça, j'ai des données là-dessus, mais pas sur ce qu'on aurait pu économiser. C'est différent pour moi, là.

M. Girard: Mais comment vous pouvez expliquer cet écart-là de 17 % en 2010? Vous expliquez ça comment? Qu'est-ce qui s'est passé soudainement, alors que les écarts étaient, les années précédentes, là, on parle de 1,8 % et de 8 %, qu'est-ce qui s'est passé soudainement en 2010? Puis je vous mentionne que, quand vous dites, là, c'est des estimations de M. Duchesneau, là, quand on lit le rapport, à la page 32, *Écart entre le coût de l'estimation et celui de la soumission adjugée*, et c'est indiqué «données obtenues du ministère des Transports du Québec». Alors, il a utilisé vos propres données, là, il dit que, pour les travaux de construction de 25 000 \$ et plus, les huit premiers de l'année 2008, moins 1,7 %, 2009, moins 8 %, et 2010, moins 17,2 %. Il dit qu'il s'est basé sur vos propres données.

Mme Savoie (Dominique): C'est sûrement des données préliminaires, puisque les contrats ne sont pas terminés en 2009-2010. Mais je peux vous donner des chiffres sur les contrats qui se sont terminés entre 2006 — attendez, là, je viens de le recevoir — entre 2006 et 2009... Ou à moins que Mme Leclerc veuille intervenir sur les coûts, M. le Président?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, Mme Leclerc, s'il vous plaît, vous identifier, et vous êtes invitée à répondre à la question.

Mme Leclerc (Anne-Marie): M. le Président, merci. Anne-Marie Leclerc, sous-ministre adjointe, Direction générale des infrastructures et des technologies. C'est sûr qu'entre le moment de l'estimation et le moment de l'octroi du contrat, il y a un décalage dans le temps, et, durant ce décalage-là, il y a une évolution des prix. Il y a certains prix qui sont plus significatifs que d'autres, dépendamment de ce qu'on réalise. Mais ce qu'on a pu observer globalement dans les différents administrations routières nord-américaines, parce que c'est là qu'on est, c'est qu'on a eu une pointe de hausse de prix dans les années 2008, pour ensuite d'avoir une correction en 2009-2010. Alors, quand on estime les coûts des travaux en 2009 puis en 2010, on tient compte du passé, donc on a tenu compte de cette pointe-là, et ce qu'on constate, c'est qu'on voit une correction, si vous voulez. C'est surtout le prix des hydrocarbures et le prix de l'acier où on a vu des mouvements un peu... assez spectaculaires en termes d'évolution.

Donc, ça pourrait expliquer en partie des écarts entre l'estimation et la soumission, mais en partie seulement. Donc, c'est un des éléments qui permettraient d'expliquer la situation. Et c'est une situation qui s'est rencontrée au Québec, mais ailleurs aussi. On peut regarder les sites Internet américains...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...vous attribuez à la baisse du prix des hydrocarbures...

Mme Leclerc (Anne-Marie): Non, ce que j'indique, c'est qu'en 2008...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...bien que ce soit vrai.

Mme Leclerc (Anne-Marie): Oui. En 2008, on a eu une pointe dans les principaux matériaux qu'on utilise. Le bitume, qui est un résidu du pétrole, donc qui suit en général le prix, le marché, et l'acier. Si on prend seulement ces deux éléments-là, il y a eu une évolution, en fait, je dirais... une évolution! Il y a eu des fluctuations assez importantes de ce prix-là, de ces matériaux-là. En 2008, on a atteint une pointe, et là ce qu'on observe, c'est une correction de la valeur de ces produits-là qui rentrent beaucoup dans nos travaux routiers. Donc, ça pourrait expliquer une partie du décalage qui est observé.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Gouin.

M. Girard: M. le Président, je suis bouche bée. Il y a des ministres du gouvernement qui depuis des semaines nous disent que, suite aux mesures, l'effet Marteau, le travail des policiers, les suites qui ont été données au rapport du VG, ça a entraîné des économies de 347 millions, et la sous-ministre du ministère n'est pas en mesure de confirmer les affirmations qui ont été faites par les ministres du gouvernement. Je vous avoue que j'ai de la difficulté à comprendre.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Revenons à la gestion des contrats, M. le député.

M. Girard: Oui, voilà, je le fais. Alors, moi, j'aimerais avoir aussi des informations. Est-ce possible d'avoir l'écart entre le coût de l'estimation et celui de la soumission adjugée, au ministère des Transports, pour les travaux de construction de 25 000 et plus pour les années 2005, 2006 et 2007? Si ce n'est pas possible, M. le Président, de les avoir aujourd'hui, est-ce que ça serait possible de les faire parvenir à la Commission de l'administration publique?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme la sous-ministre, est-ce que vous avez déjà ces réponses-là ou est-ce que vous préférez nous les remettre plus tard?

Mme Savoie (Dominique): J'ai seulement une partie des réponses, donc je préférerais les transmettre à la commission plus tard.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous préféreriez attendre pour les transmettre.

Mme Savoie (Dominique): Oui, s'il vous plaît.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très bien. Écoutez, ça met fin pour l'instant à ce bloc, et je me tourne du côté gouvernemental, et c'est le député de Portneuf qui va poser la première question.

M. Matte: Merci. Bien, également ça me fait plaisir de vous accueillir, de vous souhaiter la bienvenue. Lors du rapport du Vérificateur, il avait mentionné que... puis il avait conclu que la conception des plans et devis se faisait de plus en plus vers des firmes de génie-conseil privées, à l'externe. Et, dans le rapport anticollusion de M. Duchesneau, il mentionne que beaucoup de firmes de génie-conseil recrutent leur personnel dans le ministère des Transports; soit ce sont des gens qui quittent pour la retraite ou des gens qui décident de prolonger leur carrière professionnelle. Je remarque... Puis aussi, il y a des rumeurs qui nous disent qu'il y a du personnel qui quitte le ministère pratiquement du jour au lendemain pour se retrouver soit dans des firmes de génie-conseil ou des firmes de constructeurs. Est-ce qu'il existe des règles d'éthique ou des règles administratives qui contrôlent, qui encadrent ce départ de ce personnel-là?

● (15 h 50) ●

Mme Savoie (Dominique): Oui, M. le Président, il y a différentes règles qui existent, particulièrement pour les employés du ministère. Lors du départ à la retraite, l'employé qui signe une entente de retraite, dans laquelle il est fait mention qu'il s'engage à prendre connaissance, respecter les règles éthiques, il devra demander un avis au sous-ministre sur toute situation ou projet susceptible d'avoir un effet ou de susciter un questionnement en regard des règles éthiques. Et là je vais aller dans le plus précis: il doit informer tout employeur ou associé éventuel qu'une offre de service pour l'obtention d'un contrat de services professionnels du ministère des Transports sera rejetée automatiquement si celle-ci prévoit que l'employé qui y sera affecté, à quelque titre que ce soit, est encore en lien d'emploi avec le ministère ou a été en lien d'emploi avec le ministère au cours des 24 mois précédant le dépôt de l'offre de service et a travaillé durant son emploi au ministère au projet visé par l'appel d'offres ou a participé à la rédaction du devis.

Donc, lorsqu'une offre... après une soumission, si... on est en mesure de vérifier, toujours, la liste des gens qui vont travailler au projet, s'il s'avère que c'est un employé du ministère des Transports qui, dans les deux dernières années avant d'avoir quitté, il a préparé les devis, il a collaboré aux devis, il a travaillé à l'élaboration du projet routier ou à sa surveillance, parce que c'est peut-être une deuxième phase, la soumission va être automatiquement rejetée, elle ne sera pas considérée. Ça, c'est pour tous les employés du ministère des Transports, mais c'est seulement sur les projets où ils ont été associés, lorsqu'ils quittent, que ça soit pour un congé sans solde ou pour un départ définitif à la retraite.

Il y a aussi des règles un peu plus larges pour les administrateurs d'État qui quittent à la retraite. Celles-là, c'est dans l'année qui suit la fin de l'exercice des fonctions. Le ministère, la personne ne peut pas travailler auprès d'une entreprise du secteur privé oeuvrant dans le même secteur d'activité. Donc, là, on touche beaucoup plus large qu'avoir travaillé sur un seul projet. Parce qu'avoir travaillé sur un seul projet, pour un sous-ministre, évidemment il est plus en supervision de nombreux dossiers, donc, tout ce qui est dans le Transports, pendant un an, ils ne peuvent y aller. Ce sont des règles qui ont été édictées dans les dernières années en collaboration avec le Conseil exécutif. C'est en vigueur depuis 2010.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est ce que j'allais demander. Et avant ça se passait comment, là? Parce que la question du député est sérieuse, là. Est-ce qu'il y avait vérification? Parce que, nous, on a tous des noms en tête, là.

Mme Savoie (Dominique): Je crois sincèrement que c'est vraiment... Avant, je ne sais pas.

Une voix: ...

Mme Savoie (Dominique): Tu veux-tu...

Mme Dupont (Josée): Josée Dupont. Alors, pour les administrateurs d'État au ministère des Transports, ça c'est fait dans le courant de 2010. Je pourrais vous donner les dates approximatives dans quelques minutes, là, si vous me laissez consulter un petit peu mes documents. Je crois que ça s'est fait au...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ça va compter sur le temps du député de Portneuf, je vous le promets!

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Dupont (Josée): Je voulais juste vous donner la bonne information.

M. Matte: ...générosité, M. le Président!

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oh! mais je suis surveillé par Chomedey.

Mme Dupont (Josée): Alors, ça s'est fait dans le courant de 2010. Je pourrai sortir les dates un peu plus tard. Mais les sous-ministres adjoints qui quittent le ministère pour la retraite reçoivent une lettre, qu'ils contresignent, qui contient ce que Mme la sous-ministre a mentionné. Et les sous-ministres adjoints en poste ont eu un même genre de lettre aussi leur indiquant donc à l'avance, bien avant qu'ils quittent pour la retraite, qu'ils auront aussi cette règle-là qui s'appliquera. Ça, c'est pour les administrateurs d'État, et pour les autres catégories d'employés du ministère, bien c'est dans les ententes de retraite.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Est-ce qu'on peut avoir copie de cette réglementation?

Mme Dupont (Josée): Pour les administrateurs d'État, ce n'est pas une réglementation, ce sont des mesures...

Mme Savoie (Dominique): Ce sont des lettres...

Mme Dupont (Josée): Ce sont des lettres.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mais il doit y avoir une directive derrière ces lettres-là?

Mme Savoie (Dominique): On pourrait demander au Conseil exécutif, parce que ça s'inspire des discussions avec le Conseil exécutif. Puis, à titre d'exemple, depuis 2010, on pourrait vous soumettre les lettres envoyées aux gens qui ont pris leur retraite ou qui ont été nouvellement nommés, parce que la lettre s'applique aussi... lorsqu'un sous-ministre adjoint est nommé pour la première fois au ministère des Transports, il reçoit une lettre lui rappelant les règles d'éthique et il la contresigne. Donc, j'ai ça dans mes dossiers.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Portneuf.

M. Matte: Merci, M. le Président. Pour fins de compréhension, et puis je veux valider avec vous si j'ai bien compris: je suis un sous-ministre adjoint, je quitte pour continuer. Je n'ai jamais eu à traiter un dossier en particulier, mais je supervise l'ensemble de dossiers. Donc, je peux me retrouver la semaine suivante dans une firme de génie-conseil et je pourrais même, à ce moment-là, rappeler certains de mes collègues ou certains de mes subalternes pour avoir des précisions. Est-ce que le code d'éthique...

Mme Savoie (Dominique): Non. C'est l'inverse. Dans l'année suivant le départ d'un administrateur d'État, il ne peut pas occuper un poste, une fonction ou un emploi auprès d'une entreprise du secteur privé oeuvrant dans le secteur d'activité du ministère. Donc, là, on parle du secteur d'activité du ministère, donc la construction, la conception, ça pourrait être la sécurité routière, ça pourrait être en transport collectif, si c'était une entreprise privée. Pendant un an, il ne peut participer.

M. Matte: Donc, si la personne qui quitte n'est pas sous-ministre, donc elle est liée si elle a travaillé sur un projet bien particulier.

Mme Savoie (Dominique): Exact.

M. Matte: Vos règles... parce que, je veux dire, M. le Président, on mentionnait qu'on a tous des cas en tête où qu'il y a des gens qui se chargent de nous informer. Et le but de cette rencontre aujourd'hui, c'est justement de clarifier ça.

J'ai bien compris qu'un sous-ministre qui a quitté, il ne peut pas, dans l'année de son départ, de travailler dans une firme qui est concurrente, qui travaille dans le même domaine que le transport. C'est bien ça?

Mme Savoie (Dominique): Depuis 2010, la réponse est oui.

M. Matte: Je voudrais juste revenir... Et, la fin, il y a quoi? Qu'est-ce qui se produit? Je veux dire, c'est basé sur la bonne foi des gens? Il y a-tu un processus qui s'assure de cette vérification-là, que ces règles-là sont respectées?

Mme Savoie (Dominique): Bien, dans le cas d'un appel d'offres, le soumissionnaire est tenu de déclarer tous les noms des gens qui vont participer au projet, donc la Direction des ressources matérielles est capable d'identifier les gens qui ont été à l'emploi du ministère dans la dernière année ou dans les deux dernières années, si c'est un employé, donc il va être... Ce que je disais tout à l'heure, c'est que la proposition va être rejetée. C'est comme ça qu'on va agir, on va agir en voyant la proposition, l'appel d'offres.

M. Matte: Très bien. Je vous remercie, M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. le député de Portneuf. M. le député de Chomedey.

M. Ouellette: Je veux revenir, M. le Président... Bonjour, Mme Savoie, bonjour aux gens qui vous accompagnent. Je veux juste revenir sur la première série de questions, là, parce que c'est encore nébuleux pour beaucoup de gens qui nous écoutent aujourd'hui.

M. Caron nous a parlé de modifications aux contrats, nous a parlé d'avenants ou de suppléments. Je peux comprendre, quand on a 10 kilomètres à faire sur un contrat, il faut en faire 11 ou il faut rajouter un petit bout de sortie en quelque part, ça, c'est un supplément, c'est un avenant; on va lui donner un nom, là, même si c'est un nom synonyme.

Là où c'est préoccupant et que ça, peut-être, porte un autre nom pour l'ensemble des gens qui nous écoutent... ou on a entendu parler, parce que j'ai souvent entendu mon collègue de Gouin parler d'extras. Quand il y a des variations de quantités, comme M. Caron mentionne, qui amènent une soumission au plus bas niveau, qui fait en sorte que la personne ramasse la soumission et qui, en cours de route, là, il y a... il faut rajouter des choses ou il y a des changements, là. Mais ça adonne que l'entreprise a quand même eu la soumission, là.

On ne parle pas de quelque chose d'imprévu. On parle que, pour être le plus bas soumissionnaire sur un appel d'offres, soit qu'il y a une différence dans les quantités ou il y a une différence dans les plans et devis, ou qu'il y a une différence en quelque part dans le système, mais la soumission a déjà été attribuée au plus bas soumissionnaire. Et là ça amène, à la fin, une facture — je n'ai pas qualifié le processus, là — mais ça amène, en quelque part, une facture plus élevée que le montant qui avait été attribué au plus bas soumissionnaire, là, du contrat. On appellerait ça comment?

Parce que, ça, c'est ça qu'il faut que les gens comprennent. Il y a l'imprévu, il y a le 11 kilomètres, ou la sortie, ou le petit bout, ou on a un talus, le sol est moins fort, ou... Ça, on comprend ça. Mais il y a toute l'autre dynamique qu'on entend parler depuis des années, dans le domaine de la construction, qui amène la collusion, qui amène la corruption, qui amène tout ça et qui amène une différence de quantités pour une obtention de contrat et qui, après, peut-être nous amène à des réclamations, mais je ne l'ai pas qualifié.

J'ai compris des commentaires de mon collègue de Gouin au cours des dernières périodes de questions que lui pouvait attribuer, ou que plusieurs personnes pouvaient attribuer ce phénomène ou ce système à des extras. Je ne l'ai pas qualifié, là. Dites-moi qu'on ne fait pas... vous ne faites pas référence à des avenants ou à des suppléments, là. Dites-moi que ça a un autre nom, parce que ce n'est pas pantoute la même affaire.

● (16 heures) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. Caron.

M. Caron (André): D'abord, lorsqu'il y a un appel d'offres, l'appel d'offres est fait à partir des plans et devis... de déterminer la nature des travaux qui devront être faits. Dans la gestion de... donc, les gens, le plus bas soumissionnaire applique, il a identifié un certain nombre de coûts à l'intérieur de ça, et on a déterminé, suite à l'appel d'offres, qu'il est le plus bas soumissionnaire. Si, à l'intérieur des... Donc, les gens sont toujours considérés sur la même base.

Si, à l'intérieur du déroulement des travaux, il devait y avoir des modifications concernant les quantités qui avaient été identifiées dans le cadre du contrat, à partir du moment où on a déjà un prix unitaire qui nous a été fourni par l'entrepreneur, le ministère peut autoriser, à l'intérieur de ce contrat-là... on ne change pas les conditions d'exercice, on change tout simplement les variations des quantités; c'est ce qu'on appelle des variations de quantités qui peuvent... qui sont incluses à l'intérieur du contrat.

