



Assemblée nationale  
Québec

# journal des Débats

COMMISSIONS PARLEMENTAIRES

Quatrième session - 32e Législature

Commission permanente des travaux publics  
et de l'approvisionnement

Étude des crédits du ministère des  
Travaux publics et de l'Approvisionnement

Le vendredi 15 avril 1983 - No 12

Président: M. Richard Guay

Table des matières

Exposé préliminaire M. Alain Marcoux	B-677
Discussion générale Le Palais des congrès de Montréal Compressions budgétaires Politique de soumissions	B-681 B-689 B-691 B-694
Allocation de l'espace et de l'équipement	B-701
Exploitation des immeubles	B-704
Approvisionnement	B-704
Gestion interne et soutien	B-704

Autres intervenants

M. Patrice Laplante, président  
M. René Blouin, président suppléant  
M. Jules Boucher  
M. Mark Assad  
M. Jean-Paul Champagne  
M. John O'Gallagher

Abonnement: 30 \$ par année pour les débats de la Chambre  
30 \$ par année pour les débats des commissions parlementaires

Chèque rédigé à l'ordre du ministre des Finances et adressé à  
Éditeur officiel du Québec  
Diffusion commerciale des publications gouvernementales  
1283, boulevard Charest-Ouest  
Québec G1N 2C9  
Tél. (418) 643-5150

0,75 \$ l'exemplaire - Index 5 \$ en vente au  
Service des documents parlementaires  
Assemblée nationale  
Édifice H - 4e étage  
Québec G1A 1A7

Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0709-3632

Le vendredi 15 avril 1983

Étude des crédits du ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement

(Dix heures dix minutes)

**Le Président (M. Laplante):** Ouverture de la commission des travaux publics et de l'approvisionnement pour l'étude des crédits budgétaires, programme par programme.

Membres de cette commission: M. Assad (Papineau); M. Baril (Arthabaska) remplacé par M. Boucher (Rivière-du-Loup); M. Bordeleau (Abitibi-Est), M. Champagne (Mille-Îles); M. LeMay (Gaspé) remplacé par M. Gravel (Limoulu); M. Marcoux, (Rimouski), M. Martel (Richelieu), M. O'Gallagher (Robert Baldwin), M. Polak (Sainte-Anne); M. Rodrigue (Vimont) remplacé par M. Beauséjour (Iberville); M. Vallières (Richmond).

Les intervenants sont: M. Bisailon (Sainte-Marie), M. Boucher (Rivière-du-Loup), M. Bourbeau (Laporte), M. Dupré (Saint-Hyacinthe), M. Dussault (Châteauguay), M. Houde (Berthier), M. Johnson (Vaudreuil-Soulanges), M. Vaillancourt (Orford).

Un rapporteur, s'il vous plaît? M. Boucher (Rivière-du-Loup).

**M. Boucher:** J'ai toujours un certain devoir.

**Le Président (M. Laplante):** M. le ministre, vos remarques préliminaires.

**Exposé préliminaire**

**M. Alain Marcoux**

**M. Marcoux:** Avant de présenter les principales orientations de l'action du ministère en 1983-1984, j'aimerais d'abord vous présenter mes collaborateurs du ministère des Travaux publics, d'autant plus que c'est fort probablement la dernière fois que j'ai l'occasion de vous les présenter à titre de ministre des Travaux publics puisque vous avez été informés, par le discours inaugural, de l'intention du gouvernement de proposer à l'Assemblée nationale l'abolition du ministère des Travaux publics et son remplacement par une société d'État chargée de la gestion immobilière des immeubles du gouvernement.

Je vais vous présenter M. Jean-Yves Gagnon, sous-ministre en titre au ministère; M. Michel Champoux, mon chef de cabinet; M. Gaston Ouimet, directeur général du Service des achats; M. Jean-Claude Careau, sous-ministre adjoint à la construction et à

l'aménagement; M. Laurent Groleau, sous-ministre adjoint à la planification et à la gestion de l'espace; M. Lucien Lessard, directeur des immeubles publics excédentaires; M. Dumas, directeur général de l'exploitation des immeubles; M. Grenier, directeur de la construction; Mme Girardville, directrice des communications; M. Bédard, directeur de l'aménagement; M. Doyon, directeur de la coordination technique et administrative à la construction et à l'aménagement; M. Taillon, sous-ministre adjoint à l'administration; M. Lamothe, directeur général aux approvisionnements; M. Lafrance, directeur général des achats; M. Tardif, contrôleur du budget. Vous allez voir tantôt qu'il contrôle bien cela. Je pense que c'est toute l'équipe. Ah oui, il y a M. Dussault.

J'aimerais vous présenter un nouveau député qui vient d'arriver, M. Champagne, qui est parti de Mille-Îles ce matin.

J'aimerais peut-être vous indiquer, au lieu d'entrer immédiatement dans chacun des détails du budget du ministère des Travaux publics de cette année, les orientations que le ministère s'est données depuis l'automne dernier et qui ont encadré la façon dont nous avons préparé le budget de cette année. En fait, le ministère des Travaux publics, au cours des récentes années, a atteint deux objectifs très clairement, dont l'objectif de compétence qu'il s'était fixé au cours des années. Je pense que tout le monde reconnaît maintenant que le ministère des Travaux publics a fait preuve de compétence dans les projets majeurs qu'il a gérés. Si on prend l'exemple du Palais des congrès de Montréal, essentiellement cette construction sera faite à l'intérieur des délais et des coûts prévus. On pourrait donner plusieurs autres exemples. La même chose avec le palais de justice de Québec qu'on est en train de parachever.

Également, le ministère des Travaux publics a, je pense, atteint l'objectif gouvernemental de transparence dans l'octroi des services gouvernementaux, ce qui s'est accru avec la responsabilité que nous avons du fichier central des fournisseurs. L'objectif qu'il faut atteindre maintenant de plus en plus est celui de l'efficacité, celui du rendement, de l'accroissement de la productivité. C'est un peu dans ce contexte que se situent les orientations du ministère.

En fait, pour être plus précis, l'été dernier, dans les discussions que j'ai eues

avec les autorités du ministère, on a fixé quatre objectifs précis à l'orientation du ministère.

Le premier, c'est vraiment d'améliorer les services à la clientèle, d'atteindre ce qu'on pourrait appeler une performance plus grande.

Le deuxième, c'est d'arriver à économiser au maximum les ressources, donc d'arriver à une plus grande productivité. Donc, premièrement, services à la clientèle; deuxièmement, économie des ressources.

Je voudrais donner un exemple qui illustre que ces deux objectifs ne sont pas nécessairement contradictoires. Par exemple, l'exploitation qu'on est en train de faire avec le Marly, à pointe Sainte-Foy, l'édifice du ministère du Revenu. D'ici un an, tout le ministère de l'Environnement y sera relogé. On va récupérer 25% de l'espace pour loger environ 800 fonctionnaires de plus du ministère de l'Environnement, ce qui nous permet d'économiser des ressources. On économisera, si ma mémoire est bonne, 1 600 000 \$ de budget de location par année, mais, en même temps, on améliorera la qualité des services à la clientèle. Le ministère de l'Environnement, au lieu d'être à quatre endroits différents de la ville de Québec, sera à un seul endroit; il pourra donc améliorer ses communications internes. Cela montre que souvent l'objectif d'économie de ressources et d'amélioration des services à la clientèle, ce n'est pas nécessairement contradictoire.

Le troisième objectif du ministère, c'est d'améliorer la qualité de vie au travail de son personnel et, en ce sens, de développer une plus grande motivation au travail, parce que c'est vraiment à partir des ressources humaines du ministère qu'on peut arriver à atteindre les autres objectifs.

Le quatrième objectif du ministère, c'est d'appliquer au mieux les politiques et les orientations gouvernementales.