Les autres cas sont des cas d'avenants, des avenants, qui sont le synonyme des suppléments. Les avenants, c'est si les conditions d'exercice du contrat sont différentes de celles qui étaient dans l'appel d'offres qui a été fait. Donc, ça veut dire que, dans ce cas-là, peu importe, vous êtes le plus bas soumissionnaire, que vous ayez... qu'on ait donné le contrat au deuxième ou au troisième, on parle toujours de la même nature des travaux. Donc, s'il y avait des coûts additionnels qui sont requis et qui sont autorisés par le ministère des Transports, il y a une négociation qui est faite avec l'entrepreneur, et nous allons autoriser ce qu'on appelle les suppléments à l'entrepreneur qui est là, sur les... par le biais d'avenants. Cet encadrement-là de la gestion contractuelle est basé sur un cahier des charges du ministère des Transports qui détermine dans quelles circonstances ça peut se retrouver, quelles sont les conditions d'exercice, et ces règles-là sont connues de tous. Et, s'il devait y avoir un avenant, il doit nécessairement être autorisé par un employé du ministère, que la supervision se fasse à l'interne ou à l'externe du ministère.

Dans les autres cas, quand on parle de réclamation, si en cours de route on avait des exigences en termes de délais de réalisation, ils ont été dépassés, le ministère exerce un certain nombre de pénalités. Si, dans certains cas, il y a eu des travaux que lui estime qui sont supérieurs à ce qui avait été estimé, donc qui n'ont pas été autorisés par le ministère des Transports, il est prévu, dans le cadre toujours des cahiers des charges, que vous pouvez faire une réclamation, qui va être traitée à l'extérieur de l'unité qui est responsable de la supervision des travaux. Les travaux sont supervisés à l'intérieur d'un service, d'une direction territoriale. S'il y a une réclamation, elle est adressée, maintenant, à la sous-ministre du ministère des Transports, et ça sera analysé par un service distinct dans une unité centrale pour examiner le litige et quelles sont exactement les responsabilités des uns et des autres. Alors donc...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Voilà, c'est terminé.

M. Caron (André): ...je ne sais pas si ça permet d'éclaircir...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Non, c'est terminé. D'ailleurs, j'ai mentionné à tout le monde que les blocs sont plus de 15 minutes que de 10 minutes depuis le début. Alors, M. le député de Gouin pour la prochaine question.

M. Girard: Oui. M. le Président, dans le cadre du témoignage de M. Duchesneau le 27 septembre dernier, il a abordé la question de la présence des firmes de génie-conseil. Il a dit... sa perception, c'est que le ministère avait laissé les clés du MTQ aux firmes de génie-conseil, aux firmes d'ingénieurs. Et vous savez, bon, que le ministère, en 2004, a mis sur pied un comité de concertation avec les firmes de génie-conseil, et que le mandat s'est élargi à la planification, à l'organisation, à la gestion, à la conservation puis à l'exploitation. Compte tenu de ce que M. Duchesneau nous a dit dans le cadre de son témoignage en commission et de son rapport explosif, est-ce que vous croyez qu'il est toujours pertinent de maintenir un comité de concertation entre les autorités du ministère et les firmes de génie-conseil?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, la nature des discussions dans ces types de comité là m'ont été présentées comme des discussions très techniques d'information. J'aimerais bien que Mme Leclerc vienne vous en parler, puisque c'est elle qui s'occupe de ces comités de concertation, pour être en mesure de bien expliciter, là, les types de discussions qui ont lieu dans ces concertations-là, si vous êtes d'accord.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Anne-Marie): Merci. Alors effectivement il y a un comité de discussion avec l'Association des ingénieurs-conseil qui a été mis sur pied en 2003-2004 suite à des demandes répétées en partie par le ministère depuis 2000, 2002, parce qu'on a eu des discussions avec eux à cette époque-là, et on souhaitait avoir un comité de discussion avec un mandat bien déterminé, avec des membres aussi et un carnet de travail. Alors, ce sont des rencontres qui se déroulent deux fois par année, donc pour faire le bilan de la saison et pour faire le démarrage de la saison suivante, pour s'assurer que tout le monde entend bien la même chose au même moment.

Alors, les firmes sont toutes là, en général — celles qui ne sont pas là, c'est selon leur volonté — et c'est à ce moment-là que le ministère indique aux firmes là... je dirais, le modus operandi de l'année qui suit. Il se peut que certaines... On a des échanges, donc des discussions, à savoir sur certaines pratiques, soit des pratiques du ministère, soit des pratiques chez les firmes, mais ce sont des comités qui sont fort utiles pour s'assurer qu'avant le démarrage des travaux tout le monde est bien sur la même longueur d'onde, puis les nouvelles règles, bon, qui sont émises sont bien comprises de tout le monde et de la même manière. C'est un objectif d'éviter l'interprétation de certaines exigences du ministère. Donc, là, c'est clair pour tout le monde, et on est prêts à démarrer la saison.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Gouin.

M. Girard: Mais concrètement est-ce que je dois comprendre que, dans un certain nombre de projets, dans le fond, le ministère n'a plus à embaucher lui-même les différentes entreprises devant travailler à un chantier, que c'est la firme de génie-conseil qui prend le contrôle du projet au nom du ministère, puis que les appels d'offres qui sont lancés par le ministère sont rédigés par les firmes de génie-conseil, et que c'est eux qui déterminent les besoins du gouvernement puis qui participent activement à la sélection des entrepreneurs? Est-ce exact? Puis, est-ce que cette façon de procéder doit se poursuivre, compte tenu du rapport de M. Duchesneau?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, dans le...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Savoie.

Mme Savoie (Dominique): ...dans la présentation, au mois d'octobre, des actions concertées avec le Conseil du trésor suite au rapport de M. Duchesneau, il va y avoir une imputabilité accrue demandée aux firmes de génie-conseil, où on va rehausser leur imputabilité dans l'exécution de leurs travaux. On va avoir des sanctions qui vont être applicables en cas d'erreur, d'omission ou de qualité insuffisante des travaux ou services, on va accentuer notre suivi des firmes. Mais, surtout, avec l'octroi d'effectif additionnels, nous avons l'intention de reprendre, d'un pourcentage qui est actuellement de 5 % des conceptions de devis qui sont faites à l'interne, par le ministère des Transports... au bout de cinq ans, nous visons à avoir monté à 25 %. Le 25 % va nous permettre... Parce que ce serait utopique de penser qu'on serait capables d'aller, pour le moment, plus élevé que ça. Mais ce que ça veut... l'objectif visé, c'est de reprendre l'expertise pour assurer un meilleur contrôle des firmes de génie-conseil, d'avoir un suivi plus serré.

Donc, avec l'ajout d'effectif qui nous a été octroyé, c'est ce type d'expertise là qu'on va reprendre. On va augmenter notre expertise aussi au niveau des surveillances de chantier, au niveau des inspections, qui sont faites à 60 % actuellement par les gens du ministère, on va aller jusqu'à... 80 % d'inspections de nos structures vont être faites à l'interne. Donc, c'est ce type d'activités additionnelles qui vont être faites en vertu des actions concertées qui ont présentées dernièrement.

M. Girard: Si je comprends bien, on ne change pas les pratiques avec les firmes de génie-conseil, mais on souhaite les rendre plus imputables. Et, avant le rapport Duchesneau, s'il y avait des erreurs commises par des firmes de

génie-conseil, il n'y avait pas de pénalités. Là, vous allez en imposer. Est-ce que je comprends bien le sens de votre intervention?

● (16 h 10) ●

Mme Savoie (Dominique): En fait, il y avait déjà eu des pénalités, mais, depuis le rapport du Vérificateur général, on a commencé à instituer une évaluation de rendement des entrepreneurs des firmes de génie-conseil et on est en train de bâtir un historique d'évaluation de rendement qui devrait influencer les appels d'offres dans un court et moyen terme. Mais, des sanctions, il y en a déjà eu. Je peux vous donner des exemples: en 2009, un consortium a versé au ministère un montant de plus de 225 000 \$ pour compenser la reprise de travaux liée à un problème de conception; en 2010, une déficience dans la conception d'un projet de réparation de structures a occasionné des frais généraux additionnels de 127 000 \$; la totalité de ces coûts a été imputée au consortium chargé de la conception et de la surveillance; et il y a un cas de conception déficiente et un autre de conception de surveillance déficiente sont actuellement en analyse à la Direction des affaires juridiques.

Une autre action qui a été annoncée: auparavant, le ministère avait comme pratique d'octroyer à la firme de génie-conseil, en plus de la conception des plans, la surveillance des travaux; nous avons annoncé que maintenant la fonction de surveillance va être scindée de la fonction de conception des devis. Donc, ça va être une nouvelle approche aussi avec la firme de génie, les firmes de génie-conseil.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...préciser ça, s'il vous plaît?

Mme Savoie (Dominique): Veux-tu y aller? Vas-y, André.

M. Caron (André): O.K. Actuellement, finalement la mesure va amener à ce que la firme, on va octroyer des contrats pour la conception, et, pour la surveillance, ce sera nécessairement une autre firme que celle qui a fait la conception. Donc, on aura un appel d'offres pour la conception et un appel d'offres pour la surveillance, et le choix de la firme devrait être distinct de celle qui a fait la conception.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...que, jusqu'à maintenant, là, c'est les mêmes firmes qui conçoivent et se vérifient, c'est ça?

M. Caron (André): C'est la surveillance. Actuellement, nous faisons des appels d'offres intégrés qui incluent la conception et la surveillance. Évidemment, la conception, les équipes de conception sont distinctes, à l'intérieur de la firme, que la surveillance, mais maintenant, à compter... les mesures, ce seront des éléments qui sont faits.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Vaudreuil.

M. Marcoux: ...si le député de Gouin me permet. Est-ce que cette nouvelle politique est déjà en vigueur ou si ça va être mis en vigueur au cours des prochains mois? Est-ce que c'est déjà en vigueur, cette politique-là, pour tout nouveau mandat à des firmes d'ingénieurs?

Mme Savoie (Dominique): Très prochainement. Parce que, vous savez que les contrats déjà octroyés, on n'aura pas d'action rétroactive, mais, à partir des prochaines semaines, oui, les contrats ne seront plus octroyés de façon unifiée. Peut-être...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ce n'est pas encore en vigueur. M. le député de Gouin.

M. Girard: Mais, puisque vous semblez avoir des chiffres, là, sur des sanctions, vous m'avez donné un exemple, est-ce que ce serait possible de faire parvenir aux membres de la commission les sanctions qui ont été imposées au cours des cinq dernières années à des firmes de génie-conseil? Donc, j'aimerais savoir il y en a eu combien, de firmes qui ont eu des sanctions, quel est le montant pour chacun des cas, quel est le montant global et quelles sont les firmes qui ont eu des sanctions? Est-ce que c'est possible de faire parvenir aux membres de la commission cette information-là, puisque, vous me dites, vous semblez avoir des faits avec vous?

Mme Savoie (Dominique): Ma sous-ministre adjointe aux services à la gestion me dit qu'on va devoir vérifier la faisabilité, là, parce que vous nous demandez... Combien d'années retourner?

M. Girard: Cinq dernières années.

Mme Savoie (Dominique): Les cinq dernières années? Je vais devoir vous le confirmer ou vous l'infirmier, si on est capables.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...si c'est possible. Enfin, vous nous tiendrez au courant, là. C'est important.

M. Girard: ...avez cité, m'avez cité un ou deux cas, alors j'imagine que ces cas-là sont documentés au sein du ministère, donc c'est possible de faire une recherche et d'informer les membres de la commission de ces éléments-là. Si vous n'êtes pas en mesure de le faire pour certaines années où il n'y a pas eu de sanction, bien vous nous l'indiquerez par écrit, à ce moment-là. Je veux revenir, M. le Président, s'il me reste un peu de temps...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, il y a quelques minutes.

M. Girard: ...sur la question de la perte d'expertise au ministère des Transports, puisque c'est un des éléments auxquels M. Duchesneau a fait référence à plusieurs reprises dans son rapport lors de sa présentation, en septembre dernier.

Vous avez fait référence dans votre discours au fait qu'il y aurait 1 000 employés, là, qui seraient embauchés sur une période de cinq ans. À l'heure actuelle, est-ce que c'est exact que 90 % des inspections des structures sont confiées à des firmes de génie-conseil et 10 % à des inspecteurs gouvernementaux? J'aimerais avoir la situation réelle à l'heure actuelle. Puis je veux savoir quels sont les... vous semblez avoir des objectifs sur cinq ans, là, quels sont les objectifs que vous fixez à chaque année en termes de nombre d'inspections de structures, qui seraient dorénavant faites maison?

Mme Savoie (Dominique): En moyenne, actuellement les travaux d'inspection des structures sont faits à la hauteur de 50 % par les employés du ministère. C'est sûr que ça peut varier d'une région à l'autre, je vous donne la moyenne provinciale, là, donc c'est 50 %. L'objectif après cinq ans, c'est de 80 %. Pour le moment, nous ne nous sommes pas donné d'objectif annuel, parce que vous comprendrez que ça va aller au même niveau du niveau de recrutement qu'on va devoir faire. Donc, si nos ambitions s'avèrent exactes et qu'on recrute plus rapidement, nous allons avoir donc plus rapidement repris le contrôle des travaux... augmenté, plutôt, parce qu'on est à 50 %, les travaux d'inspection des structures.

M. Girard: Vous dites qu'il y a donc 50 % des inspections de structures qui sont faites maison, par des gens du ministère des Transports. Est-ce que vous pouvez nous déposer le tableau ou des chiffres pour...

Mme Savoie (Dominique): Oui.

M. Girard: ...nous confirmer un peu les faits que vous venez de nous présenter? Et, moi, j'aimerais savoir aussi, sur la question de l'expertise, là, comment vous allez faire pour recruter ces ingénieurs ou ces spécialistes dont vous avez besoin, puisqu'on sait que bien des gens ont évoqué le fait que le problème, c'est les salaires offerts par le ministère versus ce qui est offert dans le secteur privé. Alors, c'est quoi, là... Comment vous allez réussir à atteindre votre objectif d'embaucher presque 1 000 employés de plus? Comment vous allez réussir ça si les salaires restent les mêmes?

Mme Savoie (Dominique): À problème complexe, solutions variées, je vous dirais. Pour le plan d'attraction qu'on va mettre en oeuvre, plusieurs mesures vont être prises, vont être utilisées.

Du côté salarial, dans la négociation des dernières conventions collectives avec l'Ordre des ingénieurs, il y a eu indexation et il y a eu des primes qui ont été octroyées pour la rétention, dans les secteurs, dans les régions. Dans huit régions, il y a maintenant des primes de rétention qui sont offertes.

Un des obstacles les plus importants que nous avons dans le recrutement d'ingénieurs était la reconnaissance de leurs années d'expérience. Nous avons maintenant une entente avec le Trésor qui va nous permettre de pouvoir reconnaître complètement leurs années d'expérience. Je vous donne un exemple bien concret: nous affichons un concours, nous cherchons des ingénieurs de cinq années d'expérience; le concours se tient, nous offrons le poste à quelqu'un un an plus tard, parce que parfois il y a des délais, la personne nous dit: Je n'ai plus cinq ans d'expérience, j'ai maintenant six ans d'expérience. Auparavant, on ne pouvait qu'offrir un salaire de cinq ans d'expérience. Maintenant, nous allons pouvoir, jusqu'à un intervalle de cinq années, pouvoir offrir réellement la reconnaissance de ces années d'expérience, et nous allons aussi reconnaître les diplômes de deuxième cycle et de troisième cycle en les ajustant au niveau des échelons; ça fait partie des ajouts que nous avons.

Nous avons également un plan avec les universités que nous allons mettre en branle pour augmenter les stages, augmenter les concours de recrutement. Actuellement, les firmes de génie-conseil offrent des postes à des étudiants avant même la fin de leurs études, et, lorsque nous arrivons pour les inscrire à des concours de recrutement universitaire, ils ont déjà leurs offres d'emploi. Nous allons devancer les concours de recrutement. Donc, c'est différents types de... Nous allons augmenter le nombre de postes primés, expert émérite; ça, c'est 8 % et 10 % de plus sur leur prime. Donc, le ministère des Transports va avoir un nombre plus élevé d'ingénieurs primés.

Donc, il y a la prime de rétention dans huit régions, il y a la reconnaissance des années d'expérience, il y a la reconnaissance de la scolarité de deuxième cycle. Toutes ces mesures-là mises ensemble devraient nous permettre... Et je peux vous dire aussi qu'on a créé, on va créer un bureau de projets stratégiques à Montréal, ça a été annoncé le 20 octobre. Donc, il va regrouper les équipes de génie qui s'occupent des grands projets: le pont Mercier, l'échangeur Turcot, l'échangeur Dorval. Donc, on veut créer, c'est un projet qu'on a, créer un certain engouement, un effet d'attraction pour les ingénieurs spécialisés en structures d'aller travailler sur des projets intéressants et d'envergure.

● (16 h 20) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est un sujet qu'on n'a pas épuisé, loin de là, mais je dois passer au député de Chomedey à ce moment-ci.

M. Ouellette: Merci, M. le Président. Je veux revenir, Mme Savoie, à votre entrée en matière, là, votre présentation du début. J'aurai quelques questions rapides à vous poser pour sûrement avoir des réponses. Il y a sûrement des places qu'il va y avoir des oui ou des non, mais j'ai besoin d'avoir certaines clarifications.