Pour arriver à atteindre ces quatre objectifs, nous avons décidé de définir dix priorités très claires qui ont guidé l'action de tout le ministère depuis le mois de juillet dernier et la guideront durant les douze prochains mois.

La première de ces priorités d'action, cela va de soi, c'est d'arriver à une meilleure compression des dépenses. Pour cela, nous avons décidé de mettre l'accent sur cinq dimensions où l'on pense qu'on peut mieux comprimer les dépenses. Je voudrais les énumérer rapidement et s'il y a des questions tantôt, cela me fera plaisir d'y répondre. D'abord, on a décidé de réanalyser les 63 principales productions du ministère, dans le sens suivant: est-ce que c'est mieux de le faire ou de le faire faire? Est-ce que c'est mieux de le faire faire par des sous-contracts, par l'entreprise privée ou si on est mieux de le faire nous-mêmes? Qu'est-ce qui

est le plus économique? Or, depuis l'automne dernier, on a commencé à examiner chacune des 63 principales productions du ministère et à chacune on se pose la question: Quelle est la proportion faite par le ministère? Quelle est la proportion qu'on fait faire? Quel est l'idéal en termes de compression des dépenses?

Le deuxième élément dans cette compression des dépenses qu'on a réalisée sur tout notre système de contrôle des coûts d'exploitation des immeubles: on est en train de développer un système à la fois de contrôle global du coût de gestion des immeubles, en termes d'exploitation de ces immeubles, en termes de gardiennage, etc., et de contrôle individuel de chaque immeuble, parce que c'est comme cela qu'on découvre souvent des écarts à la moyenne importants et qu'on peut arriver à mieux contrôler les dépenses.

Un troisième secteur d'intervention pour arriver à mieux contrôler ces dépenses, c'est toute la rationalisation du parc d'espace. Vous savez très bien - on en a parlé l'an dernier - que le gouvernement a adopté l'année dernière un plan d'attribution de l'espace pour toute la région de Québec qui visait à réduire, sur une période de cinq ans, d'environ 70 000 mètres carrés les espaces loués dans la région de Québec. Nous avons développé, au cours de l'automne - et cela arrive à sa fin maintenant - un plan semblable de réévaluation de tout l'espace qui est loué ou en propriété pour la région de Montréal. C'est un des principaux moyens. En fait, il faut dire que, sur 300 000 000 \$ du budget du ministère, il y en a 100 000 000 \$ à peu près en location. Le tiers de notre budget va de ce côté. C'est important d'avoir un plan de rationalisation de l'espace loué ou en propriété également. Nous sommes en train de réviser nos normes de construction qui peuvent être importantes dans le coût et également nous intensifions le programme de réduction des coûts d'énergie. Vous pourrez revenir là aussi s'il y a des questions, mais je peux vous dire qu'en quatre ans maintenant on a réduit de 30% les coûts d'énergie pour les immeubles du gouvernement. On serait à 27 000 000 \$ actuellement au lieu de 20 000 000 \$ si on n'avait pas fait les investissements qu'on a faits depuis trois ou quatre ans pour le contrôle des coûts d'énergie. Il y a des investissements majeurs qu'on est en train de faire encore cette année. C'est la première priorité d'action du ministère: la compression des dépenses. Il y a cinq éléments sur lesquels on travaille pour y arriver.

La deuxième priorité d'action du ministère, c'est la réduction de l'effectif. Vous savez que l'objectif, fixé par le Conseil du trésor, cette année, c'était de réduire de 2% le nombre des employés dans chacun des ministères. Le ministère des Travaux publics

s'est fixé, en 1982-1983 et en 1983-1984, sur deux ans, un objectif de compression de son effectif régulier de 10%, et d'environ 40% son effectif d'occasionnels. Je pourrai y revenir tantôt. Je vous distribuerai un tableau qui illustre l'évolution mensuelle de cette question. En neuf mois, cette année, on a atteint notre objectif de compression de l'effectif régulier de 5%, au ministère des Travaux publics, et si ma mémoire est bonne, de 25% de l'effectif d'occasionnels durant la première année. Nous sommes convaincus de pouvoir atteindre notre objectif en deux ans, soit de comprimer de 10% l'effectif du ministère des Travaux publics.

La troisième priorité d'action, c'est l'installation d'un programme de motivation-productivité-performance qui comporte dix moyens précis pour y arriver. En somme, la ressource essentielle du ministère, c'est son personnel. C'est essentiel que le personnel soit motivé dans son travail, soit satisfait de son travail, qu'il se sente utile, qu'il ait des responsabilités et qu'on arrive à déléguer des responsabilités à ce personnel pour accroître sa motivation et, en conséquence, sa productivité et sa performance. On a préparé un programme complet de motivation-productivité-performance qui a été rendu public l'automne dernier. Je crois que tous les députés de l'Assemblée nationale ont reçu les renseignements sur l'ensemble des éléments. On pourra y revenir aussi par vos questions. Je peux vous assurer que la réalisation de ce programme de motivation-productivité-performance se déroule normalement. Nous sommes en train, là aussi, d'atteindre notre objectif.

La quatrième priorité d'action du ministère, c'est d'accroître la régionalisation ou de faire la régionalisation du ministère des Travaux publics. Ceci est lié à la perspective de la responsabilisation de nos représentants régionaux et des gérants des édifices, autant à Montréal qu'à Québec. En fait, on veut d'abord améliorer notre service à la clientèle. Vous le savez, on avait la réputation - je dis "on avait", parce qu'on peut commencer à dire que l'opinion de nos clients a changé - d'être le ministère des "travaux pas vites". Notre premier objectif, c'était l'amélioration des services à la clientèle. À notre sens, il y avait essentiellement deux moyens d'y arriver - je reviendrai pour le suivant - c'était, d'abord, de confier des responsabilités à nos représentants régionaux et aux gérants d'édifices dans les villes de Montréal et de Québec. Il y a eu toute une opération de régionalisation, de changements de délégation financière au ministère.

Une cinquième priorité d'action, c'est la révision des cheminements des demandes des clients. Je dirai que cette priorité d'action, même si elle vient en cinquième,

est à la base de tout ce qu'on a fait au ministère des Travaux publics depuis un an et demi. C'est là qu'on a commencé, il y a un an et demi. On s'est demandé quelles sont les quinze principales demandes de nos clients et quel est le circuit que doit suivre une demande de client qui veut un réaménagement, qui veut une réparation mineure ou une réparation majeure, quel est le circuit que cela doit suivre dans la machine aux Travaux publics, combien cela prend de temps pour chaque étape, et voir le portrait global pour arriver à faire disparaître des étapes, à abaisser des niveaux de responsabilités dans les décisions. On a déjà quinze cheminements de processus de demandes de clients qui ont été complètement révisés.

Pour donner un exemple précis, un aménagement mineur qui prenait 35 jours auparavant est baissé maintenant à 15 jours. Pourquoi? Parce qu'on a confié plus de responsabilités à des niveaux plus bas dans notre structure, parce qu'on a fait disparaître des étapes des cheminements que ces dossiers devaient suivre à l'intérieur du ministère pour arriver à vraiment réduire le temps de réalisation. Aussi, cela nous permet souvent de réduire les coûts, car, lorsque les gens peuvent prendre des décisions, ils peuvent agir plus rapidement et, souvent, ils peuvent ainsi nous épargner des coûts. Cette révision des principaux cheminements des demandes de clients, dans laquelle nous sommes engagés depuis janvier 1982 et dont l'essentiel vient de se compléter, est en oeuvre depuis le 1er avril 1983.