Je vais commencer à la page 10 de votre présentation, où vous mentionnez que, quand il y a des écarts ou quand il y a des autorisations, c'est soumis à votre approbation. Ça veut dire que ça arrête chez vous, là. C'est vous qui donnez l'autorisation. Parce qu'on a beaucoup entendu parler dans les dernières semaines, dans les derniers mois, qu'il y avait de

l'intervention ministérielle, de l'intervention du cabinet ministériel, l'intervention de plein de monde pour les appels d'offres, les contrats puis ces choses-là.

Pour les besoins des gens qui nous écoutent, les besoins des parlementaires aussi, est-ce que vous pourriez juste nous éclairer, là? Ça arrête chez vous... ou ça s'en va en haut, ça s'en vient chez vous pour aider à prendre la décision? Ou ça part d'en bas, ça va chez vous et ça arrête là, vous donnez l'autorisation, et ça retourne en bas, et en aucun moment ça va plus haut, là, que ça se ramasse au cabinet du ministre, ou le ministre intervient, ou le cabinet du ministre ou le personnel du cabinet intervient? Parce que, comme je vous ai mentionné, il y a eu beaucoup d'informations, d'allégations qui ont été faites à ce niveau-là. Ça fait que j'ai besoin d'avoir une clarification. Je vais avoir plusieurs autres petites questions, là, si vous êtes en mesure, premièrement, d'éclairer ce point-là.

Mme Savoie (Dominique): Les autorisations qui sont données pour les contrats qui relèvent de ma... C'est moi, la dernière. La réponse est oui, ça arrête à mon bureau. Donc, il n'y a aucun dossier d'adjudication de contrat qui va au-delà de mon bureau. Il n'y a aucun lien avec les cabinets.

M. Ouellette: Et il n'y a jamais rien qui vient par en haut... M. le Président, il n'y a jamais rien qui vient par en haut?

Mme Savoie (Dominique): Non.

M. Ouellette: O.K. Mais ça, je pense que c'est très important.

Toujours à la page 10, en regard des contrats de services professionnels, vous dites que les honoraires professionnels à verser sont réalisés à l'aide de balises établies dans un guide d'estimation des honoraires. Est-ce que c'est mis à jour continuellement pour justement qu'on n'ait pas des écarts? Le guide d'estimation des honoraires, c'est le guide 2011 ou on roule sur le 2008, ce qui fait en sorte qu'on va avoir des écarts dans les contrats?

Mme Savoie (Dominique): Je vais laisser Anne-Marie, Mme Leclerc, vous répondre, là. C'est plus technique.

M. Ouellette: Gardez-la donc en avant, Mme Leclerc, là. Je pense que...

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je la vois, la pauvre, qui retourne s'asseoir.

M. Ouellette: Le député d'Orford, moi-même et plusieurs autres aiment bien ça qu'elle soit en avant.

Mme Leclerc (Anne-Marie): Alors, M. le Président...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Anne-Marie): C'est un guide qu'on remet à jour effectivement régulièrement. Il y a eu un, je dirais, un hiatus pendant un certain temps, qui n'était pas à jour. Mais, depuis quelques années, on s'astreint ou on s'oblige à le mettre en jour... en 2010. Je ne me rappelle pas si on l'a mis à jour en 2011, mais je vais le vérifier en arrivant. Mais c'est un guide qui est toujours rafraîchi en fonction de l'expérience acquise dans la dernière année. Alors, c'est... Vous savez, les cahiers des charges, les devis généraux et... tous les cahiers des charges, services professionnels, services techniques et déneigement sont mis à jour annuellement. Là, la date est vraiment... c'est vraiment une mise à jour annuelle. Le guide du surveillant de chantier va être mis à jour annuellement jusqu'à sa stabilité, et après ça on ira aux deux ans, et le service professionnel suit cette collection de guides.

M. Ouellette: Merci, M. le Président. On va à la page 11, Mme Savoie. Vous nous dites que, pour le suivi des contrats, le ministère prend maintenant des supplémentaires pour obtenir l'assurance du respect de ses exigences et la tenue d'une évaluation de rendement. Si je continue, vous avez... c'est inscrit: Le ministère a d'ailleurs mis en place un système d'évaluation en génie routier.

La première partie de votre paragraphe, que vous avez mis des mesures supplémentaires, est-ce que je dois comprendre que vous avez mis, dans les mesures supplémentaires, le système d'évaluation ou si c'est en plus, le système d'évaluation, qu'il y a d'autres mesures supplémentaires que vous ne nous avez pas parlé?

Mme Savoie (Dominique): Anne-Marie.

Mme Leclerc (Anne-Marie): Bien, il y a le système d'évaluation de rendement des firmes qui a été développé et qui est en train d'être alimenté graduellement par tous les rendements qui rentrent. Donc éventuellement ma collègue Josée Dupont pourra vous expliquer comment par la suite ça va être utilisé.

Donc, ça, il y a cette étape-là qui est faite. Mais, en plus, on revoit beaucoup d'encadrements. Alors, quand je vous parlais du cahier des charges en services professionnels, il y a des ajustements qui sont faits, on va resserrer certaines exigences en matière de dépôt des documents d'appel d'offres, par exemple, par les firmes, une vérification accrue, et ainsi de suite.

M. Ouellette: O.K. Merci. Page 13: «Le ministère exige également, pour chaque soumission, une attestation signée d'absence de collusion ou de condamnation.» En avez-vous une copie que vous pourriez laisser à la commission?

Mme Savoie (Dominique): Oui, certainement.

M. Ouellette: Pour nous aider à comprendre ça a l'air de quoi, là. C'est possible de nous la laisser au secrétariat de la commission?

On va à la page 15 — je pense que c'est dans la machine à saucisses, là, on devrait l'avoir, c'est ça — on va à la page 15, Mme Savoie. Vous avez mentionné que, des 18 recommandations faites par le Vérificateur général, deux recommandations sont en voie de réalisation, qui sont les recommandations 12 et 18, avez-vous un échéancier pour... Est-ce que ça va être en 2012, 2013, 2014?

Mme Leclerc (Anne-Marie): Bien...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Anne-Marie): M. le Président, la recommandation 12, si je ne m'abuse, c'est la mise en place d'une méthodologie d'analyse des risques. C'est une méthodologie qui a été développée, mais vous comprendrez qu'avant de la mettre en place on voudrait la valider. Donc, on est à l'étape de la validation de cette méthode-là qui nous oblige à, préalablement à la réalisation d'un contrat de travaux, je dirais, identifier chacun des risques, d'essayer de mesurer... Je sais que c'est qualitatif, mais il y a une analyse qui se fait pour mesurer si ce risque-là va avoir des impacts importants sur le chantier en matière de coûts ou en matière de délai, vérifier si le risque est susceptible de survenir. Il y a des risques qui sont peu susceptibles de survenir mais qui vont avoir un impact majeur, donc il faut le prendre en compte préalablement, mettre en place des mesures de mitigation et contrôler le risque tout au long des travaux.

Cette méthodologie-là a été développée, et on veut s'assurer qu'elle est bonne. Alors, ce qu'on veut faire, c'est l'appliquer à des projets qu'on a déjà réalisés, pour voir si, en amont, elle aurait permis de détecter des événements qui se sont produits, je vous dirais, pendant les travaux. Alors, on est dans cette étape de validation là et on est bien confiants, là. Ça va nous amener peut-être des ajustements, peut-être pas, mais probablement des ajustements, puis par la suite on va la mettre en place graduellement. Alors, c'est un processus qui est itératif. La validation, on souhaite la faire dans le courant de l'hiver pour qu'au printemps on sache si on a encore un autre tour de roue ou pas. Mais, dès que la méthodologie se stabilise, là on va être capables d'avoir un calendrier d'implantation en fonction de l'ampleur des projets et de la complexité de certains projets.

M. Ouellette: Merci. Je vais à la page 17, on va aller à l'Unité anticollusion, Mme Savoie, parce que bien des gens n'ont pas compris ce qui s'est passé, et je vais vous laisser... je vais vous donner l'opportunité d'éclaircir ça pour tout le monde.

Le 23 février 2010, la ministre des Transports, Julie Boulet, formait l'Unité anticollusion, engageait Jacques Duchesneau, engageait des gens avec Jacques Duchesneau. Le 18 février 2011, il y a la formation de l'UPAC. En quelque part, l'Unité anticollusion s'est perdue. O.K.? Elle s'est perdue, perdue, là, administrativement, pour être rattachée, selon le témoignage de M. Duchesneau, le 3 septembre, à l'UPAC. Il y a eu un ensemble de propositions. Dans les 45 recommandations de M. Duchesneau, il y en a 16 qui sont en voie... vont être réalisées. En tout cas, il y a du travail de fait là-dedans.

Est arrivé vendredi — parce que l'Unité anticollusion, normalement, est une créature du ministère des Transports — est arrivé les événements de vendredi dernier où... le congédiement de M. Duchesneau. On lisait dans *La Presse*, sous la plume d'Yves Boisvert, que M. Duchesneau, vendredi dernier, travaillait avec vous au suivi des recommandations de son rapport.

Donc, le monde se demande, et vous avez sûrement la réponse... Ce qui veut dire que le suivi a tombé à l'eau vendredi, ou le suivi continue, ou vous continuez à parler à M. Duchesneau? Bien, vous avez dit vous-même que vous avez, depuis votre arrivée, des contacts, je pense, à une certaine fréquence avec M. Duchesneau. Il se passe quoi avec le suivi des recommandations de M. Duchesneau, eu égard aux événements qui ont été rapportés vendredi dernier?

● (16 h 30) ●

Mme Savoie (Dominique): M. le Président...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous avez du pain sur la planche, là, Mme Savoie!

Mme Savoie (Dominique): Ha, ha, ha! Je vais peut-être faire une petite mise en contexte historique. Suite au rapport du VG, en 2009, en février 2010, la ministre des Transports d'alors, Mme Boulet, avait annoncé des mesures additionnelles, dont la création de l'Unité anticollusion. L'équipe a été formée, a commencé ses travaux. M. Duchesneau avait accès à nos dossiers, à nos employés, a fait ses travaux, et il a déposé son rapport en septembre 2011.

Ce qui est arrivé aussi en septembre 2011, c'est qu'il y a eu une entente de signée entre le ministère des Transports et l'UPAC pour transférer l'Unité anticollusion, puisque la décision du gouvernement était de regrouper, de transférer la gestion de l'Unité anticollusion, ou de transférer le contrat de l'équipe de M. Duchesneau, incluant M. Duchesneau, à l'Unité permanente anticorruption. Et ça, c'est en date du 6 septembre 2011. Ça, c'est la première des choses. Donc, depuis le 6 septembre 2011, il ne relève plus du ministère des Transports.

Nous avons quand même conservé des liens, puisque j'ai eu à quelques reprises entre le 6 septembre et le 20 octobre, jour de l'annonce des actions concertées pour répondre au rapport de M. Duchesneau, j'ai eu l'occasion de le rencontrer et

de lui présenter vers quoi on s'en allait, dans les quatre axes que forme le plan d'action concerté, et on a eu des échanges à ce sujet-là. Et nous avons aussi commencé à regarder le type de collaboration qu'on pourrait avoir sur certaines actions que nous avons l'intention de prendre. Je vous donne un exemple. Ils ont beaucoup parlé de développer une expertise en soumissions, parce qu'ils avaient relevé certaines choses. On souhaitait, dans notre plan d'action, pouvoir échanger avec ses enquêteurs pour bien comprendre ce qu'ils visaient par leurs liens; former nos enquêteurs — nous avons une équipe d'enquêteurs — former nos enquêteurs dans les enquêtes qu'on pourrait faire avant de faire des références à l'UPAC. Donc, ce type de discussions là.

La décision qui a été prise par l'UPAC, évidemment, ne concerne pas le ministère des Transports, mais M. Duchesneau avait raison, c'est exact qu'il est en réflexion, et nous sommes en discussion pour voir s'il serait intéressé à continuer à travailler avec le ministère des Transports pour nous aider à mettre en place le plan d'action. La décision n'est pas prise, mais nous sommes en discussion, effectivement. Je ne sais pas si ça répond à votre question?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci.

M. Ouellette: Est-ce qu'il reste du temps, M. le Président?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Non, c'est le moment de passer la parole au député de Shefford, mais auparavant juste vous indiquer quelque chose et vous demander une information. Dans le suivi de... dans votre plan d'action, il y avait la création de vérificateurs dans chacune des régions et une reddition de comptes qui devait se faire dans le rapport annuel. Bien, vérification faite, il n'y en a pas, de vérification; il y a quatre... il y a trois lignes: «En matière de vérification interne, le ministère a poursuivi ses travaux en ce qui concerne la gestion des contrats. Pour ce qui est de l'évaluation des programmes, des travaux ont porté sur les programmes en lien avec le développement durable et le transport collectif.» Résultat, ce n'est pas une reddition de comptes, là.

Nous, la commission s'est réunie ce matin, là, je veux juste vous signifier que c'est la dernière année que ça se passe de cette façon-là, parce qu'on va vous convoquer encore, là. Ce n'est pas ça, de la reddition de comptes, hein? Vous avez des vérificateurs — et vous pouvez peut-être élaborer là-dessus — mais vous avez des vérificateurs, c'est une expérience importante, là, mais ça sert à quoi, puis ça a donné quels résultats, quelles sont les difficultés. C'est ça, une reddition de comptes.

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, si vous me permettez, je peux peut-être donner un peu d'information. Ma compréhension des choses, c'est que l'implantation des vérificateurs internes dans les directions territoriales s'est échelonnée sur plusieurs mois au cours de l'année 2010. Je crois que le ministère souhaitait faire un choix de ne pas dévoiler nécessairement, la première année, des résultats de... parce qu'elles étaient vraiment faites au fur et à mesure. Je peux toutefois vous dire que, pour la prochaine année, nous allons sans aucun problème pouvoir vous donner des résultats, et je pourrais aussi vous les transmettre par écrit, parce qu'on vient de les recevoir, pour l'année 2010-2011, au niveau de nos taux de conformité des contrats, ça va me faire plaisir.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très bien, merci. M. le député de Shefford.

M. Bonnardel: Merci, M. le Président. Bonjour, Mme Savoie, bonjour aux gens du ministère. Je ne peux pas m'empêcher de faire du pouce sur la question de notre président, Mme Savoie, parce que j'ai fait une demande d'accès à l'information — je vais essayer de faire ça assez court, là — 15 février 2011, où je vous demandais la liste des vérificateurs, suite à une recommandation, et vous me l'avez envoyée; et je vous ai demandé aussi copie de tout rapport mensuel fait au comité de vérification du ministère par tout vérificateur interne d'une direction territoriale depuis novembre 2009; vous nous avez refusé cette demande. Vous dites: Est-ce que ces vérificateurs... vous dites que ces vérificateurs ont été embauchés mois après mois. Est-ce qu'il y a eu des vérifications de faites? Parce que je constate, comme M. le président l'a dit, que, dans le rapport, c'est nul, excusez de le dire ainsi, mais il n'y a rien, et qu'ensuite vous n'avez pas donné suite, aussi, à la demande d'accès l'information que j'ai demandée.

Mme Savoie (Dominique): Pour les raisons qui expliquent le... il faudrait que j'en prenne connaissance, parce que sincèrement je ne le sais pas par coeur.

M. Bonnardel: Ah! vous ne l'avez pas vue. O.K.

Mme Savoie (Dominique): Vous seriez peut-être étonné d'apprendre que nous avons plusieurs demandes d'accès à l'information à chaque semaine.

M. Bonnardel: Ça, je n'en doute pas. Je n'en doute pas.

Mme Savoie (Dominique): Donc, malheureusement, c'est au-dessus de mes forces de pouvoir vous répondre en direct sur cette demande-là bien spécifique. Mais je n'ai pas de problème à m'engager à vous donner... dans la limite de ce qu'on peut faire. Mais, des taux de conformité, on en a. Les vérificateurs internes sont dans les directions territoriales, ils vérifient nos contrats, tous les contrats de construction, avant l'autorisation. Je pense que, de ce côté-là, il n'y a pas de problème. Il devait y avoir des raisons spécifiques, là...

M. Bonnardel: Je vous donnerai copie après, on regardera ça ensemble. On va essayer, rapidement, de comprendre le modus operandi de l'octroi d'un contrat ou d'un contrat conclu de gré à gré.

Une des recommandations du Vérificateur général, et vous la citez en page 15, c'est de mettre en place... une que vous allez... que êtes en voie de réaliser, c'est de mettre en place des moyens afin de vous assurer que la préparation des travaux permette de minimiser les dépassements de coûts. Ces moyens, comme madame le disait tantôt, ont trait notamment à l'évaluation des firmes ainsi qu'à l'analyse, au contrôle de risques à partir d'une méthodologie présentement en élaboration.

M. Duchesneau disait lors de son audition: La politique du plus 10 % ou moins 20 % de l'estimation de référence, on voit que certains entrepreneurs obtiennent des contrats sous la limite inférieure prescrite, après quoi ils ne ratent pas une occasion de demander des extras et des avenants, et puis, le cas échéant, de soumettre des réclamations.

Je vous amène plus précisément sur un gros chantier, l'autoroute 30, en Montérégie. C'est un contrat de millions de dollars. Et, là-dessus, j'ai obtenu un contrat, qui est banal selon moi, conclu de gré à gré, pour le démantèlement de deux aqueducs, deux aqueducs. C'est l'entreprise L.A. Hébert ltée qui l'a obtenu. Juste avant, il y a une entreprise qui fonctionne fort, fort, fort là, c'est la Coentreprise A-30 Montérégie Ouest, qui a signé un contrat avec le MTQ le 17 août 2008 pour 43 millions de dollars — 43 millions de dollars — et qui a eu un supplément, des avenants de 7 millions de dollars.

Là, j'essaie de me mettre en mode, là, je suis à la direction territoriale de la Montérégie, vous recevez une commande, il faut démanteler deux aqueducs. O.K. Alors là, on reçoit la commande, deux aqueducs, le 18 août 2009. Je vois que le montant initialement est octroyé pour 24 950 \$. Ça, c'est juste 50 \$ en bas, si on parle contrat de travaux de construction, en bas, inférieur à 25 000 \$. Donc, le ministère privilégie l'appel d'offres sur invitation auprès d'entrepreneurs les plus près du lieu des travaux. Et le ministère peut également confier un contrat de gré à gré.

Ma première question, c'est pourquoi on a signé un contrat de gré à gré? On n'est pas dans une région éloignée; on est en Montérégie. Démanteler deux aqueducs, pour moi, ça prend une petite pépinière, travaux, tout ça, on démantèle, on s'en va avec. Première question: Pourquoi gré à gré? On est-u capable de me dire ça, dans ce cas-là?

Mme Savoie (Dominique): Je peux plutôt vous dire que, depuis le rapport du Vérificateur général, puis j'en ai fait mention dans mon allocution, que, lorsqu'on est très près de la limite de passer de gré à gré à appel d'offres public, on va à appel d'offres public, de façon générale... Puis là vous me parlez de quelque chose en 2009?

M. Bonnardel: Tout à fait. C'est parce que c'est le modus operandi, là, on va essayer... puis je vais vous poser...

Mme Savoie (Dominique): Mais il a changé depuis le rapport du Vérificateur général, depuis 2010.

M. Bonnardel: O.K. Oui, sauf que vous savez bien que ce coût-là était irréaliste. Le pourquoi de ma question, puis je vais vous en poser en rafale, c'est que cette compagnie-là, L.A. Hébert, qui est une filiale de la coentreprise A-30 construction, vous a envoyé un supplément ou une facture additionnelle pour 45 500 \$. Vous allez me dire: C'est des peanuts, là, des peanuts, pour 2,4 milliards de contrats. Mais, à la base, si vous recevez une demande pour démanteler deux aqueducs puis que vous signez un contrat de gré à gré, je veux essayer de comprendre: le gars qui a reçu sa commande, ou la fille qui a reçu la commande au ministère, là, pourquoi 24 950 \$, puis que, huit mois plus tard, on envoie un chèque de 45 500 \$? Là, c'est des petits chiffres, là. Mais, à quelque part, ça ne se peut pas que vous ne soyez pas capable de m'expliquer pourquoi, dans ce cas-là, on a mis la barre juste 50 \$ en bas du 25 000 \$ et que, huit mois plus tard, on envoie un chèque de 45 500 \$ à une compagnie qui, elle, travaille déjà sur le plus gros projet en Montérégie, la 30?

● (16 h 40) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...si on va pouvoir avoir une réponse, là?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, j'aimerais bien avoir l'occasion de regarder le cas en particulier. C'est presque impossible pour moi d'émettre des hypothèses sur pourquoi... le contrat précis. Je peux juste vous dire, de façon générale, ce que j'ai dit tout à l'heure: maintenant, on hausse le seuil d'appel d'offres pour justement éviter ce type de situation là; quand on est très près de s'en aller vers l'appel d'offres public, on va en appel d'offres public. Est-ce qu'il y avait des raisons qui justifiaient... ou une assurance des travaux, que le prix allait rester à 24 950 \$? Il faudrait vraiment que je le regarde.

M. Bonnardel: Mais vous comprenez qu'il y a des questions à se poser. Excusez, madame, de vous couper, mais, si, le contrat, vous l'octroyez à 50 \$ en bas du 25 000 \$... Moi, je pense au gars ou à la fille, là, qui a reçu la commande, là, pour démanteler deux aqueducs, là. Ce n'est peut-être pas la première fois que ça arrivait, là, vous deviez savoir à peu près ce que ça peut coûter. Vous regardez, plan et devis: bien, O.K., c'est beau, ça prend deux pépinières, ça va prendre trois jours, même pas, signe un contrat. Bien, sais-tu, nous autres, là, on travaille pour la 30, on s'appelle Coentreprise A-30 Montérégie, on va déjà demander des avenants additionnels. C'est quoi, le modus operandi?

Vous me dites que vous n'êtes pas capable de me répondre à ça. Mais c'est fréquent, là. Ce que je vous dis là, là, on en a cité, notre formation politique, des dizaines, et des dizaines, et des dizaines depuis 24 mois, puis là vous me dites que vous n'êtes pas capable de me dire ça. Mais, moi, je me questionne à savoir pourquoi on a mis ça à 50 \$ de moins en bas du 25 000 \$ et qu'on a octroyé 45 000 \$ huit mois plus tard. C'est ça que je ne peux pas... Ça ne se peut pas que vous ne soyez pas capable de me dire, à quelque part, comment on fonctionne au ministère dans ce cas-là. Je sais que c'est petit, je sais que...

Le Président (M. Simard, Richelieu): S'il vous plaît...

M. Bonnardel: ...vous n'avez peut-être pas tous les éléments, mais...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...là, on va prendre la parole de la sous-ministre, là, et on va simplement lui demander si elle peut nous fournir, dans ce cas-ci, les explications demandées, sinon s'engager auprès du député à nous fournir dans des délais raisonnables les informations nécessaires.

Mais une réponse peut-être plus systémique, là: j'ai vu que, dans l'octroi des contrats, même la règle du 100 000 \$, vous vous étiez donné une marge, à 92 000 \$, pour exiger d'aller en appel d'offres. La question du député là-dessus est quand même troublante. On va à quelques dollars de la somme minimale, et ensuite c'est dépassé rapidement. Pouvez-vous essayer, en tout cas, de me donner votre explication?

Mme Savoie (Dominique): J'aimerais que Mme Dupont, la sous-ministre adjointe aux services à la gestion, puisse jeter un éclairage plus précis.

Mme Dupont (Josée): La règle du seuil d'appel d'offres public... Dans les contrats de travaux de construction puis dans les contrats de services techniques, le seuil d'appel d'offres public prévu à la loi et au règlement, c'est 100 000 \$. Vous avez raison quand vous dites: Au ministère, on s'est donné comme directives internes... on s'est donné plusieurs directives internes, dont deux peut-être qui regardent particulièrement les seuils d'appel d'offres. D'abord, comme Mme la sous-ministre le disait, à la suite du rapport du VG, pour être certains de ne pas dépasser le seuil d'appel d'offres public légal et réglementaire, on a donné l'exemple: quand on estime des travaux à 90 000 \$, on serait théoriquement en bas du seuil d'appel d'offres public et réglementaire, on va aller quand même en appel d'offres public. Ça, c'est pour ce qui est du seuil d'appel d'offres public légal et réglementaire, qui est de 100 000 \$.

À l'interne, pour les contrats de moins de 100 000 \$, ce qu'on s'est donné comme règle, c'est de dire: Bien, à partir de 25 000 \$, on privilégie l'appel d'offres sur invitation ou, le cas échéant, on va en appel d'offres de gré à gré. Alors, ce qui vient déterminer quand est-ce qu'on va en appel d'offres... en appel d'offres sur invitation, pardon, plutôt que de gré à gré, bien c'est les conditions particulières au contrat ou aux travaux en question. Alors, dans ce cas-ci, il faudrait...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui.

M. Bonnardel: Je ne doute pas, je ne doute pas, sauf que vous comprenez que ça ne prend pas du gros génie, là, pour démanteler deux aqueducs, là, sauf... Ce n'est pas là ma question, puis je ne doute pas de ce que vous me dites, là. Mais comment on peut imaginer donner un contrat de gré à gré pour démanteler deux aqueducs quand, à quelque part, on sait... En tout cas, minimalement, je pense que la personne qui l'a signé savait que ça allait coûter plus cher, si je regarde ça. Alors, c'est ce que je crois, là. Mais, au-delà de ça, il me semble qu'on s'en va en appel ou on fait affaire... on demande deux, trois soumissions. On est en Montérégie, là; on n'est pas dans le Grand Nord, où il y a juste une entreprise d'excavation, là, il y en a plein en Montérégie qui auraient pu démanteler ça.

Alors, c'est pour ça que, quand on regarde le débat de la collusion puis de la malversation, malheureusement, dans la construction au Québec, bien là on se questionne, on dit: Bon, bien, pourquoi, à 24 950 \$ dans ce cas-là, on donne 50 000 \$, huit mois plus tard, à une entreprise qui a démantelé deux aqueducs? Comme je vous dis, ce n'est pas du gros génie, ça fait que c'est pour ça qu'en quelque part là-dedans je pense que ça mérite... Elle me dit: C'est des petits montants, là. Mais c'est ça aussi auquel il faut s'attaquer. Les petits 10 000, on va sauver des 100 000 puis on va sauver des millions, là.

Mme Dupont (Josée): Bien, M. le Président, moi, je voulais rappeler la règle générale qui s'applique au ministère. À 24 000 \$ ou à 25 000 \$, on est quand même 75 000 \$ en bas du seuil d'appel d'offres public légal et réglementaire. Je voulais établir ça.

Maintenant, ça ne veut pas dire que parce qu'on est en bas du seuil d'appel d'offres public on ne va jamais en appel d'offres public ou on ne va jamais en appel d'offres sur invitation. Ça dépend, à ce moment-là, de chacun des cas. Moi, présentement, sur le moment, je n'ai pas les indications de ce cas précis là. Mais la règle, c'est vraiment 100 000 \$ pour l'appel d'offre public et 25 000 \$, à l'interne, on va en appel d'offres sur invitation ou de gré à gré.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je vous remercie. Le temps imparti au député étant terminé, mais, de façon à équilibrer les blocs, je vais rester du côté de l'opposition, cette fois-ci avec l'opposition officielle, pour le prochain bloc, et ensuite je reviendrai du côté gouvernemental.

M. Girard: Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur la question de la perte d'expertise, là. Je n'ai pas eu le temps, dans le dernier bloc, de poser toutes les questions que j'aurais souhaité. J'aimerais savoir — j'ai quelques courtes questions là-dessus: Est-ce que vous arrivez présentement à combler tous vos postes d'ingénieurs, au ministère? Vous avez fait référence à des primes de rétention. Quel est le montant de ces primes de rétention? Et, troisièmement, quel est le salaire de base d'un ingénieur que vous recrutez au ministère des Transports?

Mme Savoie (Dominique): Les postes vacants... Dans une organisation de 6 000 employés, il y a toujours des postes vacants. C'est...

M. Girard: Ma question précise, c'est: est-ce que vous arrivez présentement à combler tous vos postes d'ingénieurs, par exemple sur la Côte-Nord? Je donne un exemple.

Mme Savoie (Dominique): Je me souviens avoir demandé, à mon arrivée, là, au mois de septembre, s'il y avait des postes vacants. Et ça, c'est des photos qui changent à chaque jour. Je dirais, de mémoire, il y avait 60 postes vacants d'ingénieur en septembre. Aujourd'hui, il faudrait que je revérifie, que je redemande à ma direction des ressources humaines, parce qu'il y a de l'embauche, il y a des départs, il y a des mutations, il y a toujours du roulement, là, dans un ministère de... n'importe quel ministère, et encore plus un ministère de 7 000 employés.

Pour répondre à votre deuxième question, la prime de rétention est de l'ordre de 8 %, et les concours que nous ouvrons sont souvent liés à des spécialités et des niveaux d'expérience. Donc, je crois qu'il y a des concours pour trois ans d'expérience, cinq ans, dix ans. J'imagine que Mme Dupont pourrait en dire plus.

Mme Dupont (Josée): M. le Président, oui, jusqu'à maintenant, dans certaines régions du Québec, c'est vrai que le ministère a de la difficulté, dans certaines régions, à combler les postes d'ingénieur. Cependant, avec les nouvelles mesures dont Mme la sous-ministre a parlé, la prime de rétention, il y a maintenant des primes aussi pour des emplois de niveau expert, de 10 %, ou de niveau émérite, de 15 %. Et les mesures que le secrétariat du Conseil du trésor va également mettre en place pour favoriser l'embauche des ingénieurs, eh bien, on va suivre ça de très près puis on va mesurer notre... l'augmentation de notre capacité à attirer et aussi à retenir les ingénieurs.

M. Girard: Est-ce que ça serait possible, M. le Président, qu'on nous fasse parvenir, pour les membres de la commission, en date d'aujourd'hui, là, il y a combien de postes vacants au ministère des Transports et, sur le total de postes globalement, il y en a combien plus particulièrement au niveau des ingénieurs? C'était avoir le chiffre à jour et de le faire parvenir aux membres de la commission?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très bien.

Mme Savoie (Dominique): ...M. le Président, en date du 3 novembre.

M. Girard: Dans le rapport de M. Duchesneau, on indiquait que les firmes de génie-conseil présentement préparent 100 % des estimations relatives aux contrats d'infrastructures routières à Montréal puis 95 % dans les régions. Est-ce que vous trouvez ça normal? Et quel est votre objectif, avec l'embauche de nouveau personnel, d'ici cinq ans?

● (16 h 50) ●

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, Mme Dupont pourrait répondre à la question.

Mme Dupont (Josée): Mais peut-être juste une nuance: les firmes de génie-conseil ne préparent pas les appels d'offres pour les travaux de construction, les...

M. Girard: ...relatives...

Mme Dupont (Josée): En fait, les...

M. Girard: ...aux contrats d'infrastructure à Montréal et 95 % dans les régions, c'est ce que j'ai dit.

Mme Dupont (Josée): Parfait. Alors, quand les firmes de génie-conseil font les plans et devis, ils font en même temps l'estimation des coûts des travaux, parce qu'ils établissent le bordereau à l'aide duquel le ministère va aller en appel d'offres public pour les contrats de travaux de construction. Donc, les bordereaux, c'est les différents éléments sur lesquels les entrepreneurs vont soumissionner un prix, et un prix unitaire; la somme de tout ça va donner le prix soumissionné. Tout le reste des documents qui servent à aller en appel d'offres pour les contrats de construction sont préparés par le ministère.

Mais, oui, c'est vrai que les firmes qui font les plans et devis font également... donc préparent les bordereaux avec lesquels on va aller en soumission. Et là juste... on était, de façon générale, là, en moyenne, au ministère, on a 5 % à peu près où les plans et devis, donc les estimations des coûts de travaux, se font par les ressources du ministère. Et, d'ici cinq ans, comme le mentionnait Mme la sous-ministre tantôt, on vise 25 %. L'estimation des coûts des travaux, c'est une activité qui va avec celle de faire la conception des plans et devis.

M. Girard: J'aimerais aussi, M. le Président, revenir sur la question du comité de concertation qui a été formé en 2004 avec les firmes de génie-conseil pour, selon un article du quotidien *Le Devoir*... deux sous-ministres adjoints de l'époque qui ont démarré le comité en 2004 se sont retrouvés, dans les années... deux sous-ministres adjoints du ministère des Transports se sont retrouvés dans les années suivantes du côté de firmes de génie-conseil, un pour Genivar, un autre chez Roche. Et, parmi un des représentants de l'Association des ingénieurs-conseils, on retrouvait également quelqu'un qui avait fait carrière dans la haute fonction publique québécoise.

Moi, j'aimerais savoir: est-ce que vous trouvez ça normal qu'une telle situation... que des sous-ministres adjoints mettent sur pied un comité de concertation avec les firmes de génie-conseil et qu'ils se retrouvent très rapidement, presque du jour au lendemain, de l'autre côté de la table? Est-ce que c'est une pratique qui est courante, qui est normale et qui va se poursuivre?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, Mme Savoie. Nous revenons à un sujet que nous avons abordé tout à l'heure mais sous un angle différent.

Mme Savoie (Dominique): Bien, c'est sûr que vous pouvez constater, là, qu'on a instauré des règles différentes au niveau, là, des après-mandats pour les sous-ministres adjoints et les administrateurs d'État de façon générale. C'est difficile pour moi, là, de vous parler de... les sous-ministres adjoints qui ont commencé il y a plus de sept ans un... Ah! c'est toi? C'est Anne-Marie. Donc, je vais laisser Mme Leclerc... Vous voyez, du haut de mes deux mois et demi d'ancienneté au ministère des Transports, je ne suis pas au fait de tout, évidemment. M. le Président, si vous êtes d'accord, je vais demander à Mme Leclerc de compléter ma réponse.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Anne-Marie): Merci. En fait, la table de concertation a toujours été sous ma responsabilité. J'invite toujours mes collègues sous-ministres adjoints à y participer, parce qu'eux aussi ont à partager avec les firmes et les autres certaines informations, mais la table de concertation a toujours été sous la responsabilité de la direction générale. Et, puisque je suis encore là, bien je suis encore responsable de cette table-là. Donc, effectivement il y a eu des changements, mais la responsabilité est à la Direction générale des infrastructures et technologies.

M. Girard: Ma question était très précise: Avec les nouvelles règles auxquelles vous avez fait référence, est-ce que de telles situations pourraient à nouveau se reproduire?

Mme Leclerc (Anne-Marie): ...je ne pourrais pas participer à la table.

M. Girard: Donc, ce genre de situation là ne va plus se reproduire, c'est ce que je comprends? Moi, j'aimerais... je veux aussi...