La sixième priorité d'action, c'est la fabrication d'indicateurs globaux de productivité et de performance pour le ministère. C'est beau de contrôler, par exemple, comment se fait un réaménagement au ministère, comment se fait une réparation mineure; en somme, c'est beau de contrôler certaines actions ou certaines productions du ministère, mais il faut aussi contrôler l'ensemble de ce que le ministère produit. Cela est vraiment une nouvelle priorité de cette année. On a décidé de se donner les indicateurs globaux de performance et de productivité pour le ministère, qui mesurent les grandes productions du ministère à la fois en termes de coûts et de temps pour les réaliser. Depuis quelques mois, on a développé les indicateurs et, à partir du début de l'été, déjà, certains de ces indicateurs globaux commenceront - on a développé des indices - à nous donner de l'information pour mesurer l'efficacité du ministère. Je dirais que le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement est une entreprise qui fournit des services aux autres ministères et doit, à cet égard, se comporter comme n'importe quelle entreprise privée et pouvoir contrôler ses productions globales en termes de coûts et

de temps pour les réaliser et d'alternative pour faire des choix.

La septième priorité d'action du ministère - disons qu'on la commence - est d'élaborer une politique d'aménagement de nos locaux. Depuis deux ans, le ministère a rationalisé l'attribution de l'espace; nous sommes arrivés à un plan d'attribution de l'espace pour toute la région de Québec qui, je l'ai indiqué tantôt, nous permettra de faire des économies substantielles; à terme, cela nous apportera 5 000 000 \$ par année de réduction de coûts de loyer. Nous sommes à terminer la préparation d'un plan semblable pour la région de Montréal, ce qui nous permettra également des économies en termes d'attribution de notre espace, de notre parc de location. Mais ce n'est pas tout de faire des économies sur les espaces qu'on attribue à nos clients. On pense qu'il est possible de réaliser des économies sur la façon dont nous aménageons nos locaux. On a décidé de se donner, comme on a une politique d'attribution de l'espace, une politique d'aménagement et nous consulterons nos clients sur cette politique d'aménagement. Nous sommes en train d'élaborer un projet de politique, nous consulterons nos clients et nous ferons approuver cette politique par le Conseil du trésor et le Conseil des ministres; cela deviendra une politique d'aménagement des immeubles gouvernementaux.

La huitième priorité qui se prolonge, puisqu'elle était là aussi l'an dernier, c'est l'application du programme d'égalité en emploi pour les femmes. Évidemment, compte tenu des compressions d'effectif que nous possédons, c'est plus difficile, presque impossible, d'atteindre cet objectif en termes d'accroissement de la proportion du personnel féminin au ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement. Mais il y a d'autres actions qui sont possibles et qui nous ont été proposées par le comité de l'égalité en emploi du ministère quant au perfectionnement du personnel féminin concernant la formation par rapport au plan de carrière et dans d'autres secteurs qui permettent quand même de franchir des pas, même s'il y a une compression de l'effectif.

La neuvième priorité du ministère pour l'année qui commence sera l'extension du fichier central des fournisseurs. Depuis quatre ans, le gouvernement a instauré un fichier central des fournisseurs de services au gouvernement. On a rodé ce système. L'an dernier, durant six mois, nous avons rencontré les groupes qui nous avaient fournis ces services, on a rencontré nos clients. Nous sommes arrivés à proposer au gouvernement une centaine d'amendements et de changements au fonctionnement de ce fichier central des fournisseurs; ils ont été adoptés par le Conseil du trésor et ont été rendus publics l'automne dernier. J'ai eu

l'occasion d'en faire part à la commission des engagements financiers.  
(10 h 30)

Maintenant que ce système est bien rodé, le temps est venu, je crois, pour le gouvernement de songer à étendre l'application de ce fichier au réseau de l'éducation et au réseau des affaires sociales. D'ailleurs, la Loi sur les affaires sociales a été modifiée l'an dernier en conséquence et permet de l'étendre au réseau des affaires sociales. Il suffit maintenant d'adopter un règlement en ce sens. Quant au réseau de l'éducation, évidemment, il faudra que la loi soit modifiée pour permettre une telle chose.

La dixième priorité d'action du ministère est le regroupement des achats. Pour que la politique d'achat du Québec se concrétise et soit vraiment efficace, le moyen essentiel est d'arriver à regrouper des achats parce que, lorsqu'on regroupe des achats, on a des commandes plus considérables, on peut aider à développer des fabricants québécois, des produits québécois et mieux contrôler le contenu québécois des produits que nous achetons.

Alors, nous avons décidé d'accentuer vraiment notre action de ce côté en développant davantage le processus des commandes ouvertes qui sont offertes aux commissions scolaires, qui ont été offertes aux cégeps, au réseau de l'éducation et, de ce côté, il semble qu'il y ait de plus en plus une bonne réponse. Également, à notre magasin de gestion de stocks, nous offrons des services semblables qui visent à regrouper les achats des secteurs public et parapublic sur une base volontaire. De toute façon, on pourra y revenir avec plus de détails tantôt.

Voilà les dix priorités dans lesquelles toute l'action du ministère est engagée depuis le 1er juillet dernier ou depuis la première semaine de juillet 1982, et qui ont encadré les choix budgétaires que nous avons faits et qui ont eu des conséquences dans la préparation du budget.

Je ne veux pas être plus long dans ces mots d'introduction. Je veux simplement ajouter ceci: Même si la réalisation de plusieurs de ces priorités d'action est difficile, exige un effort d'analyse, une remise en question de plusieurs traditions dans l'action du ministère, je peux vous assurer que j'ai eu, au cours de toute l'année dernière - et je suis convaincu qu'il en sera de même au cours de l'année qui vient - la collaboration de l'ensemble des fonctionnaires du ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement et de la direction du ministère pour atteindre ces objectifs qui, je l'admets d'emblée, sont difficiles à atteindre. Je vous remercie.

**Le Président (M. Laplante):** Merci, M. le ministre. M. le député de Robert Baldwin.

### Discussion générale

**M. O'Gallagher:** Merci, M. le Président. Je n'ai pas l'intention de faire un discours ni des remarques très longues là-dessus. Je trouve que les paroles du ministre à propos des orientations et des directions que veut prendre le ministère des Travaux publics pour l'année prochaine sont pleines de maturité et montrent qu'il essaie de contrôler les coûts, l'efficacité et les compétences de tous ses employés et, par conséquent, les services rendus à ses clients.

La première question qu'on se pose après le discours du premier ministre porte sur le fait que le ministère même sera aboli, sera converti en une espèce de corporation de la couronne. Les questions qu'on se pose immédiatement sont: Quel va être le bénéficiaire, pour la population, d'un tel changement ou de l'abolition du ministère? Quelles vont être les conséquences immédiates au point de vue du rendement, de l'efficacité au niveau des budgets? Est-ce qu'on va dépenser moins? Quel va être l'avantage immédiat ou quelle est la raison principale de faire ce changement dans l'immédiat? J'aimerais avoir vos commentaires là-dessus pour nous donner des explications à savoir quelles sont les raisons principales qui ont motivé ce changement? Ensuite, on pourra peut-être discuter en détail quelques programmes des crédits.

**Le Président (M. Laplante):** M. le député de Robert Baldwin, vu qu'on termine à 13 heures, qu'on a seulement trois heures pour étudier ce ministère, seriez-vous d'accord pour parler de n'importe quoi de ce qui le concerne et, en dernier, on adoptera les programmes avec les éléments? De cette façon, cela vous permettra d'être très ouvert sur chacune des questions. D'accord?

**M. O'Gallagher:** D'accord.

**Le Président (M. Laplante):** Merci.

**M. Marcoux:** La question que vous touchez est fondamentale. On aura l'occasion d'y revenir à l'Assemblée nationale lors du dépôt du projet de loi créant cette société immobilière du Québec, la Société des travaux publics. Globalement, je peux dire que l'objectif, les motifs sont à peu près les suivants. J'ai indiqué au tout début que je considère que le ministère des Travaux publics a atteint deux objectifs fondamentaux dans les dix dernières années, certains plus particulièrement durant les toutes récentes années: celui de l'image et de la réalité de la compétence et celui de l'image et de la réalité de la transparence. Quant à l'image et à la réalité de la compétence, je crois que, si on se compare à d'autres ministères des Travaux publics ailleurs qui ont fait

d'autres réalisations, chaque fois que le ministère, dans les récentes années, se lançait, par exemple, dans des projets de construction majeurs, il a vraiment bien contrôlé les coûts et les délais de réalisation.