Une voix: ...

M. Girard: Je veux aussi revenir sur une des questions que j'ai posées tout à l'heure concernant... un peu plus tôt, vous nous avez dit que M. Duchesneau a eu accès à tout le personnel et à tous les dossiers au ministère des Transports pour préparer son rapport. Donc, il a eu la pleine et entière collaboration des gens du ministère. Alors, s'il a eu la pleine collaboration des gens du ministère, qu'il a eu accès à tous les dossiers et qu'il en est arrivé à un chiffre, un écart, là, de près de 20 % et une somme de 347 millions, là, comment vous expliquez ça, que vous nous disiez tout à l'heure que le chiffre qu'il a donné n'est pas... ce n'est pas le bon chiffre? Moi, j'aimerais savoir de la part du ministère c'est quoi, l'estimé des écarts que vous avez faits? Quel est montant? Est-ce qu'on peut avoir des chiffres précis, puisque vous indiquez que M. Duchesneau a induit les parlementaires en erreur?

Mme Savoie (Dominique): Bien, M. le Président, je voudrais juste clarifier ma pensée, là, là-dessus. Premièrement, oui, M. Duchesneau a eu accès à nos documents, a eu accès librement, sans intervention de notre part, aux employés, mais a conservé et a toujours eu son autonomie pour la collecte des données qu'il a faite et l'interprétation qu'il a faite. Moi, ce que je vous disais, c'est: Je ne suis pas en mesure de vous faire état de la méthode de calcul qu'a employée M. Duchesneau pour arriver avec le chiffre de 347 millions, je ne suis pas capable de vous le dire, comment il l'a fait. Je ne le mets pas en cause. Moi, j'avais l'impression que vous me demandiez tout à l'heure comment il avait calculé. Mais M. Duchesneau a eu toute la liberté et surtout l'autonomie de tirer des conclusions et d'écrire son rapport. On n'a pas été partie prenante dans l'analyse des données et la rédaction du rapport.

M. Girard: L'écart, là, vous devez le calculer. Quel est l'écart qui a été calculé par les gens du ministère? Alors, si ce n'est pas 17,2 % et 347 millions, c'est quoi, l'écart? Le bon chiffre, quel est-il?

Mme Savoie (Dominique): Il faudrait que je relise, là, l'extrait, parce qu'il y a les écarts entre l'estimation, la signature, la fermeture du contrat. Là, sincèrement, il faudrait que je revoie, là...

M. Girard: L'écart qu'il y a dans le rapport, c'était entre le coût de l'estimation et celui de la soumission adjudgée. Alors, vous avez sûrement dû faire des calculs. C'est quoi, le bon chiffre?

Mme Savoie (Dominique): Mme Dupont pourrait répondre.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Dupont.

Mme Dupont (Josée): Oui, M. le Président. Oui, on a ces chiffres-là au ministère, on les suit même de façon régulière, là. Les contrats qui sont adjudgés ou, en fait, les montants des contrats à leur signature par rapport aux estimations qu'on a faites, on a ces données-là. Présentement, on cherche le bon chiffre pour les sortir, sinon on pourra vous les envoyer. Et, les chiffres du ministère aussi démontrent, démontraient qu'il y avait un écart, puis là, je ne peux vous dire si c'est de même ordre exactement de grandeur que celui des calculs de M. Duchesneau, mais on voyait aussi qu'il y avait une diminution, là, des prix soumis par rapport à l'estimation du ministère.

M. Girard: J'ai juste de la difficulté à comprendre, M. le Président, à comprendre comment peut-on s'interroger ou mettre en doute le chiffre avancé par M. Duchesneau, si on n'est pas en mesure de me donner le chiffre que le ministère a

entre les mains, là. J'ai de la difficulté à comprendre, là, sur quoi vous vous basez, à ce moment-là, pour dire que l'estimé de M. Duchesneau n'est pas le bon, si on n'a pas le chiffre entre les mains?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Savoie.

Mme Savoie (Dominique): Je voudrais réitérer que... j'ai dû mal me faire comprendre, puisque je dis que je ne suis pas capable de décrire la méthode de calcul utilisée par M. Duchesneau, et je comprends que ma sous-ministre adjointe va être en mesure de vous donner les dernières données qui font la comparaison entre l'estimation puis la soumission adjugée.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, c'est Mme Leclerc à nouveau qui a... Non, elle n'a pas trouvé ces chiffres. M. le député de Gouin, une dernière question.

M. Girard: Excusez, c'est parce que je n'ai pas... Elle n'est pas en mesure de nous... Non, alors on ne l'a pas, donc est-ce qu'on peut l'avoir?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui.

M. Girard: On va nous le faire parvenir? J'aimerais savoir aussi... j'ai une autre question. Le 14 janvier 2010, lors de la première audition de la CAP, M. Boivin, qui était sous-ministre à l'époque, à une réponse à une question de l'opposition, nous avait indiqué qu'il n'y avait eu aucun contact entre le ministère et le Bureau de la concurrence depuis décembre 2006. J'aimerais savoir si, entre le 14 janvier 2010 et aujourd'hui, est-ce qu'il y a eu des contacts entre le ministère des Transports et le Bureau de la concurrence, compte tenu du rapport de M. Duchesneau et des nombreuses révélations dans les différents médias d'information?

Mme Savoie (Dominique): Oui, suite au rapport du Vérificateur général, on avait parlé de la création d'une direction des enquêtes et des analyses de marché, qui a été créée. Et c'est cette direction-là qui maintenant a commencé des relations formelles avec le Bureau de la concurrence.

● (17 heures) ●

M. Girard: Alors, vous me dites oui, il y a des contacts avec le Bureau de la concurrence et le ministère. Alors, pour combien de dossiers?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ce sera la dernière question, hein?

Mme Savoie (Dominique): Ce sont, pour le moment, selon ma compréhension, des échanges sur les façons de fonctionner et des méthodes de collaboration et non pas de dossiers particulièrement qui ont été transmis.

M. Girard: Il n'y a donc aucun dossier qui a été transmis, si je comprends bien?

Mme Savoie (Dominique): Bien, à part... je pense qu'il y avait eu un dossier, là, que le Vérificateur général avait noté dans le rapport, qui datait de... un contrat de déneigement 2004, qui a été finalement transmis, où il n'y a eu, encore à ce jour, pas d'accusation de la part du Bureau de la concurrence, mais, depuis ce temps-là, je n'ai pas eu vent, on ne m'a pas informée... on m'a surtout parlé — et c'est même aujourd'hui où j'ai fait un suivi avec ma directrice des enquêtes — qu'elle avait des contacts téléphoniques avec... et des rencontres, comme on en a aussi avec l'UPAC pour planifier, et ça a déjà commencé, des sessions de sensibilisation, là, par des préventionnistes de l'UPAC pour sensibiliser les employés du ministère à la détection d'activités et de comportements collusoires.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, Mme Savoie. J'invite maintenant M. le député de Jean-Lesage, membre de la commission, à poser la prochaine question.

M. Drolet: Merci, M. le Président. Mme Savoie et toute votre équipe, bienvenue et merci. À mon tour de vous saluer.

Vous savez, on est une commission apolitique habituée de recevoir, en fait, des groupes ou des ministères pour venir nous expliquer, en fait, leur situation, puis souvent c'est par rapport, naturellement, à des constats qui sont faits par, naturellement, le rapport du Vérificateur général ou autre. À date, plusieurs de mes collègues ont fait le tour de plusieurs questions, plusieurs... On voit que, dans l'ensemble, naturellement c'est de l'interrogation toujours en fonction des coûts. Les questions sont pertinentes. Vous avez eu un rapport du VG en 2009 qui a stipulé qu'il y avait 18 recommandations, je pense, à tenir compte, et je pense qu'à date, vous en avez fait état, vous travailliez bien, puis même peut-être que quelques-unes d'entre elles seront bientôt réalisées.

Vous êtes le ministère qui avez le plus gros... en tout cas, du moins, vous donnez le plus gros... les plus gros contrats, en fait, et puis ça, là, on le voit depuis plusieurs années, avec, naturellement, le programme d'infrastructure que notre gouvernement a mis en place, naturellement, pour aller de l'avant.

Par contre, venant, moi, du privé et d'être dans le milieu des affaires de façon assez régulière pour parler puis voir à quel point ça fait jaser, naturellement, tout l'ensemble de l'oeuvre, parce que vous savez que vous êtes quand même

sur la tribune régulièrement, et plusieurs gens du privé qui ont des gros dossiers, qui ont des gestions permanentes à faire pour des contrats qu'ils donnent, eux aussi, il y a une rigueur, une grosse rigueur qui fait que, pour, naturellement, s'assurer qu'il y a des suppléments — M. Caron en a fait état tantôt — par rapport à des gestions qui doivent voir d'avance, qui doivent voir venir d'avance pour être en mesure de s'assurer que ça ne coûte pas, à la fin, pour qu'il y ait une perte. Puis, moi, en tant que parlementaire, ça m'interroge.

Je le dis souvent, M. le Président, je n'ai pas la compétence absolue de toujours être en mesure de pouvoir parler de faits, mais par contre, à la base, j'ai toujours eu comme réflexe, moi, de me dire: Il faut quand même faire attention aux coûts. C'est à tous les jours qu'on doit calculer là-dessus, et je demande pourquoi on a besoin d'un VG, finalement, pour venir toujours nous mettre, nous autres, les parlementaires, au courant des choses qui sont des fois... Des fois, on voit que c'est... puis ce n'est pas parce que vous êtes... on a eu d'autres faits, ce n'est pas une mauvaise volonté, mais souvent les meilleures pratiques ne sont pas nécessairement démontrées, que ce soit même, provincialement parlant, une place va mieux que l'autre, et on voit souvent qu'il y a un manque de concordance dans les communications, et tout cela, et ça ne me rassure pas pour être en mesure d'établir les meilleurs coûts possible.

Puis, moi, les meilleures pratiques... d'ailleurs, quand on a eu le rapport Duchesneau, on a vu que, dans le rapport Duchesneau, il y avait des recommandations des meilleures pratiques. Il y a — et là vous en avez parlé dans votre rapport tout à l'heure, dans votre présentation — ailleurs, vous avez comparé, puis au Canada, mais j'aimerais savoir, parce que dans le rapport de M. Duchesneau, c'est ailleurs, partout ailleurs dans le monde, par rapport à tout l'ensemble de l'oeuvre, que ce soient des meilleures pratiques, mais aussi, en même temps, des meilleures choses pour en arriver à des pénalités plus importantes, pour être capables de vous faire respecter dans ce que vous invoquez auprès des entrepreneurs.

J'aimerais vous entendre là-dessus. Y mettez-vous un petit peu d'énergie, sur ce côté-là, pour qu'on s'assure que, nous, là, en tant qu'hommes d'affaires, parce qu'on est comme ça, en tout cas, moi, je me vois comme ça... je me dis: Mais je ne voudrais pas que mon patron, moi, dise: Tu as mal vu ton affaire. Comment, comment vous m'expliquez ça?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, madame.

Mme Savoie (Dominique): Dans le suivi des projets, le ministère a commencé à développer une gestion des risques, avec des points de contrôle à des moments critiques dans le projet de construction, qui va nous permettre de justement exercer une plus grande vigilance sur le contrôle des coûts, et ça, c'est déjà commencé, et on va l'accentuer avec l'ajout de ressources qui nous a été octroyé, et on va développer une expertise plus pointue en gestion de projets pour accompagner les équipes dans les directions territoriales.

J'aimerais par ailleurs... peut-être une information qui pourrait être pertinente pour replacer l'évolution puis le suivi des coûts. Pour les exercices financiers — puis vous allez peut-être trouver que je retourne loin, mais il faut toujours attendre que les contrats soient terminés, puis un contrat peut durer sur plusieurs années financières — pour les exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009, la dépense finale des contrats terminés a représenté 2,8 % de plus que le montant initial des contrats. Donc, c'est quand même un montant... un pourcentage qui nous indique qu'il y a déjà une gestion assez rigoureuse mais qu'on pourrait encore améliorer, mais je trouve pertinent de vous le faire remarquer. Et, pour les exercices financiers 2009-2010 et 2010-2011, pour la dépense finale des contrats terminés — il y en a beaucoup qui ne le sont pas — elle est inférieure au montant initial de ces contrats. Mais je n'ai pas encore le pourcentage parce que tous les contrats ne sont pas terminés. Donc, ça indique quand même... ça donne idée de la grandeur, là, de l'écart entre le moment où on a signé et où on a terminé.

M. Drolet: Puis ma question de vous... d'aller consulter, d'aller voir ailleurs, d'aller voir ce qu'il se passe pour être en mesure de donner davantage à ce niveau-là, nous rassurer, parce que souvent c'est à se comparer qu'on se console, mais aussi c'est améliorer des... C'est quand on va à l'extérieur qu'on peut se... à l'extérieur ou, du moins, à côté de nous, des fois il y a des meilleures pratiques. Puis j'aimerais, ça, là-dessus, savoir si vous y portez attention, malgré le débordement, malgré l'ensemble de l'oeuvre, malgré peut-être le manque, aussi, d'effectif? Mais, est-ce qu'on peut se rassurer là-dessus, que vous y portez compte?

Mme Savoie (Dominique): Oui, tout à fait. Il y a une veille qui est faite. Il y a eu les études de comparaison, et je pense que Mme Leclerc pourrait vous donner encore plus d'information à ce sujet-là, M. le Président, si vous êtes d'accord.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Anne-Marie): Merci. Alors, à la suite du travail qu'on a fait avec l'Ontario puis le Nouveau-Brunswick, évidemment on a échangé avec nos collègues des autres provinces, parce que c'est quelque chose qu'on a discuté avec eux à ce qu'on appelle un conseil des ingénieurs en chef qui se tient au niveau canadien. Donc, on a travaillé avec eux, on leur a montré ce qu'on a fait. Ils ont trouvé ça intéressant, à tel point qu'on a convenu avec eux de mettre en place... d'essayer de mettre en place, parce que ce n'est pas simple, ce qu'on a appelé un — vous m'excuserez l'anglicisme, mais j'ai de la difficulté à trouver le parallèle français, qui peut prendre d'autres dimensions — alors c'est un «benchmarking club», où c'est un regroupement de donneurs d'ouvrage qui décide de comparer certains éléments de prix d'ouvrages qui sont significatifs.

Par contre, il faut s'entendre préalablement sur la définition de ce qu'on va comparer, la géologie canadienne étant très différente, les coûts d'exploitation, des sources sont très différents d'un océan à l'autre, si vous me permettez,

donc il faut faire très attention à ce qu'on compare. Même chose pour des portions comme le bitume. On peut comprendre qu'en Alberta ils sont dans une situation de marché qui est différente de celle de l'Est du Canada. Donc, on travaille là-dessus avec eux depuis à peu près un an, un an et demi, avec tout un protocole, des ententes de confidentialité aussi, parce qu'il ne faut pas que ça soit pris comme ça, là, comme rien. Donc, oui, il y a du travail qui se fait; ça, c'est pour la comparaison des prix.

Pour la comparaison des meilleures pratiques, on a ce forum-là, on a d'autres forums un peu élargis au niveau international où on essaie de se comparer au niveau des meilleures pratiques, notamment la gestion de la sécurité civile, là, comment le ministère va réagir aux situations d'urgence, pour nous, c'était vraiment important. Donc, on travaille avec les meilleurs au niveau international pour améliorer notre façon d'intervenir dans les sinistres, et ainsi de suite. Donc, il y a plusieurs facteurs, là, plusieurs domaines de compétence avec lesquels on échange avec nos collègues soit d'ailleurs des autres provinces ou d'ailleurs dans le monde.

M. Drolet: Merci, madame, vous êtes gentille. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. le député de Jean-Lesage. J'invite le député d'Orford à nous...

M. Reid: Combien il reste de temps dans notre bloc?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Il vous reste un bon 5 minutes.

M. Reid: Est-ce qu'on peut le garder prochain bloc pour que ce soit plus compact? J'ai un peu plus de questions.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Si vous préférez, oui. Mais c'est toujours...

M. Reid: J'en ai plus pour 10 minutes que 5 minutes, je pense.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...toujours d'accompagnement... toujours d'accommodement.

● (17 h 10) ●

M. Drolet: Mais peut-être ajouter une petite question à madame...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, mais ça ne lui permettra pas de prendre tout son temps. Alors, on va... je pense que je vais accepter la suggestion du député d'Orford, et on va passer de ce côté-ci, et on se reprendra tout à l'heure pour le bloc suivant. Ça va comme ça? M. le député de Gouin.

M. Girard: Ça va être...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme la députée de Champlain.

Mme Champagne: Bonjour, Mme Savoie, mesdames, monsieur. Je me permets de saluer M. Carpentier, anciennement de la direction régionale de la Mauricie. Ça me fait plaisir, M. Carpentier. Alors, bienvenue à vous tous.

Écoutez, je vais y aller sur une question régionale, ça va refléter un peu ma pensée. On sait que vous avez de nombreux contrats à travers tout le Québec. Et, parmi ces contrats-là — je vais donner un exemple pris dans l'air, là, je ne veux pas donner un exemple précis, pour ne pas qu'on s'enfarge dans ce genre de détail là — si vous donnez un contrat... ou il y a des contrats, je vais parler d'un exemple de 170 millions, et que vous n'arrivez pas à le faire, à le dépenser entièrement, il arrive quoi avec le résidu de cet argent-là? Est-ce qu'il est reporté l'année suivante? Est-ce qu'il reste dans la même région.