J'ai donné deux exemples tantôt, c'est peut-être bon d'y revenir rapidement. Il y a le Palais des congrès qui était un projet complètement nouveau pour le ministère des Travaux publics. On ne construit pas un palais des congrès chaque année; c'est le premier palais majeur au Québec, après celui de Hull qui était quand même beaucoup moins considérable. Le ministère des Travaux publics aura réussi à faire cette construction dans le cadre des délais prévus et exactement en ligne avec les coûts prévus. La même chose pour le palais de justice de Québec. Par comparaison - je veux le faire sans malice - je regarde le ministère des Travaux publics fédéral qui a construit un centre de distribution postale à Montréal où le coût prévu était de 65 000 000 \$ et, si ma mémoire est bonne, le coût final a été de 135 000 000 \$, 140 000 000 \$ ou 150 000 000 \$. On voit qu'il y a eu des écarts épouvantables. Par rapport à l'objectif de compétence, cet objectif du ministère des Travaux publics a été atteint. L'objectif de transparence également. Des choses avaient été faites dans le passé. Le processus des appels d'offres dans les constructions était déjà courant pour les grosses constructions. Avec la mise en oeuvre du fichier central des fournisseurs, dont la responsabilité relève du Service général des achats, cette transparence s'est accrue considérablement dans l'octroi de tous les services professionnels, l'octroi des contrats de services auxiliaires, des besoins pour la sécurité des professionnels en administration, en publicité, en audiovisuel, là aussi pour les contrats de construction inférieurs à 65 000 \$, maintenant à 100 000 \$, qui touchent les entrepreneurs en construction.

J'ai cru que le nouveau défi à réaliser par le ministère des Travaux publics était le défi de l'efficacité, du rendement et de la productivité. Il y a trois façons possibles de réaliser ce défi. D'abord, maintenir le statu quo, c'est-à-dire un ministère, et développer certains programmes de motivation-productivité-performance; ou faire des choses comme j'ai indiquées, des objectifs qu'on essaie d'atteindre actuellement; réviser nos procédures, réviser le cheminement des demandes de clients, etc. On aurait pu et on peut, je pense, améliorer l'efficacité du ministère dans le cadre de la formule actuelle.

Une autre hypothèse - certains autres gouvernements y songent - c'est de facturer les ministères pour les services qui leur sont donnés, c'est-à-dire développer au sein du ministère des Travaux publics un gros

système de comptabilité et informer les ministères du coût des immeubles qu'on loue pour eux selon l'espace qu'ils prennent, les différents services d'ameublement qu'on leur fournit, de gardiennage, d'exploitation des immeubles, et leur facturer cela.

Quand on regarde un exemple qui a été fait au sein du gouvernement du Québec, c'est comme cela que procède la téléphonie. Le ministère des Communications facture à chaque année chaque ministère pour ses coûts en téléphonie, mais cela n'a jamais amené les ministères à contrôler leurs coûts de téléphonie tant que le ministère des Communications n'a pas décidé de couper l'enveloppe globale, de couper le nombre de téléphones au gouvernement. Les ministères font souvent des transferts budgétaires pour éviter un peu en partie ces coupures.

Le choix de la facturation. L'Ontario y songe, le gouvernement fédéral y songe, mais le choix de facturer les ministères apparaît peu efficace comme moyen pour accroître l'efficacité et la transparence des coûts pour que chaque ministère sache, quand il nous demande un service, ce que cela implique comme dépense.

La troisième possibilité, la troisième formule pour essayer d'accroître cette efficacité, c'est la transformation du ministère des Travaux publics en une société d'État publique et, là, ce sera vraiment clair. Cela va accroître vraiment la transparence des coûts pour chacun des ministères, parce que, chaque fois que la société va fournir un service à un ministère, elle va le facturer en conséquence et le ministère devra défendre auprès du Conseil du trésor le coût des services, en somme, l'amélioration des services, l'amélioration des locations qu'il veut obtenir. On croit que c'est un important moyen, en faisant vraiment apparaître les coûts et en faisant en sorte que chaque ministère ait la responsabilité de défendre les budgets en conséquence, de "responsabiliser" l'ensemble des ministères face aux coûts qu'impliquent les demandes de services qu'ils font aux Travaux publics.

Cela, je dirais que c'est l'objectif fondamental. Il y a plusieurs formules, évidemment, pour atteindre l'efficacité. Ce n'est pas une formule sacro-sainte. Je crois que la transformation du ministère en une société d'État constitue le meilleur moyen, parmi les moyens possibles, pour arriver à atteindre cet objectif. En cela, disons qu'il y a un exemple au Canada qui nous a été donné, c'est l'exemple de la Colombie britannique qui, il y a six ans, a transformé son ministère des Travaux publics en une société d'État, BCBC, British Columbia Buildings Corporation.

L'automne dernier, j'ai demandé à mon sous-ministre et à mon chef de cabinet d'aller rencontrer les dirigeants de cette

société pour voir les effets que la création de la société avait eus sur l'ensemble de leur budget, etc. Une évaluation a été faite et beaucoup de documents ont été analysés. J'en ai acquis la conviction que c'était une formule à développer pour le Québec, compte tenu des résultats atteints en Colombie britannique et sur la base de notre expérience propre.

Je dirais que c'est le premier motif: un cadre qui nous permette d'atteindre davantage d'efficacité. Je vais vous indiquer un deuxième motif et je reviendrai sur un troisième par la suite.

Le deuxième motif, c'est qu'à vraiment y regarder le ministère des Travaux publics, c'est un ministère sans dimension politique, c'est-à-dire que c'est un ministère qui ne fait pas de lois pour régir notre société au niveau économique, au niveau social, au niveau culturel. C'est un ministère qui ne fait pas de programmes. C'est un ministère qui ne fait pas de programmes pour améliorer les services aux citoyens. Ce n'est pas un ministère qui crée des programmes, comme le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, le ministère des Affaires sociales, le ministère de l'Éducation. Ce n'est pas un ministère qui doit développer des réglementations pour améliorer notre vie en société sous quelque dimension que ce soit. En ce sens, le ministère des Travaux publics n'est pas, en résumé, un ministère où il y a des politiques à établir. Dans ce sens, la meilleure façon, peut-être, d'administrer les immeubles du gouvernement, c'est de créer une société d'État qui aurait un président-directeur général à sa tête et qui fonctionnerait le plus possible sur les bases et avec la mentalité de l'entreprise privée concernant la gestion immobilière.

Ce qui m'amène au troisième motif, c'est que dans le cadre de l'administration gouvernementale ce qu'on développe, ce sont des gestionnaires de programmes et, quand quelqu'un appartient au ministère des Travaux publics, en fait, il appartient d'abord à la fonction publique. Ce que la fonction publique développe comme mentalité, comme culture, dans la formation que le milieu donne à ses fonctionnaires, c'est une mentalité, une culture de gestionnaires de programmes. Des gestionnaires de programmes, ce sont souvent des gens qui contrôlent l'application de normes. On prépare des objectifs, on prépare des normes pour atteindre ces objectifs et ce qu'un fonctionnaire se demande, dans la plupart des autres ministères, lorsqu'une demande lui est faite, c'est: Est-ce que cette demande entre dans les normes, oui ou non? Cela développe une mentalité et une culture un peu contradictoires avec la mentalité d'efficacité dans les services à fournir à notre clientèle, d'accroissement de la qualité de ces services, du rendement et de la productivité qui y est

propre.  
(10 h 45)

Je crois que, dans le cadre d'une société d'État qui va se comparer beaucoup plus normalement au fonctionnement de l'entreprise privée, il sera possible de développer une nouvelle mentalité, une nouvelle culture, où la première chose qui ne sera pas faite, lorsqu'un fonctionnaire ou un membre de la société recevra une demande d'un client, c'est de dire: Est-ce qu'elle entre dans les normes ou pas? Mais on dira: Comment puis-je répondre à la demande le plus rapidement possible et au moindre coût possible? Je pourrais résumer ce troisième objectif en disant que je crois que le cadre de la société d'État permettra de développer une nouvelle mentalité et une nouvelle culture, au niveau du personnel comme tel de la société, davantage axées vers l'efficacité, le rendement et la productivité. En résumé, ce sont les motifs qui m'ont amené à recommander au premier ministre, il y a quelques semaines, de supprimer le ministère des Travaux publics et de la remplacer par une société d'État.