Ça pourrait arriver d'ailleurs en Mauricie, qu'on donne des contrats, que la direction régionale propose au ministère des projets. Dans ces projets-là, évidemment il y a des sommes d'argent qui sont liées à ça. On le vit régulièrement, puisqu'on fait partie, comme députés, de ceux et celles, avec les villes, qui allons pousser sur le ministère pour que les choses se fassent. Et parfois on pousse très fort, n'est-ce pas, M. Carpentier?

Une fois qu'il a gagné auprès du ministère, qu'il a été accueilli dans ses demandes et qu'il obtient une enveloppe pour la région, alors l'exemple de tantôt, je le répète: vous avez un contrat particulièrement précis, admettons, de 170 millions, vous en dépensez 150 millions. Moi, je trouverais ça merveilleux de voir que la différence, que ce soit 120 ou 150, là, que la différence, ce résidu demeure dans la région. Est-ce que c'est ça qui se fait? Ou, sinon, ça se fait comment?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, j'aimerais que M. Caron puisse répondre à la députée concernant la programmation routière et l'utilisation des sommes non dépensées dans le FORT.

M. Caron (André): L'exercice...

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. Caron.

M. Caron (André): M. le Président, l'exercice de programmation est basé sur des axes de conservation de chaussées, conservation de structures, des projets d'amélioration qui ont une incidence de sécurité routière et, à l'occasion, des protocoles avec les municipalités qui veulent faire un aménagement de leurs infrastructures municipales, et également des projets de développement.

L'évaluation, elle est faite à partir de la connaissance de l'état du réseau qui a été fait, au niveau des chaussées. Le ministère s'est donné un certain nombre d'objectifs qui ont été inscrits dans le plan de redressement, des objectifs de réduction du niveau de déficience ou d'amélioration de bon état des chaussées. Donc, l'analyse du réseau est faite au niveau des chaussées, et on détermine des projets en priorisant, en fonction de l'état du réseau, les structures ministérielles et les structures directement sur le réseau du ministère.

Donc, l'évaluation, elle est faite, la programmation est déterminée en fonction des projets. Et on arrive avec une enveloppe globale qui retient un certain nombre de projets dans tous ces axes-là. Votre question demandant l'enveloppe, donc c'est une enveloppe qui est déterminée par projet. La réalisation des projets se fait en fonction de ceux qui auront été programmés dans l'année suivante. Vous avez mentionné qu'un certain nombre de projets peuvent se dérouler sur deux ou trois ans. Mais évidemment les sommes, donc, sont déterminées en fonction des projets. Si un projet... donc le résultat du projet peut coûter moins cher ou autrement, mais vous avez également la situation où le projet peut être de plus grande envergure que celui qui avait été programmé.

Donc, la programmation est déterminée à l'intérieur de chacun des projets, et l'enveloppe par région n'est pas une garantie de transfert l'année d'après. Si un projet ne se déroule pas dans une année... qui avait été annoncé, prévu, pour différentes raisons, la préparation du projet, le retard dans les appels d'offres, bon, nécessairement, ces projets-là, nous, on appelle... ce sont des projets en parachèvement, donc qui vont être reportés dans l'année suivante, pour lesquels la programmation devra déjà être... est déjà acquise à ce moment-là.

Mme Champagne: Donc, l'argent dédié à un projet qui ne se ferait pas, exemple, dans l'année 2011-2012, qui va se terminer le 31 mars, si je ne me trompe pas, ça veut dire qu'exemple — prenons toujours l'exemple d'une région que je connais bien, la Mauricie — ça veut dire que cet argent-là de ce projet-là, si la direction régionale vous dit que ce projet-là peut se faire l'année d'après, pour des considérants avec, bien souvent, les municipalités, qui ont d'autres travaux à faire en même temps puis qui demandent un report de projet, l'argent est gardé, l'argent est dédié pour le projet. C'est ça que je comprends bien?

M. Caron (André): Oui. Les projets qui ont déjà été programmés, qui ne sont pas réalisés, dans l'hypothèse où, pour des raisons, le projet est maintenu, mais évidemment est transféré dans l'année suivante, donc ça devient un projet que, nous, on appelle, en jargon, en parachèvement. Donc, c'est un projet qui est déjà programmé.

Mme Champagne: Qui est déjà programmé?

M. Caron (André): Oui.

Mme Champagne: Bon. Par contre, une enveloppe globale comme telle, je ne sais pas combien, moi, un demi-milliard ou autre, dans lequel se retrouvent de nombreux projets, il y a quand même un mouvement de flexibilité. Si tu ne peux pas faire, tu peux toujours travailler dans l'autre. Alors, concrètement parlant, si j'ai eu un demi-milliard comme direction régionale pour ma région, je ne dépense pas tout cet argent-là comme c'était nécessairement prévu, parce qu'il y a eu des plus ou des moins. Si je ne dépense pas mon 500 milliards, en bout de piste...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...

Mme Champagne: ...l'année d'après, l'année d'après, je peux avoir cet argent-là plus l'autre montant qui était dédié? Ou ça ne marche pas de même?

M. Caron (André): Dans votre exemple, pour votre région, un demi-milliard, c'est quand même assez...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ça pourrait aller pour la Montérégie, là, mais...

Mme Champagne: C'est très intéressant. C'est un souhait, c'est un souhait.

M. Caron (André): On devra... Je comprends qu'il y a un certain nombre de vos collègues qu'on devra probablement réaffecter sur un certain nombre de projets, mais prenons votre exemple. Donc, ça veut dire, si, à partir du moment où on avait...

Mme Champagne: C'est une grande région.

M. Caron (André): Oui, c'est vrai, effectivement.

Mme Champagne: C'est une grande région...

M. Caron (André): Si des projets ont été programmés et avaient été identifiés dans notre cadre de priorités, les coûts qui ne se sont pas réalisés, évidemment, vont être reportés. Mais, dans l'exercice de l'année suivante, évidemment il y a un exercice de priorisation, il peut y avoir un certain nombre de projets qui étaient moins prioritaires, mais il est arrivé des événements spécifiques, sur une détérioration plus importante au niveau des structures ou des chaussées, qu'on pourrait

faire des substitutions. Mais, normalement, quand un projet a déjà été programmé et qu'il est maintenu dans... le besoin est toujours maintenu, évidemment il est reporté après.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...report de crédits au net qui sont faits?

M. Caron (André): Oui. Bien, nous, dans le FORT, donc, qui est le fonds de réseaux terrestres, ça veut dire que c'est sur un horizon de cinq ans, ce qui veut dire que les transferts se font.

Le Président (M. Simard, Richelieu): D'accord. Dans la planification quinquennale.

M. Caron (André): Voilà.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très bien.

Mme Champagne: Question suivante: Quel est le rapport de force entre une grande région comme Montréal, une grande région comme Québec, puis une région comme la Mauricie, ou, je ne sais pas, moi, une très grande région, mais, en termes de besoins, les montants d'argent sont moins élevés? C'est évalué comment, ce rapport de force là? C'est-à la puissance de notre direction régionale qui fait la différence ou si c'est autre chose?

Ça va bien pour parler, parce que M. Carpentier n'est plus à la direction régionale, puisqu'il est avec vous. Mais, peu importe, la personne qui est là présentement ou celle qui l'a précédée, parce qu'on change régulièrement, pour diverses raisons, de promotions ou autres, est-ce qu'il y a un rapport de force équilibré? Puis, vous l'équilibrez comment? Ça, M. et Mme Tout-le-monde qui nous écoutent, là, ils veulent savoir ça. Est-ce qu'ils en ont, dans leur région, pour leur argent? Ou, comme on l'entend souvent, est-ce que tout n'est pas bouffé par des grands centres comme Montréal ou Québec, qui sont très gourmands, d'ailleurs? Une petite attaque en passant.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Bon...

Mme Champagne: Alors, parlez-moi de votre rapport de force.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, la question peut se résumer ainsi: Comment se fait la répartition interrégionale?

M. Caron (André): Eh bien... En tout cas... Je vous rappelle que la programmation, elle est faite à partir de l'état du réseau. Donc, au niveau de la chaussée, il y a une évaluation qui a été faite, il y a une documentation, je pense qu'on l'a mentionné, l'état de situation est déterminé, et, en fonction de la dégradation du réseau, il y a une priorisation des projets qui est faite en fonction du réseau, qui est autoroutier, régional, national sur ce plan-là. Même chose au niveau de l'évaluation: l'inspection des structures est faite régulièrement, d'une façon périodique, et, à partir d'une inspection, une priorité des travaux est déterminée en fonction du besoin et de la priorité de l'intervention. Même chose au niveau de l'amélioration, les dossiers sont faits.

Donc, l'évaluation de la programmation est faite en tenant compte de l'état du réseau sur place, autant routier que des ponts. Et donc, évidemment, dans certains cas il peut arriver, dans des régions comme la vôtre qui a des structures de, quand même, importance — on peut parler... au pont Laviolette, c'est quand même majeur sur ce plan-là — donc, les évaluations, les structures qui demandent un investissement plus important sont souvent des travaux qui se déroulent sur une plus grande période. Mais il y a une priorisation en termes de redressement. Et c'est d'ailleurs le sens du plan de redressement qui a été déposé par le gouvernement, nous donnant un objectif de correction des chaussées ou des structures dans un horizon x. Donc, on essaie de faire une programmation qui va nous permettre de respecter des balises de correction au niveau des structures, du réseau routier également, des éléments d'amélioration.

● (17 h 20) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. Caron. Maintenant, avant que je vous parle du prolongement de la 30 vers l'est, entre Sorel et Drummondville, on va passer au député d'Orford, qui a des questions... Je pense que Mme Leclerc doit se tenir pas trop loin parce que...

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...ça risque de la concerner.

M. Reid: Alors, merci, M. le Président. Je ne vous dis pas merci pour votre commentaire, là, je vous dis merci pour m'avoir passé la parole.

Écoutez, comme partie de la mission de notre Commission de l'administration publique, Mme la sous-ministre, nous nous intéressons évidemment à toute la question du contrôle de gestion, incluant le contrôle financier. Et vous avez bien entendu aujourd'hui beaucoup d'intérêt. Nous avons parlé surtout des contrôles de nature, je dirais, bureaucratique, mais pas au sens péjoratif. On parle d'autorisations, d'évaluations, de dépassements, de délais, d'échec à la collusion. On parle de vérification: le Vérificateur général, vérificateur interne, vérificateur interne dans les territoires.

Ces contrôles sont évidemment très importants, puis c'est clair qu'ils occupent une grande partie de nos préoccupations, une préoccupation du public aussi, parce qu'ils sont souvent plus médiatisables qu'une autre sorte de contrôle qui m'intéresse,

qui est un contrôle un peu plus social, plus systémique, plus intégré dans les comportements et dans la culture, et on parle généralement, quand on parle de ça, d'éthique, et on parle de valeurs. Et le vieux professeur de gestion que je suis pense que ce contrôle-là est beaucoup plus important que l'espace qu'il prend dans le monde médiatique et souvent même dans la gestion des entreprises.

M. Duchesneau disait, si j'ai retenu, qu'il avait beaucoup de respect pour les employés du MTQ. Donc, ce sont des employés honnêtes, bien clairement, sinon ils n'auraient pas son respect. Mais il a mentionné aussi — ce n'était pas nécessairement auprès des employés, mais que c'était assez général — il a mentionné des mots qui sont revenus aujourd'hui: banalisation, relâchement, etc., possible. Et, moi, je suis de ceux qui pensent que ça fait partie de la nature humaine. Ce n'est pas une question de malversations, c'est une question qu'avec le temps il y a des choses où on s'habitue, etc., on banalise certaines choses, etc. Puis, au Québec, ce n'est pas difficile, la banalisation du travail au noir, c'est assez incroyable, parce que, même quand on cherche une gardienne, parce que j'ai un petit bébé, un petit garçon, quand on cherche une gardienne, il y a la moitié des gardiennes qui ne veulent pas venir si on leur demande un reçu. Alors, il y a une banalisation de beaucoup de choses, là.

Alors, moi, j'aimerais qu'on parle davantage de ce type de contrôle, et je vais profiter du fait que, dans les actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption qui ont été annoncées par le ministre des Finances et la présidente du Conseil du trésor il y a deux semaines, il y a quelques actions là-dedans qui touchent directement ce qui m'intéresse, en termes de type de contrôle, aujourd'hui.

D'abord les actions 20 et 21, qui parlent du départ et de l'embauche, puis après ça, de façon beaucoup plus importante, de l'action 28, qui parle de formation et de sensibilisation. Alors, j'aimerais peut-être dans un premier temps, pour les actions 20, où on parle... et vous y avez touché un peu tantôt, les règles qui existent depuis 2010, on parle de la transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique et qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors impliqués.

Alors, ça ressemble un peu à ce que vous avez dit, donc il y a des choses qui ont déjà été faites. Est-ce que ça, c'est juste une confirmation de ce qu'il y a ou s'il y a plus dans ça que ce que vous nous avez mentionné tout à l'heure en termes de règles qui existent depuis un an?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, dans le dévoilement du plan d'action concerté, la présence du Trésor est très importante, puisque, particulièrement dans cette action-là, l'action 20, ce qui se faisait déjà au ministère des Transports va maintenant être généralisé à tous les ministères et organismes du gouvernement.

M. Reid: C'est ça que ça veut dire.

Mme Savoie (Dominique): C'est ça que ça veut dire. C'est la même chose pour la suivante, la 21. Donc, la communication, au moment de l'embauche de nouveaux employés, rappelant les principes d'éthique et les règles de déontologie va être étendue à l'ensemble des ministères et des organismes.

M. Reid: D'accord. Donc, les règles qu'on voit ici, ça existait déjà en partie ou en totalité chez vous...

Mme Savoie (Dominique): Chez nous, oui.

M. Reid: ...maintenant, ce qui était annoncé, c'est que partout, au Trésor, partout donc on va faire la même chose.

Je vais aller à l'action n° 28, qui n'a même pas deux lignes et qui m'apparaît beaucoup plus importante qu'un certain nombre d'autres actions qu'il y a dans l'ensemble, et pour vous donner un petit peu de quelle façon vous voyez ce type de développement là. Parce que la tenue d'activités de formation et de sensibilisation à l'éthique publique, c'est une bonne façon de développer une culture forte sur le plan de l'éthique. Si on s'y prend bien, c'est une façon de développer des valeurs partagées chez des employés, surtout à un niveau professionnel, c'est une possibilité d'avoir des valeurs qui génèrent une pression sociale naturelle pour agir dans le sens de ces valeurs, aussi, quand on fait en sorte que les gens les partagent, ces valeurs. Mais ça, ça veut dire qu'il y a des éléments de ressources humaines ou de gestion des ressources humaines qui sont parfois... qui ont un certain coût, parce que ça veut dire qu'on prend des employés, on les met pendant une journée en quelque part dans un processus, et ceci, à chaque x, à chaque intervalle... enfin, disons selon un certain intervalle.

C'est aussi une bonne façon, à mon avis, de partager l'expérience de ceux qui sont plus expérimentés dans les relations avec les tiers extérieurs, et c'est là où il peut y avoir... ou c'est là où des relâchements éventuellement ou des banalisations sont les plus dommageables. Et, dans ce sens-là, moi, je vous demande la question: Comment prévoyez-vous mettre en application cette mesure-là pour le ministère des Transports? Et quelle importance allez-vous y accorder? Évidemment, moi, je voudrais que vous y en accordiez beaucoup, et j'aimerais ça que votre réponse me signifie que ça va avoir une grande importance dans le ministère.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous avez une longue question et même une partie de la réponse, alors on vous écoute.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Savoie (Dominique): Merci, M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est un bon professeur.

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, l'action 28 fait partie des actions qui vont être étendues à l'ensemble des ministères, et il va y avoir la création d'un bureau d'éthique au Trésor qui va encadrer les actions. Si ce n'est qu'une courte ligne, c'est pour laisser quand même une certaine marge de manoeuvre, je crois, là, de la part du Trésor au ministère, mais, pour les Transports, je peux déjà vous affirmer que nous avons un bureau d'éthique, nous avons un comité ministériel sur l'éthique, que je préside avec ma responsable, ma directrice responsable du bureau de la protection des renseignements et de l'éthique, et nous envisageons, nous sommes en discussion actuellement pour démarrer un processus d'identification des risques éthiques au ministère pour mieux cibler les interventions qu'on pourrait faire. Parce qu'on peut parler de formation générale, de rappels éthiques, mais, dans l'esprit qui nous occupe, avec les responsabilités inhérentes que nous avons en matière de gestion contractuelle, entre autres, de l'importance budgétaire du ministère, je pense qu'une approche d'identification des risques en matière éthique, avec un plan d'action qui suivra, va sûrement faire partie de nos plans à court et moyen terme.

M. Reid: En fait, quand je vous écoute, il y a toujours un risque dans ce type d'approche, qui est essentielle, hein, c'est très bien, ce que vous dites, mais il y a toujours un risque que cette approche-là d'éthique, ça soit une approche du haut vers le bas. Et l'approche de valeurs partagées, ça veut dire que, pour partager les valeurs, il faut s'en parler, il faut avoir l'impression, puis ensemble, avec différentes personnes, en arriver... Alors, est-ce que vous prévoyez des activités qui sont plus «bottom up», c'est-à-dire dire qui vont se faire... qui, à la base, vont développer... Le mot crucial dans ça, à mon avis, c'est «culture», tu sais, qui vont développer une culture naturellement... Une culture, ça veut dire qu'elle est aussi mise en force socialement. C'est-à-dire que, s'il y a quelqu'un qui fait quelque chose qui ne correspond pas aux valeurs que tout le monde a identifiées, bien il va sentir une pression de ses pairs pour dire: Oh! Puis ce n'est pas toujours le boss qui le voit, ça, les pairs le voient, par exemple. Donc, il y a un élément de culture.