M. O'Gallagher: Je voudrais poser une question au ministre, M. le Président. Est-ce qu'il y a eu un mémoire de préparé pour le Conseil des ministres en vue de demander cette transformation du ministère en corporation de la couronne? Sans doute, il a dû y avoir des études de faites. Si vos prétentions sont qu'il n'y a rien de politique dans ceci, je suis sûr que vous pouvez distribuer ce rapport à l'Opposition.

J'aurais d'autres questions plus précises. Par cette transformation, est-ce que les coûts d'administration seront diminués? On parle d'une gestion semblable à celle de la Société des alcools dans votre discours prononcé à Laval, cette semaine; je crois que cela a été présenté.

M. Marcoux: Je n'ai pas du tout mentionné cela. Il y a eu une question sur le fichier central qui concernait la possibilité d'appliquer le fichier central des fournisseurs à la Société des alcools, mais je n'ai fait aucune comparaison avec la Société des alcools dans ce discours. J'aimerais apporter cela comme précision, mais je retiens votre question.

M. O'Gallagher: J'aimerais bien avoir des explications sur cela. Est-ce que cela amènera des abolitions de postes? Est-ce qu'il y aura des postes qui vont disparaître à votre ministère? Est-ce que les employés touchés par ces changements seront transférés à d'autres ministères? Le fait d'enlever votre responsabilité ministérielle ne semble pas une garantie de transparence. Par le fait même de changer tout cela en société d'État et non plus d'être un

ministère avec un ministre titulaire, je ne vois pas d'augmentation de la transparence. Est-ce que les contrats de plus de 25 000 \$ seront soumis au fichier central de votre ministère maintenant que le fichier central sera transféré à la présidence du Conseil du trésor? Cela deviendra un peu comme à Hydro-Québec où les gens font leurs propres affaires sans passer par le fichier central, ou la régie des alcools. Quel sera le rôle de la commission des engagements financiers quand cette société d'État sera établie? Je voudrais avoir des réponses un peu plus précises.

M. Marcoux: Je ne pourrai pas donner des réponses définitives et complètes à toutes vos questions à ce sujet. Vous comprendrez qu'il y a une décision de principe qui a été prise au Conseil des ministres à cet effet d'en arriver à l'abolition du ministère, mais le mémoire avec tous les détails - parce que le mémoire comprend toutes les conséquences de la chose - et le projet de loi qui y est annexé, cela va être dans quelques semaines. Le projet de loi sera alors discuté au Conseil des ministres et, à ce moment, plusieurs des questions que vous avez soulevées auront leur réponse.

Tout ce que je peux vous indiquer, c'est certaines recommandations que je fais au Conseil des ministres relativement à certaines questions que vous avez soulevées. Si on prend, par exemple, la dernière question, concernant la transparence, je recommande au Conseil des ministres que la société d'État soit assujettie au fichier central des fournisseurs dans l'octroi des contrats de services professionnels et dans l'octroi des contrats de construction pour les montants inférieurs à 100 000 \$. Sous cet aspect, je recommande que la société soit assujettie aux mêmes règles qu'actuellement.

M. O'Gallagher: En général, est-ce que les coûts seront affectés? Est-ce que les coûts seront moindres?

M. Marcoux: Les coûts seront affectés en ce sens que cette société devra payer des dividendes au gouvernement et aura à se fixer annuellement des objectifs de productivité et, je dirais, de profit. Si on se base sur l'expérience de la Colombie britannique, le taux des dividendes versés au gouvernement était de 7% il y a trois ans et il est monté à 8,5% l'année suivante; l'an dernier, leur objectif était de 10% en dividendes.

Cette société permettra de diminuer les coûts en étant plus autonome dans sa gestion interne. N'étant pas nécessairement astreinte à toutes les règles du fonctionnement gouvernemental, à toutes les règles - que vous connaissez très bien puisqu'il y a plusieurs années que vous êtes député -

auxquelles doivent être astreints tous ceux qui gèrent des programmes au gouvernement et qui ne sont pas nécessairement compatibles avec le type de besoins auxquels nous devons répondre, je suis convaincu qu'il est possible d'accroître l'efficacité.

Quant aux coûts de l'administration, si on se base, encore là, sur l'expérience qui a été vécue en Colombie britannique, il y a eu une réduction d'année en année de l'importance des coûts d'administration par rapport à l'ensemble des coûts de location, des coûts de construction, etc. Je crois bien que ce sera plus facile dans ce contexte où la façon dont on peut gérer les employés, le type d'objectifs qu'on peut leur fixer, le type d'implication dans l'entreprise elle-même, l'identification de la société à l'entreprise plutôt qu'à l'ensemble gouvernemental comme tel faciliteront la réduction des coûts.

**M. O'Gallagher:** Vous avez mentionné dans vos remarques préliminaires que, dorénavant ou éventuellement, le ministère des Affaires sociales et le ministère de l'Éducation seront obligés de passer par le fichier central.

**M. Marcoux:** Je serai plus précis que cela. Je pense qu'il était temps de se poser cette question maintenant et, en ce qui concerne le ministère de l'Éducation, cela supposait des amendements législatifs. Dans le livre blanc du ministre Laurin sur la réforme de l'éducation, il est indiqué que le gouvernement souhaitait s'orienter dans ce sens. Je veux vous indiquer comment. Je ne vois pas nécessairement cela pour tous les fichiers du gouvernement, mais je pense particulièrement au fichier des entrepreneurs en construction et au fichier des professionnels de la construction: architecture, ingénierie, sciences physiques, où je crois que la situation actuelle peut créer des injustices.

Je donnerai un exemple concret, vécu dans ma propre ville et qui peut s'étendre ailleurs. Si la transparence et les règles de répartition des contrats sont valables pour 10 000 000 000 \$ de la répartition du budget, je pense qu'elles sont valables pour l'ensemble des impôts des Québécois, c'est-à-dire les 22 000 000 000 \$. Je donnerai l'exemple suivant: le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement décide de faire construire un poste de la Sûreté du Québec dans une municipalité, dans une ville. Il recourt au fichier pour déterminer un certain nombre d'architectes possibles, admissibles. Mettons qu'il octroie tel contrat à tel architecte. Quelques mois plus tard, la commission scolaire a l'autorisation du ministère de l'Éducation de construire une école. Selon ses propres règles de sélection des firmes professionnelles, la commission scolaire peut octroyer, à quelques mois

d'intervalle, le contrat à la même firme d'architectes. Quelques mois plus tard, c'est l'université de la place ou la constituante de l'université qui a le droit d'agrandir et de faire une bibliothèque; elle peut, selon ses propres règles, choisir la même firme d'architectes. Quelques mois plus tard ou en même temps, un hôpital a le droit de s'agrandir et peut engager la même firme d'architectes. Pourtant, c'est le même montant de 22 000 000 000 \$ de taxes que tous les citoyens du Québec paient.

Je pense que le fait que le fichier central des fournisseurs, particulièrement dans le domaine de la construction, ne soit pas étendu au réseau de l'éducation - je veux être bien clair, je ne parle pas du tout des autres sociétés d'État ou des municipalités; je parle du réseau de l'éducation et des affaires sociales - cela a pu, dans les circonstances, créer des injustices par rapport à certaines firmes professionnelles, par rapport à une certaine distribution des contrats gouvernementaux. Je crois que, si le ministère des Affaires sociales et le ministère de l'Éducation, les réseaux, devaient passer par le fichier central des fournisseurs, on arriverait à une plus juste distribution des services gouvernementaux. On simplifierait aussi la vie de ces conseils d'administration.

On a vécu une expérience récemment où un cégep a accepté de passer par le fichier central des fournisseurs. Au lieu d'être l'objet de la sollicitation d'une centaine de firmes professionnelles pour réaliser la construction qu'il voulait réaliser, on lui a fourni une liste selon les bases du fichier central des fournisseurs. Il a constitué un jury de sélection sur la base de ces critères. Il a choisi une firme et il a évité combien de "lobbying", combien de difficultés. C'est ce conseil d'administration qui nous a dit qu'il avait été très heureux de passer par le fichier central, que cela avait simplifié ses règles. Je suis convaincu que cela a accru la possibilité d'une distribution plus équitable des contrats gouvernementaux. Dans ce sens, je n'en fais pas du tout une question idéologique ou d'apologie. Il y a des exemples concrets qui nous illustrent que le fait que le fichier soit applicable seulement aux ministères du gouvernement a pu ou pourrait créer des injustices par rapport à certaines firmes professionnelles, dans l'accessibilité à l'ensemble des contrats, sur le même montant de 22 000 000 000 \$ de taxes.

**M. O'Gallagher:** J'ai une question un peu générale, mais c'est un petit peu dans le même sens. Est-ce que votre ministère a utilisé d'autres formules pour la construction de postes de police dans la province, un peu comme la formule utilisée pour la Société des alcools, le "lease-back" ou le "turnkey"?

Cela a été utilisé à Montréal par la communauté urbaine pour des postes de police. Elle a été en soumissions pour demander l'espace pour un poste de police à tel ou tel endroit, suivant tel ou tel devis. Elle a demandé une soumission pour un prix de location au pied carré ou au mètre carré. Avez-vous déjà utilisé cela ou avez-vous des projets pour utiliser ce genre de formule? Je crois qu'il y a certains avantages à choisir cette formule, pour des coûts beaucoup moindres, un "lease-back" ou un projet de "turnkey"?

**M. Marcoux:** À ma connaissance, on ne l'a pas fait. Il y a un exemple, si ma mémoire est bonne, où on l'a fait, mais cela date d'il y a quelques années. C'est l'édifice Jos-Montferrand, à Hull, où c'est un bail-achat et, sauf erreur, cela a été construit par Cadillac Fairview. Y a-t-il d'autres exemples où on l'aurait fait? L'an dernier - parce que c'était une des formules qu'on songeait à exploiter davantage, la formule du bail-achat - on voulait le faire dans le cas du palais de justice de Shawanigan, mais les coûts de financement qui nous étaient offerts à ce moment étaient beaucoup trop élevés par rapport aux coûts de financement actuels qu'on a dans le cadre de l'ensemble des emprunts gouvernementaux. C'est pour cela qu'on n'a pas retenu cette formule dans ce cas. Je n'ai pas d'autres exemples. (11 heures)

Mon sous-ministre m'indique que, là aussi, il n'y a jamais de formule magique lorsqu'il est question de construire et d'établir les coûts-bénéfices. Le sous-ministre m'indique que la place Guy-Favreau à Montréal, qui est construite dans le type d'approche que vous proposez, sera, comparativement, l'immeuble qui aura coûté le plus cher à construire à Montréal. Des fois, cela peut être bon et, d'autres fois, cela peut ne pas être bon.

Vous parliez des postes de la Sûreté du Québec. La façon dont on a voulu diminuer le coût et le temps de réalisation, c'est en développant des postes types de la Sûreté du Québec. On avait fait trois modèles, des postes locaux, des postes régionaux et certains postes de district qu'on a adaptés. En ayant un modèle qu'on répétait à peu près de façon identique dans les différentes localités où on a eu à construire des postes de la Sûreté du Québec, on croit qu'on est arrivé à atteindre à la fois deux objectifs, soit réduire les coûts et, deuxièmement, réduire le temps de réalisation de beaucoup de ces projets.

**M. Assad:** Excusez, M. le Président. Concernant les postes de la Sûreté du Québec, quel était à peu près le coût au pied carré de construction?

**M. Marcoux:** On vous donnera cela dans quelques minutes. En fait, les postes de la Sûreté du Québec nous coûtaient - on a commencé il y a trois ou quatre ans l'évolution des coûts - autour de 600 000 \$, 700 000 \$ ou 750 000 \$, selon les circonstances, soit le site, le sol sur lequel on construisait. Cela reviendrait à peu près à 1000 \$ le mètre carré, ou à 100 \$ le pied carré.

**M. Assad:** D'accord. Comment cela se compare-t-il avec les autres provinces?

**M. Marcoux:** Les postes de la Sûreté du Québec?

**M. Assad:** Oui.

**M. Marcoux:** Je ne pourrais pas répondre à votre question. On m'indique que, sauf en Ontario, c'est la GRC ailleurs. Donc, c'est construit par...

**M. O'Gallagher:** Sauf l'Ontario. On pourrait demander quelques précisions sur les orientations et les priorités que vous avez mentionnées au début. Dans les orientations, vous avez parlé de la compétence, de la transparence et de l'efficacité du ministère. À cet égard, vous avez mentionné l'édifice de la rue Marly, à Sainte-Foy, où vous avez fait des changements pour accommoder le ministère de l'Environnement. Je présume que c'est une nouvelle bâtisse et vous dépensez un montant assez élevé pour faire des transformations quelques mois ou quelques années après la fin des travaux de construction.

**M. Marcoux:** Si on prend l'exemple...

**M. O'Gallagher:** Si vous avez augmenté l'efficacité de l'édifice, si vous y avez mis beaucoup plus de gens, plus d'installations pour d'autres ministères, très bien. Mais, en faisant cela, avez-vous établi des normes qui pourraient être appliquées à d'autres ministères pour l'utilisation d'espaces?

**M. Marcoux:** Oui.

**M. O'Gallagher:** Est-ce qu'un programme sera utilisé pour rendre plus efficaces les édifices qui sont déjà utilisés par le gouvernement?

**M. Marcoux:** Si on prend l'exemple de la rue Marly, c'est un édifice de 60 000 mètres carrés où on récupère 15 000 mètres carrés, c'est-à-dire 25% de l'espace, pour y loger au complet un autre ministère.

**M. O'Gallagher:** Ce n'était pas prévu.

**M. Marcoux:** Non, c'était prévu pour le

Revenu seulement. Les réaménagements nous coûteront environ 2 000 000 \$ et les baux de location que nous supprimons nous feront épargner à peu près 1 600 000 \$ ou 1 700 000 \$ par année. En une année, on rentabilisera cet investissement qui sera valable pour 25 ans, puisque je crois que la durée de location de cet immeuble est encore de 25 ans. Nous n'avons pas eu beaucoup de questions au Conseil du trésor sur ce sujet-là, lorsqu'on a dit que ce qu'on épargnerait en coût de location en une année, c'est ce que cela nous coûterait pour réaménager l'édifice du Revenu.

Quant aux normes, on évalue actuellement que, pour les fonctions administratives ou de bureau, c'est environ, en moyenne, 20 mètres carrés par personne qu'on doit rendre disponibles pour les espaces administratifs. Pour tous les espaces spécialisés, que ce soit les centres de détention ou les cours de palais de justice, c'est évidemment plus considérable. Si on parle des espaces administratifs, c'est ce que je viens d'indiquer.