Alors, est-ce que vous prévoyez, là-dedans, parce que ce n'était pas évident dans ce que vous avez dit, est-ce que vous prévoyez des actions, une activité ou une approche, parce qu'à ce stade-ci vous n'avez peut-être pas des actions de définies, là, mais une approche qui va aussi partir de la base, c'est-à-dire de définir des valeurs qu'on partage?

Mme Savoie (Dominique): Oui, puis je pense que l'approche va devoir aussi partir des valeurs déjà existantes, parce que c'est déjà une valeur importante au sein du ministère des Transports, au niveau de l'éthique, au niveau de la rigueur. Donc, à partir de ces valeurs-là, déjà partagées, de les renforcer et de les illustrer. Je pense que ça va être important aussi d'illustrer dans le quotidien des employés, d'échanger avec eux autres pour qu'ils apprécient plus la valeur éthique de leur comportement.

M. Reid: Souvent, c'est une prise de conscience, parce que souvent, même si on entend dire: «There is not such a thing as a free lunch», bien on ne réalise pas toujours, quand on est invité à dîner, qu'on développe quelque chose, puis, même si on ne reçoit rien, même si on paye notre dîner, il y a des choses... Il y a un échange, là, possible des personnes vis-à-vis de tous les comportements. Et ce que vous dites, là, c'est donc que vous allez chercher à avoir des exemples qui illustrent ces valeurs-là qui sont déjà partagées à l'intérieur du ministère.

Mme Savoie (Dominique): Je pense que, souvent, c'est de la redondance pédagogique, qu'on appelle, qu'il faut faire avec, donc, de toutes sortes de façons. Déjà, les premiers ateliers de sensibilisation de l'UPAC sur les comportements, les contextes qui peuvent amener à des dérives vont faire partie de notre plan d'action, mais je pense que ça va aller plus loin que ça, mais déjà on va commencer avec ça, entre autres.

M. Reid: J'ai une autre question, M. le Président...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Une dernière, M. le député.

● (17 h 30) ●

M. Reid: ...oui, qui touche... On a parlé tantôt de recrutement et de rétention. Dans une autre administration où j'ai déjà occupé un poste, on avait identifié qu'une des difficultés pour des professionnels, enfin des diplômés, en tout cas, c'était effectivement la nature de la tâche qu'on leur donne et la nature du pouvoir ou de l'autonomie qu'ils ont dans cette tâche-là.

Est-ce que... Parce que tantôt vous avez parlé de beaucoup d'éléments intéressants qui sont liés à la rémunération globale. Et là, moi, je vous pose la question: Est-ce qu'il y a également une réflexion qui est faite... ou des problèmes qui ont été identifiés qui sont liés, pour les jeunes ingénieurs, entre autres, ou des gens qu'on veut attirer et qu'on veut garder, qui sont liés à la nature de la tâche et à la nature de l'autonomie qu'ils ont dans leur tâche?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, ce qu'on a surtout remarqué dans les dernières années avec les investissements importants qui ont été faits, là, dans l'octroi des contrats de construction et de mise à niveau, c'est peut-être plus l'encombrement administratif dans les expertises de génie. On disait qu'on voulait remettre le génie au génie. Donc, dans notre plan d'action, entre autres, l'embauche de professionnels qui vont assumer une partie plus administrative, gestion de projets, suivi des calendriers, pour libérer les ingénieurs en termes de les centrer plus sur leurs actions en génie et, avec l'ajout d'effectif, en voulant justement rapatrier l'expertise, c'est de les faire travailler justement beaucoup moins à gérer certains contrats mais plus sur des travaux de génie, entre autres, là. L'observation vaut aussi pour nos techniciens en travaux publics et... donc essayer plus de centrer leurs fonctions, je pense que ce serait...

Parce que, au niveau de l'autonomie, ils en ont beaucoup, puis je peux vous dire même que, dans certains cas, je crois, avec les nombreux départs à la retraite, qu'il va falloir aussi travailler beaucoup sur le mentorat. Parce que je peux vous dire qu'on a beaucoup de jeunes ingénieurs talentueux. J'ai eu l'occasion d'en rencontrer certains, une jeune ingénieure, entre autres, qui est responsable des travaux de réfection du pont Mercier; elle est jeune, elle est ambitieuse puis elle est très bonne, elle a beaucoup d'autonomie, mais en même temps il faut aussi l'aider, l'encadrer, là. C'est plus ça, je pense, que...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Sujet extrêmement important pour l'avenir non seulement du ministère des Transports, mais de la fonction publique. J'invite maintenant le député de Gouin à poser les questions du prochain bloc.

M. Girard: Merci, M. le Président. Je voulais revenir, M. le Président, sur la question des réclamations. On en a parlé un peu plus tôt aujourd'hui. Lorsque M. Boivin est venu, le 14 janvier 2010, en commission, ici, il a indiqué que le ministère confiait à une équipe indépendante de la gestion des projets l'étude et l'analyse des réclamations sur des contrats afin de proposer des règlements qui évitent des recours en justice qui seraient longs et coûteux.

M. Duchesneau, lui, nous a dit dans son rapport que, lorsque le ministère refuse de payer un supplément au contrat qui est demandé par un entrepreneur, que celui-ci peut soumettre une réclamation et que ces réclamations-là ne font pas l'objet d'enquête ou de vérification approfondie de la part du ministère, et que le bien-fondé n'est donc jamais établi. Il a lié ça au fait qu'on n'avait pas d'effectif disponible pour faire ces vérifications-là.

Moi, j'aimerais savoir, j'essaie de concilier la déclaration de M. Boivin qui nous dit qu'il y a une équipe et M. Duchesneau qui nous dit qu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour effectuer ces vérifications-là, ce qui fait en sorte qu'on n'établit pas le bien-fondé de la demande. Qui dit vrai?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, les réclamations sont effectivement traitées par une équipe indépendante qui est sous la responsabilité des services à la gestion. On reçoit en moyenne une quarantaine de réclamations par année. On en retient... on en accepte, des propositions, un certain nombre. Tous les dossiers sont très documentés. Ce sont des ingénieurs qui regardent les documents, qui posent des questions, renvoient les devis, regardent les litiges, et le pourcentage de règlement varie.

M. Duchesneau a fait plus référence à une moyenne globale, mais une moyenne, vous savez, se compose aussi d'extrêmes, et donc dans certains cas il y a des règlements, des réclamations qui sont rejetées, d'autres qui peuvent être réglées à 10 % de la valeur réclamée, d'autres à 75 %, mais ce qu'on m'assure, c'est que c'est très documenté et c'est pris très sérieusement. Donc, j'ai la moyenne. La moyenne donne, des années, entre 39 %... j'ai des années de 21 % de réclamations. Mais je vous garantis que c'est fortement documenté.

M. Girard: Est-ce que vous pouvez faire parvenir aux membres de la commission les montants qui ont été accordés depuis 2003, au niveau des réclamations, les moyennes, aussi, jusqu'en 2011? Pourriez-vous nous...

Mme Savoie (Dominique): Oui.

M. Girard: Parce que vous semblez avoir des données. Mais M. Duchesneau semblait dire que la règle, là, c'était le tiers. Alors, ce n'était pas suffisamment, là, documenté. Est-ce que vous nous dites que son analyse est erronée? Parce que c'est ce qu'il est venu nous dire autant dans son rapport qu'en commission parlementaire.

Mme Savoie (Dominique): M. le Président...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous deviez bien vous douter qu'arrivant un mois après M. Duchesneau vous deviez être un petit peu mis en opposition, hein?

Mme Savoie (Dominique): Oui, je m'en doutais un peu, mais, dans le cas des réclamations, je peux vous dire ce que j'ai dit à M. Duchesneau: je lui ai dit que ce commentaire-là sur les réclamations, on ne le partageait pas, parce qu'on avait l'impression qu'il n'avait bien compris la démarche de comment ça fonctionnait, et que la moyenne, qui arrivait aux alentours de 30 %, ne reflétait pas les efforts et les règlements dossier par dossier, que ce n'était qu'une moyenne. Et ça, je lui ai dit, donc je suis très à l'aise de vous le répéter.

Et je ne mets pas en doute le bien-fondé de son rapport. Sur les réclamations, vous pouvez lui demander, il le sait très bien, je lui ai dit que je n'avais pas la même opinion que lui sur le 30 %, que ce n'était pas automatique, que c'était documenté et bien analysé.

M. Girard: Et pourtant, quand je l'ai... Il y a un extrait de son rapport, là, sur les réclamations, c'est à la page 19, il nous dit, bon, que — c'est un fonctionnaire, là, qui est cité... en tout cas, qui est cité dans le rapport, là — il nous dit que le ministère reçoit autour de 50 réclamations par année, presque toutes de la part d'entrepreneurs généraux: «En moyenne, un contrat de 500 millions de dollars génère des réclamations d'une valeur de 15 millions de dollars, et le ministère offre environ 5 millions en règlement, soit le tiers de la réclamation originale.» Alors, lui semble laisser entendre... il se base sur des gens qu'il a rencontrés de votre ministère. Alors, moi, j'essaie juste de concilier ce que vous me dites. M. Duchesneau nous dit qu'il s'est appuyé sur des témoignages de plus de 500 personnes, que chaque paragraphe est documenté, est appuyé. Donc, je veux essayer de comprendre, là, pourquoi vous ne partagez pas son point de vue, alors que lui s'est basé sur des sources internes de votre ministère.

Mme Savoie (Dominique): Sincèrement, je ne crois pas que M. Duchesneau a, sur chacun des sujets, rencontré 500 personnes. Sur chacun des sujets, ça, je ne le sais pas. Mais, moi, je vous le dis, c'est très bien documenté: le 30 %, ce n'est qu'une moyenne. Dans les actions concertées, on a quand même dit qu'on allait impliquer plus fréquemment les services juridiques pour s'assurer, dans les réclamations, qu'il n'y a pas dans certains cas des imputabilités à aller chercher dans d'autres joueurs qui nécessitent une attention plus particulière. Par exemple, un entrepreneur en construction qui nous sollicite, qui nous réclame des montants, on pourrait, après analyse, réaliser que la réclamation est correcte mais que la faute incombe à la firme de génie, et qu'à ce moment-là on va se retourner vers la firme de génie, et... Si on fait le lien avec l'autre action qu'on vous a parlé tout à l'heure, sur l'imputabilité accrue des firmes de génie-conseil.

M. Girard: M. Duchesneau nous a aussi dit, M. le Président, qu'il y avait des habitués des réclamations, donc des gens qui reviennent sur une base régulière au ministère et qui font systématiquement des réclamations. J'ai eu l'occasion de parler à d'autres élus qui oeuvrent sur la scène municipale et qui aussi voient des compagnies d'entrepreneurs qui régulièrement sont sur la liste de ceux qui font des réclamations. Alors, moi, j'aimerais savoir si vous avez constaté la même chose. Est-ce qu'il y a des habitués, des entrepreneurs qui reviennent sur une base régulière et qui font des réclamations au ministère? Et comment vous traitez ces entrepreneurs-là?

Mme Savoie (Dominique): Une des actions qui est proposée, c'est justement des modifications législatives qui vont viser à sanctionner les entreprises qui réclament indûment des sommes supplémentaires. C'est des sanctions qui pourraient aller jusqu'à l'exclusion des marchés publics pour une période donnée. C'est en discussion avec les marchés publics, avec le Trésor. On a eu des discussions en lien à ça, entre autres en s'inspirant d'une initiative qui existe déjà aux États-Unis, qui est le False Claims Act, qui peut avoir pas mal de mordant lorsqu'une réclamation est injustifiée.

Je ne vous dis pas que le gouvernement... Ce n'est pas à moi de décider, mais je peux vous dire qu'on en a discuté. Il y a des travaux qui sont là-dessus et il devrait y avoir des propositions réglementaires aussi pour ceux qui abusent du système de réclamation.

● (17 h 40) ●

M. Girard: Et donc est-ce que je comprends que vous confirmez ce que M. Duchesneau nous a dit? Il y a des habitués qui, chaque année, réclament des sommes supplémentaires au ministère des Transports, vous constatez ça aussi, et c'est pour ça que vous voulez faire un certain nombre de changements, c'est ce que je dois comprendre?

Mme Savoie (Dominique): Non, je ne peux pas vous dire, je n'ai pas en main là... s'il y a des entrepreneurs qui sont plus abonnés ou qui sont plus en demande auprès de nous, ça, je n'ai pas l'information. Mais je sais qu'on veut quand même lancer un message clair pour rassurer tout le monde, qu'il n'y aura pas de doute, encore moins de doutes, comme vous semblez en avoir, sur les réclamations.

M. Girard: Moi, je me base simplement sur ce que M. Duchesneau et son rapport... je n'invente rien. Et M. Duchesneau est même allé plus loin lors de son témoignage, il nous a dit que, selon ce qu'il avait constaté, il y avait une vingtaine d'habitués de ces réclamations-là au ministère. Alors, est-ce que vous confirmez cette information-là, et quelles mesures vous prenez à l'endroit de ces habitués des réclamations?

Mme Savoie (Dominique): Pour une question si spécifique, si vous me le permettez, j'inviterais le directeur des ressources matérielles, qui est responsable du Service des réclamations, M. Carpentier. M. le Président, c'est à vous de...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...d'être heureux de vous voir, mais brièvement parce que le temps avance rapidement. Je vous demande une réponse rapide. Vous vous identifiez donc, M. Carpentier.

M. Carpentier (Marcel): Bonjour. Marcel Carpentier, directeur des contrats, Ressources matérielles. Donc, c'est des gens de mon équipe qui traitent les réclamations. Et effectivement les réclamations, c'est des dossiers qui sont très documentés, dans certains cas, et des dossiers de 50, 75 pages; c'est très, très étoffé, c'est très technique aussi. Bon.

Est-ce qu'il y a des entreprises qu'on voit plus souvent? Je dirais que, oui, il y a quelques entreprises, mais ce n'est pas de façon systématique, là. Disons qu'il y a des entreprises qu'on ne voit jamais en réclamations, mais il y a quelques entreprises qu'on voit à l'occasion. Par contre, nous, que l'entreprise, ce soit un habitué ou pas, le traitement est toujours le même. Donc, est-ce que l'entreprise qui réclame des frais... est-ce que l'analyse démontre qu'il y a lieu de compenser l'entreprise? Est-ce que, par exemple, les réclamations qu'il fait sont justifiées, est-ce que c'est documenté? Est-ce que, nous, après avoir analysé, comparé, discuté avec les gens de la Direction territoriale pour bien comprendre la façon dont s'est déroulé le contrat, on considère que c'est justifié ou en partie, à qui incombe la responsabilité, ça, c'est toujours étudié de la même façon, indépendamment de l'entreprise.

Donc, l'entreprise, qu'ils soient habitués ou pas, si elle a raison, elle va avoir une compensation en fonction de la responsabilité qu'on va convenir, mais, qu'elle soit habituée ou pas, ça ne changera pas le traitement du dossier.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je dois vous interrompre ici, M. le député de Gouin, c'est la fin de ce bloc. Merci, M. Carpentier. M. le député de Vanier, maintenant, puisque nous revenons du côté gouvernemental.

M. Huot: Merci, M. le Président. Simplement, là, question de directives: Combien de temps il nous reste? Mon collègue de Vaudreuil m'a demandé de lui laisser quelques minutes, donc...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Il vous reste, disons, sept ou huit minutes.

M. Huot: Ouh! D'accord. Moi, je vais faire très rapide. Moi, je voulais parler — bien, bonjour, on peut... bonsoir, même, là, on peut presque dire bonsoir — je voulais y aller sur la question... il a été beaucoup question, là, avec tous les rapports qui ont été publiés, des décisions qui ont été prises, on a parlé beaucoup de la question de transparence. Et je veux faire un lien avec les travaux de notre collègue député de Verdun, qu'il est en train de faire sur le gouvernement ouvert, sur les données ouvertes. Il y a eu des choses en transport qui se sont faites par le passé avec les réseaux de transport, entre autres, et, à Montréal, il y a eu *Zonecone* récemment, qui ont pris des données du ministère des Transports avec des données de la ville de Montréal. Il y avait une question, là... La personne qui a fait ça n'était pas certaine, sur les questions de droit d'auteur, qu'est-ce qui allait se passer avec le ministère des Transports, sur des questions de droits d'auteur du gouvernement.

Donc, là, je ne sais pas si je vais avoir la personne ici qui va pouvoir répondre à mes questions sur ça, parce qu'avec le nouveau site, la nouvelle application qui a été lancée lundi, lundi dernier, sur les ponts et structures, on a fait le choix de rendre les données ouvertes. Il y a eu... On a rendu les données disponibles en CSV et en GPX — là, je ne veux pas rentrer dans du jargon trop technique, mais... — ça veut dire que les gens peuvent aller chercher la donnée brute et créer des nouvelles applications, à la limite.