**M. O'Gallagher:** Si on a réussi à augmenter l'utilisation de cet édifice de 25%, il y avait avant quelque chose d'anormal dans les normes. C'est un édifice qui était sous-utilisé.

**M. Marcoux:** Il y avait quelque chose d'anormal, c'est bien sûr, parce que cela a été planifié par le gouvernement qui nous a précédés. Vous le savez, c'est le genre de choses qu'on a récoltées.

**M. O'Gallagher:** Ce sont les mêmes fonctionnaires.

**M. Marcoux:** Ce n'est pas un bail-achat. C'est un édifice qu'on paiera durant 30 ans et qui ne nous appartiendra jamais. C'est le genre de "deal" qui était fréquent à ce moment-là. La même chose pour l'édifice La Laurentienne où est actuellement localisé le ministère des Travaux publics; on paiera durant 25 ans l'immense majorité de l'espace de cet édifice et on n'en sera jamais propriétaire. C'est le genre de "deal" auquel on était habitué. C'est sûr qu'il y avait eu un mauvais calcul à ce moment-là.

**M. O'Gallagher:** Ce n'est pas comme les 32 000 000 \$ du "sacrage" de la Baie-James ou l'argent dépensé dans un trou comme Asbestos.

**M. Marcoux:** C'est cela. Oui, le saccage de la Baie-James, c'est aussi une des oeuvres de la collaboration qui existait à ce moment-là entre certains militants libéraux, membres de syndicats en même temps, et les compagnies qui faisaient la construction à la baie James. C'était aussi une autre des

belles réalisations du Parti libéral.

**M. O'Gallagher:** Ce n'est pas le gouvernement qui vous a précédés qui a consenti un règlement de 200 000 \$ pour 32 000 000 \$ de dommages.

**M. Marcoux:** Quand on est obligé de réparer les pots cassés, on ne peut pas toujours aussi bien réussir. Mais, dans ce cas-là, si on prend Marly, puisque c'est cela qui vous intéressait, je pense que vous verrez qu'on essaie de mieux gérer l'espace qu'il y a deux ans, quatre ans ou cinq ans, puisque cette décision a été prise il y a deux ans. Il y a maintenant deux ans et demi, le ministère des Travaux publics a changé sa structure de direction et s'est créé une direction de la planification et de l'attribution de l'espace, ce qui n'existait pas avant. Avant, on avait une direction de la construction et une direction de l'exploitation. Une nouvelle direction a été créée, celle de la planification et de l'attribution de l'espace.

Comme le parc immobilier de Québec constitue la moitié de notre parc d'espace de tout le Québec, à peu près 900 000 mètres carrés sur 2 000 000 de mètres carrés, ce groupe de planification a dit: La première chose où il faut mettre de l'ordre et qu'il faut regarder, c'est la région de Québec. Ils ont regardé l'ensemble de l'utilisation de nos locaux dans la région de Québec - c'est moitié propriété et moitié location - et ils ont découvert qu'on sous-utilisait de façon terrible nos espaces à Québec. On a décidé de mettre fin à 70 000 mètres en location sur cinq ans. Sur 450 000 mètres qu'on loue par année actuellement, d'ici cinq ans, il y en aura 70 000 de moins qu'on louera. Une première opération majeure dans ces 70 000 mètres, c'est qu'il y en a 15 000 qui viennent pour une bonne part d'espaces qu'on récupère au Marly pour localiser le ministère de l'Environnement, espaces qu'on louait ailleurs.

Je peux vous dire que le plan de réduction des espaces de la région de Québec va très bien. On a même dépassé nos objectifs. L'an dernier, nous avons mis fin à des baux de 6000 mètres qu'on louait dans la région de Québec et il y en a déjà 32 000 mètres de plus sur les 70 000 mètres qui sont déjà planifiés comme espaces devant être réduits et les procédures sont en marche. Cela signifie qu'un an à peine après l'adoption de ce plan par le Conseil des ministres, nous sommes déjà assurés de la réalisation de 50% et plus de notre objectif et on a encore trois ans pour compléter la réalisation de ce plan.

Je pense que personne ne peut douter de notre volonté de mieux gérer l'espace. Ce sont des locaux qui avaient été loués au moment où la fonction publique s'accroissait

de 4%, 5%, 6% par année. Vous savez que, de 1970 à 1976, il y a eu une croissance de 85 000 fonctionnaires au Québec. On est passé de 215 000 pour aboutir à environ 300 000 fonctionnaires et un peu plus, 330 000 si ma mémoire est bonne, une croissance de 85 000 fonctionnaires en l'espace de six ans au gouvernement du Québec, de 1970 à 1976. Au moment où on pensait expansion, expansion, et où on contrôlait moins la gestion, il y a des choses comme cela qui se sont passées.

**M. O'Gallagher:** Maintenant, sur les dix priorités que vous avez mentionnées dans vos remarques préliminaires, la première était les compressions, dans laquelle il y avait cinq sous-sujets. La première était le "jobbing help" ou donner des sous-contrats. Voulez-vous me donner peut-être des détails là-dessus? Par exemple, quelle partie de vos responsabilités pouviez-vous donner à sous-contrat pour la réparation d'équipement de bureau?

Je lisais dans le rapport que vous avez tous une section de votre ministère qui fait la réparation d'équipement de bureau. Maintenant, avec le nouveau traitement de textes et tout le nouvel équipement de bureau qu'on sortira sur le marché et qui sera utilisé dans tous les bureaux, avez-vous l'intention d'employer d'autres personnes pour la réparation de ce nouveau genre d'équipement moderne?

**M. Marcoux:** Bon, une remarque générale. Je veux dire que cela fait déjà plusieurs années, au ministère des Travaux publics, que l'orientation générale était, autant que possible, de faire faire plutôt que de faire. Cela fait déjà longtemps qu'au ministère des Travaux publics on a pris l'orientation, par exemple, chaque fois que des gardiens quittaient le gouvernement ou qu'il y avait une réduction du personnel dans ce corps d'emploi, de les remplacer par des contrats offerts à l'entreprise privée. Dans plusieurs secteurs comme cela, entre autres, le gardiennage, la sécurité, de plus en plus, on va, depuis plusieurs années, du côté du faire faire.

Quant au sujet précis que vous abordez en ce qui concerne les machines de bureau, je dois préciser ceci: Dans le cadre de l'accroissement de la productivité, c'est le premier groupe qui, il y a deux ans, a accepté de s'appliquer un programme d'indicateur de productivité ou de performance et qui a réduit, avec le même personnel, de 50% le temps de réparation, par exemple, des machines à écrire, des calculatrices au gouvernement, etc. Là où cela prenait quinze jours pour le faire, cela prend sept jours maintenant; lorsque cela prenait sept jours, c'est rendu à trois jours et demi sans accroissement de personnel.

Les travailleurs de cette équipe ont eux-mêmes conçu un plan de réorganisation de leur façon de travailler qui fait qu'ils ont réduit de moitié le temps pour réparer les machines de bureau du gouvernement. Comme ils ont eux-mêmes connu la première expérience d'implantation d'indicateurs de productivité et de performance au sein du ministère, ils sont entrés dans une deuxième étape qui les conduit actuellement à acquérir du perfectionnement pour réparer les nouveaux appareils de bureau qui se développent soit nos appareils à technologie avancée. C'est l'orientation qui est prise actuellement. Ce personnel se perfectionnera pour offrir ses services au ministère pour les nouveaux types d'appareils de bureau dont se servent les employés du gouvernement.