Donc, je comprends de tout ça qu'il y a une réflexion qui est amorcée au ministère des Transports sur... de rendre disponibles certaines données, certaines bases de données que le ministère a, pour les rendre disponibles à la communauté Web, à la communauté DTI pour développer d'autres applications, développer certaines choses.

Je ne vous demande pas de me dire c'est quoi, le plan de match du ministère des Transports. On a des questionnements à avoir de notre côté aussi, le politique, sur quelle stratégie on veut se donner sur le gouvernement ouvert, sur les données ouvertes, mais je vois que la réflexion est amorcée chez vous. Donc, j'aimerais vous entendre sur ces questions-là: Est-ce qu'on veut rendre d'autres bases de données éventuellement... Qui est responsable? Ça se trouve à être chez qui? Dans quelle direction? Est-ce que c'est directement au bureau de la sous-ministre que ces réflexions-là se font? Donc, je veux vous entendre sur ces questions-là. Rapidement, je veux laisser quelques minutes à mon collègue de Vaudreuil.

Mme Savoie (Dominique): M. le Président... Vous êtes vraiment plus connaissant que moi sur les données, là, de la façon dont vous me le présentez, mais ce qui est certain, c'est qu'il y a un exercice de transparence et d'accessibilité de nos informations qui est en route, qui est en route, sans jeu de mots. Il y a le nouveau site Internet *Ponts et routes* qui, depuis le 31 octobre, offre la possibilité de consulter l'état des structures et donc avoir accès directement aux rapports d'inspection des structures. Ce qu'on va faire, c'est qu'au fur et à mesure que les rapports d'inspections vont être complétés on va les rendre disponibles, on va aussi... on a déjà mis en ligne certains rapports d'inspection pour l'état des structures stratégiques.

Pour ce qui est de... les bases de données, actuellement je ne pourrais pas vous répondre, là, spécifiquement, mais je sais par ailleurs qu'on rend disponible tout notre monitoring du réseau routier, où là on est plus en temps réel qu'en base de données, aux chroniqueurs de la circulation, à nos radios de circulation. Mais, nos bases de données comme telles, là, je pense qu'on va faire partie de la réflexion de M. Gauthier, là, qui travaille là-dessus. Mais, dans un souci de transparence, il y a plusieurs données sur l'état des structures qui sont maintenant sur notre site Internet.

M. Huot: O.K. Dans cette optique-là... Là, ça va peut-être être précis, la question, mais *Zonecone*...

Mme Savoie (Dominique): Oui?

M. Huot: ...vous avez vu ce qu'est *Zonecone*, là, ce que vous pouvez faire à Montréal: vous mettez l'endroit d'où vous partez, où est-ce que vous voulez aller, et vous avez les entraves sur votre chemin, que ça soient ceux de la ville ou sur le réseau. Est-ce que vous avez eu une collaboration pour la suite des choses avec les personnes qui, par exemple, qui étaient responsables de ça pour rendre disponibles vos données? Parce qu'ils ont dû aller fouiller dans certaines choses plus manuellement. Et c'est quelque chose qui est quand même très utile, je vous dirais, qui est très apprécié. Et ce n'est pas des renseignements stratégiques, entre guillemets, là, du ministère, donc c'est quelque chose qui est relativement simple à rendre disponible pour la communauté.

Mme Savoie (Dominique): Bien, sur notre site *5-1-1*, il y a *Mobilité Montréal* qui fait état en temps réel de toutes les entraves du réseau municipal ou du réseau routier du MTQ. Donc, c'est à partir de ces données-là, je crois, que *Zonecone* a fait son application. Donc...

M. Huot: Mais il n'y a pas de collaboration plus formelle avec...

Mme Savoie (Dominique): Je peux peut-être demander à mon directeur des communications, si vous le souhaitez, là, qui...

M. Huot: Bien, pourquoi pas?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très rapidement parce que le député de Vaudreuil doit poser quelques questions.

M. Gaudreau (Daniel): Oui, bonjour, M. le Président. Daniel Gaudreau, directeur des communications. Concernant *Zonecone*, on a d'ailleurs rencontré la personne en question avec les représentants de l'équipe Web au sein de la direction des communications. Ce qu'on favorise, c'est la circulation d'information. Donc, ces données-là sont accessibles. Et toute initiative qui va être de nature à donner de l'information additionnelle aux citoyens, c'est ce qu'on favorise. Donc, on est en mode collaboration avec les intervenants.

M. Huot: Excellent! Merci beaucoup.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup. Alors, j'invite maintenant, c'est la dernière intervention du côté ministériel cet après-midi, le vice-président de la commission, le député de Vaudreuil, à vous poser la prochaine question.

M. Marcoux: Alors, merci, M. le Président. Écoutez, suite au rapport du Vérificateur général, suite également au rapport de l'Unité anticollusion, il y a beaucoup de mesures qui ont été mises en place par le ministère, donc, dans la perspective d'améliorer, de rendre la gestion plus efficace. Je pense que c'est l'objectif également que les parlementaires recherchent. S'il y a eu beaucoup de choses de mises en place, il reste encore beaucoup de mesures et beaucoup d'actions à être réalisées. Et un des objectifs de la commission, ici, c'est certainement de suivre la mise en oeuvre des actions qui sont annoncées, qui ont été indiquées. Un exemple, vous avez fait référence, là, aux mesures à réaliser par le MTQ et le secrétaire du Conseil du trésor, ce qui a été annoncé par le ministre des Transports et la présidente du Conseil du trésor, entre autres.

Comment voyez-vous une reddition de comptes régulière du progrès de ces diverses mesures au cours des prochaines années devant la Commission de l'administration publique?

● (17 h 50) ●

Mme Savoie (Dominique): Nous allons avoir un comité de suivi à l'interne qui va suivre l'ensemble des actions projetées. C'est sûr que, de notre côté, nous allons le suivre de façon beaucoup plus quotidienne qu'une fois par année. La première année, peut-être que les résultats, à certains égards, vont être plus modestes, mais, en ce qui me concerne, je crois qu'une reddition de comptes annuelle serait tout à fait... on serait capables d'en faire une, évidemment, parce que nous allons avoir un comité de pilotage pour chacune des actions. Nous avons déjà identifié les responsables au sein du ministère, les échéanciers court, moyen terme. Il y a des actions qui vont être en continu pendant cinq ans dont on ne pourra pas tout de suite vous parler des résultats; par exemple, la reprise de l'expertise va s'accompagner de nos efforts d'embauche et de recrutement. Mais, oui.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Est-ce que vous avez des indicateurs là-dessus, là? Parce que la question du député est très importante.

Mme Savoie (Dominique): Sur certaines... sur la reprise de l'expertise, oui, nous avons des objectifs, par fonction, que nous avons identifiés et que nous voulons reprendre. Dans d'autres cas, c'est plus du resserrement de gestion contractuelle, donc on va le voir... on ne s'est pas donné... ça s'ajoute à ce qui se fait. C'est difficile de fixer un objectif, mais, pour la reprise de l'expertise, pour le nombre de personnes qu'on veut embaucher, oui, il va y avoir des objectifs, des cibles à suivre, c'est sûr.

M. Marcoux: Et donc, si, par exemple, nous parlons sur une base annuelle, il pourrait y avoir même, sur des actions qui vont s'échelonner sur trois ou quatre ans, avoir à chaque année ce que j'appelle des rapports progrès par rapport à des indicateurs que vous vous êtes fixés?

Mme Savoie (Dominique): Oui.

M. Marcoux: Merci.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup, M. le député. Du côté ministériel, il reste 1 min 30 s, si... Ça va? Je me tourne maintenant...

M. Marcoux: M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui.

M. Marcoux: Peut-être une dernière question, donc, qui n'est pas reliée à celle-là. Je pense que, à moins que d'autres membres aient des questions sur le suivi... En tout cas, moi, ça me satisfait, puis je pense que c'est important pour les parlementaires de pouvoir suivre le progrès de la mise en oeuvre.

Peut-être une question sur les études comparatives de coûts. Je comprends que c'est Mme Leclerc qui en est responsable.

Mme Savoie (Dominique): Elle doit être encore là?

M. Marcoux: Oui. Je sais que Mme Leclerc a fait allusion tantôt à des communications, même à un groupe de travail, là, avec d'autres provinces pour faire du «benchmarking». Alors, j'imagine qu'on pourra voir aussi le progrès sur

une base annuelle à cet égard-là. Mais, si je réfère à la comparaison des coûts unitaires entre les différentes directions territoriales, je dois vous avouer que je suis resté un peu sur mon appétit. Moi, des tableaux, j'ai un peu de difficulté avec ça, là, mais, si je prends la conclusion, on dit, écoutez: «Il est nécessaire de continuer d'instaurer de bonnes pratiques. On devra augmenter le nombre de paramètres à surveiller et développer davantage la méthodologie.»

Est-ce qu'il va y avoir d'autres actions à cet égard-là? Parce que je dois vous dire qu'en lisant la conclusion de ce rapport-là il me semble que je n'ai pas appris grand-chose.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est une conclusion générale de toute la commission lors de l'étude préalable, notre déception face à la méthodologie de cette enquête.

Mme Leclerc (Anne-Marie): En fait, on a tenté de faire du mieux qu'on pouvait. Oui, c'est une première, là, parce que c'est une base de données qui existe depuis seulement 2009, donc on l'alimente depuis cette période-là. On a tenté de faire les choses le plus efficacement possible. Effectivement, on va continuer à travailler, d'une part, la méthodologie, qu'on va approfondir projet par projet; on va questionner aussi certains codes d'ouvrage. Vous savez que chaque composante est décrite par un code d'ouvrage. Donc, il y en a 1 800, codes d'ouvrage, c'est beaucoup. Alors, on ne vous a pas donné tout ce qu'on a fait avec ça. Mais, oui, c'est à développer davantage, je suis d'accord avec vous. Moi, j'ai aussi... je suis aussi restée sur mon appétit, là, avec la méthode. Par ailleurs, je dois avouer qu'il y a beaucoup d'efforts qui y ont été consentis. On va tenter de traiter ces données-là d'une autre manière, aussi. Donc, on est en évolution. Alors, c'est une première que vous avez, et on pourra, au fur et à mesure du temps...

Vous savez, avant, on avait l'information papier. Depuis 1982, la liste des prix... la liste et prix des ouvrages en infrastructures de transport était publiée papier; c'est difficile, à ce moment-là, d'aller traiter la donnée. Maintenant, on a des systèmes beaucoup plus sophistiqués. On va travailler avec des statisticiens pour être capables de faire parler davantage ces données-là qui sont des bases de données fort importantes pour le travail qu'on fait.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Dernière... juste un commentaire, en passant la parole au député de Gouin pour une dernière intervention. Ce que le député vous a fait remarquer, là, c'est la déception quant à la lisibilité et aux conclusions qu'on peut tirer de ça, là. Je veux dire, quand un élève, un étudiant me disait «j'ai beaucoup travaillé», là, ça ne me satisfaisait en général pas.

Par ailleurs, il y a une autre étude qui nous a été fournie, c'est la comparaison interprovinciale, et, là non plus, la comparaison entre deux routes non réalisées, une route, ici... la méthodologie, et les conclusions et analyses, nous est apparue extrêmement questionnable. Vous avez du travail à faire au plan de l'analyse et de la comparaison. Le «benchmarking», le député de Jean-Lesage en a parlé plus tôt, c'est la clé, là, d'une amélioration des coûts, amélioration de la productivité, et il va falloir qu'il y ait une équipe solide qui s'en occupe.

M. le député de Gouin.

M. Girard: Oui. Je veux revenir à la question des réclamations. Vous m'avez indiqué tout à l'heure qu'on parlait d'une quarantaine de réclamations par année. Moi, j'aimerais savoir: il y en a combien qui se sont réglées par la négociation et combien qui se sont réglées devant les tribunaux? Et est-ce qu'on pourrait avoir les... encore là, M. le Président, pour les membres de la commission, les résultats depuis 2003?

Mme Savoie (Dominique): M. le Président, pour une question aussi précise, j'inviterais M. Carpentier à répondre au député.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. Carpentier, rebienvvenue.

M. Carpentier (Marcel): Oui. Bien, en fait, comme Mme la sous-ministre l'a mentionné, c'est une quarantaine de réclamations qu'on traite par année. La majorité, la très grande majorité sont réglées avant d'aller devant les tribunaux.

M. Girard: Peut-être comme l'an passé, là. Prenons un exemple concret, l'an dernier, il y en a combien qui se sont réglées par la négociation, combien qui sont allées devant les tribunaux?

M. Carpentier (Marcel): Environ... en fait, c'est deux à trois qui vont devant les tribunaux par année, en moyenne. Parce qu'en fait c'est sûr qu'il y a un intérêt de la part des deux parties parce que c'est un processus qui est prévu, en fait, à la réglementation des contrats, et c'est prévu contractuellement. Il y a un litige sur un chantier, la réglementation dit que le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur doivent, en fait, faire une certaine négociation pour essayer de régler le litige.

Nous, on a un processus qui est établi depuis très longtemps, et avec, en fait, la réclamation, les gens qui ont participé à la surveillance et les gens chez nous qui font l'analyse, il y a des négociations qui sont faites avec l'entrepreneur. Par contre, c'est clair que, si, nous, on juge que la réclamation n'est pas recevable, que ça vaut zéro, on va offrir zéro, et l'entrepreneur peut aller devant les tribunaux.

Par contre, l'entrepreneur, autant que nous autres, il souhaite un règlement, parce que, devant les tribunaux, vous savez les délais. D'abord, il y a des coûts très élevés, et parfois les délais, ça allonge le règlement pour une période de deux à trois ans. Mais ça ne veut pas dire qu'on cherche à régler à tout prix. Non, on ne cherche pas à régler à tout prix. On veut un règlement équitable, un règlement qui correspond à la responsabilité qu'on a déterminée, et, nous, on va faire une offre à l'entreprise. Il peut y avoir plusieurs rencontres, des fois deux, trois rencontres avec l'entrepreneur, où il y a des

échanges d'informations, de la validation des données avec les gens du ministère qui ont fait de la surveillance. Et, si on pense qu'il y a un règlement qui est juste, qui correspond à un montant x , et qu'on ne peut pas justifier un montant plus élevé, nous, on va dire à l'entrepreneur: la proposition du ministère a été faite, ça correspond à tel montant, c'est à prendre ou à laisser. S'il nous rappelle, on dit: bien, tu l'acceptes ou tu ne l'acceptes pas. Si tu l'acceptes, la négociation est terminée. S'il ne l'accepte pas, bien on dit: nous, la négociation est terminée, et le dossier va aller devant les tribunaux.

M. Girard: Parce que M. Duchesneau, lui, semblait indiquer que... il l'a dit très clairement, là, je le cite dans son rapport, là: «Ce mode de règlement des réclamations ne constitue rien de moins qu'une banalisation des dépassements de coûts dont plusieurs ne se privent pas de profiter.»

Alors, c'est ce que lui a constaté en parlant à des gens de votre ministère. Vous, vous me dites qu'il y en a juste deux ou trois sur 40 qui s'en vont en cour; tout le reste, c'est réglé, là, par négociation avec le ministère. Est-ce que ça n'incite pas les gens, de toute façon, ils vont régler au tiers, comme M. Duchesneau l'affirmait?

● (18 heures) ●

M. Carpentier (Marcel): Non, parce qu'en fait les réclamations, on a donné les chiffres tantôt, là, c'est moins de 5 % des contrats que les entrepreneurs vont se rendre en réclamation. Donc, ce n'est pas un bar ouvert, les réclamations, ce n'est pas quelque chose de super intéressant, parce que, si ce l'était, il y aurait beaucoup plus d'entreprises.

Et pour vous donner un ordre de grandeur des montants qu'on attribue en réclamations, au cours des 10 dernières années, la moyenne a été de moins de 7 millions de dollars par année qu'on a payés en réclamations. Alors, si vous mettez ça en relation avec les budgets, de plusieurs milliards de dollars, en construction, vous voyez que c'est des montants qui sont quand même très faibles.

Donc, effectivement, ce n'est pas un bar ouvert puis ce n'est pas ce que les entreprises cherchent. Ce qu'elles souhaitent, les entreprises, c'est d'exécuter le contrat, puis, s'il y a des litiges sur le contrat, bien elles souhaitent être capables de les régler soit avec des avenants et soit avec les gens qui gèrent le contrat. Et, s'il n'y a pas d'entente ou si le ministère considère que ces travaux-là qu'ils doivent faire, on n'a pas à les payer, bien le cahier des charges permet de dire à l'entreprise: Vous allez réaliser les travaux, et on va fixer le prix, et après ça, vous irez en réclamation, et là il y aura des négociations pour établir le véritable prix.

Donc, c'est vraiment la première, je dirais, la première volonté des entreprises, c'est d'essayer d'exécuter leur contrat, de le compléter, de fermer le contrat puis d'être payées. C'est ça qui est le plus payant pour eux autres, ce n'est pas de traîner des dossiers deux, trois, quatre, cinq ans, six ans, sept ans devant les tribunaux. On a des dossiers devant les tribunaux qui se sont réglés sept ans, huit ans plus tard. Alors, c'est ça, la situation.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, c'était la dernière réponse à la dernière question. Je veux, au nom de la commission, remercier vraiment très chaleureusement la collaboration de tous ceux qui sont venus et qui ont accompagné... D'abord, vous, Mme la sous-ministre, et ceux qui étaient autour de vous. Nous allons maintenant suspendre nos travaux, que nous continuerons dans quelques minutes en séance de travail.

(Fin de la séance à 18 h 1)