Mais la question était l'évaluation qu'on en a fait. L'étude sur laquelle on s'est basé pour prendre cette décision, c'est qu'il en coûtait environ 20% de moins de faire ces réparations nous-mêmes au gouvernement, à Montréal et à Québec. Je ne parle pas en province. À Montréal et à Québec, il nous en coûtait 15% à 20% de moins pour faire ces réparations nous-mêmes plutôt que de les confier à l'entreprise privée dans ce cas. Comme je vous le dis, sur cela il n'y a pas, non plus, une attitude idéologique. Nous regardons secteur de production par secteur de production, secteur d'activité par secteur d'activité et nous voyons si, dans tel secteur, c'est mieux de faire faire ou de faire et nous prenons les décisions en conséquence. Dans ce cas, pour le moment en tout cas, on a pris la décision de maintenir cette équipe, de lui donner de nouvelles dimensions et de la perfectionner dans un autre sens. Il n'est pas dit que cette décision sera là ad vitam aeternam, mais c'est l'orientation actuelle. (11 h 15)

**M. O'Gallagher:** Quels sont les autres travaux que vous avez l'intention de donner à sous-contrat?

**M. Marcoux:** Comme il y a 63 productions et qu'on en a examiné 35 une à une, je vais vous donner des exemples, peut-être, pour illustrer sans nécessairement les reprendre toutes. C'est dans ce type de décision qu'on a décidé de supprimer nos garages à Duberger; on avait des garages qui employaient, si ma mémoire est bonne, neuf employés, une dizaine d'employés pour...

**M. O'Gallagher:** C'est pour la réparation de véhicules?

**M. Marcoux:** ...environ, si ma mémoire est bonne, une centaine de véhicules. Alors, n'importe quel garage au Québec aurait fait faillite depuis longtemps s'il avait eu neuf employés pour entretenir une centaine de véhicules. Cela "pétait" l'imagination qu'il fallait prendre des mesures pour mettre fin à

cette activité.

Ce qui est intéressant, c'est qu'on a discuté avec ces employés, on les a reclassés ailleurs. Tout cela s'est fait avec une très grande correction, un très grand respect du personnel, avec sa collaboration et on a fermé le garage à Duberger sans qu'il y ait de problème, parce que l'évidence le voulait.

C'est le même genre de décision que nous analysons, que nous prenons actuellement face à la menuiserie qui est également installée à Duberger. C'est un autre exemple pour lequel nous allons dans le même sens. D'autres exemples où nous avons décidé de faire faire davantage que de faire. J'ai toute la liste, mais quand tu as une liste de 63 activités devant toi, tu...

**M. O'Gallagher:** Seulement les plus importants.

**M. Marcoux:** D'accord, la réparation de meubles via la menuiserie est un autre exemple de ce que nous allons faire. Dans le domaine du gardiennage, évidemment, c'est une orientation qui était déjà là et qu'on va accentuer considérablement encore.

**M. Assad:** M. le ministre, dans la réparation de meubles...

**M. Marcoux:** On me dit qu'au niveau des grosses réparations on va aller de plus en plus vers l'entreprise privée plutôt que les faire faire en régie. En somme, de moins en moins on aura des services en régie pour faire des travaux, dans le domaine de la réparation, qui peuvent être faits par l'entreprise privée, ce qui oscille à ce moment selon nos demandes plutôt que selon la quantité de personnel qu'on a en place.

**M. Assad:** Dans la réparation de vos meubles...

**M. Marcoux:** Un autre exemple où on va vers le gros volume, c'est au niveau de l'entretien ménager où, là encore, chaque fois que des personnes quittent, on ne les remplace pas et on y va par des contrats à l'entreprise privée.

**M. Assad:** Dans la réparation des meubles, d'ameublement, que vous avez mentionnée, c'est aussi à Duberger. D'accord? J'ai reçu une lettre d'un de vos employés là-bas qui s'y opposait; remarquez bien que je ne m'en souviens pas en détail. Mais est-ce que ces personnes ont été affectées ailleurs?

**M. Marcoux:** Disons que la décision est prise. Évidemment, ce n'est pas le genre de chose qui se fait en quinze jours, trois semaines ou tout cela. Il y a des discussions qui doivent être faites avec chaque employé,

avec les groupes impliqués, avec le syndicat également, mais la décision de principe d'aller dans ce sens est prise. Alors, ce n'est pas encore réalisé tandis que, dans le cas du garage dont je vous parlais tantôt, cela s'est réalisé l'automne passé et sans anicroche.

**M. Assad:** Mais les gens impliqués avaient la crainte de se trouver sans emploi.

**M. Marcoux:** Je peux vous assurer que, comme on l'a fait dans les autres procédures, on respecte entièrement les conventions signées du gouvernement et qu'il n'est pas question de mettre à pied ce personnel.

**M. Assad:** Y avait-il des retraites anticipées?

**M. Marcoux:** Je peux vous assurer que, par exemple, comme dans les compressions de 5% d'effectifs que nous avons faites dans le ministère cette année, il n'y a eu aucune mise en disponibilité ou suppression de poste avec une personne qui est mise en disponibilité.

**Le Président (M. Laplante):** M. le député de Mille-Îles, même sujet?

**M. Champagne:** J'ai quelques questions pour le ministre. M. le ministre, tout à l'heure vous avez parlé d'un bureau de poste régional à Montréal. Je ne sais pas si vous n'avez pas fait une erreur en parlant d'une projection de coûts et de la réalisation. Qu'est-ce que cela a donné comme coûts?

**M. Marcoux:** C'est dommage, je n'ai pas avec moi la...

**M. Champagne:** Je ne sais pas si vous n'avez pas inversé les chiffres tout à l'heure ou quelque chose comme cela?

**M. Marcoux:** Je me suis peut-être trompé. Ce qui était prévu, c'est que cela coûterait 65 000 000 \$.

**M. Champagne:** 65 000 000 \$.

**M. Marcoux:** Cela a coûté - ah! mon Dieu! - 250 000 000 \$.

**M. Champagne:** 250 000 000 \$.

**M. Marcoux:** Je ne pensais pas qu'on pouvait être si... Il n'y a aucun rapport entre ce que cela a coûté et ce qui était prévu.

**M. Champagne:** 65 000 000 \$.

**M. Marcoux:** Mais cela, il faut dire que c'est le ministère des Travaux publics fédéral.

### Le Palais des congrès de Montréal

**M. Champagne:** D'accord. C'est pour un bureau de poste régional de Montréal, construit par le fédéral. Je voudrais savoir au sujet du Palais des congrès à Montréal quels ont été les coûts prévus. Est-ce qu'il y a eu dépassement de ces coûts? L'on dit que, prochainement, il y aura ouverture de ce Palais des congrès et je voudrais savoir si on a respecté l'échéancier, M. le ministre.

**Le Président (M. Laplante):** M. le député, juste avant que vous arriviez, on a répondu à ces questions tout à l'heure.

**M. Marcoux:** Oui, mais on peut donner plus d'explications encore. Ce que je peux indiquer c'est que ce qui avait été prévu lorsque le programme de construction a été fait en 1977-1978, c'est que le Palais des congrès, selon les coûts de la construction à ce moment, devait être construit pour un montant d'environ 60 000 000 \$. C'est selon la base des coûts, c'est-à-dire si on est allé en appels d'offres publics pour l'ensemble du palais d'un seul coup ou si le palais avait été construit dans cette seule année-là. La formule que nous avons développée avec le Conseil du trésor, c'est qu'on prévoit les coûts à tel moment et, pour prévoir le coût de réalisation et pour savoir si on est conforme avec ce coût, on prévoit l'indexation de ces coûts selon la hausse des coûts de construction commerciale et industrielle de Statistique Canada. Cela amène le coût à 81 000 000 \$ ce qui est exactement conforme avec ce qu'on avait prévu il y a maintenant quatre ans ou quatre ans et demi, puisque le Palais des congrès a été construit sur une période de quatre ans.

Le Palais des congrès sera construit selon le coût prévu au point de départ. Quant aux délais, il sera construit globalement, dans les délais prévus. Il y a peut-être quelques semaines d'ajustement, mais sur une oeuvre qui a pris trois ans et demi ou quatre ans à être construite, un délai de quelques semaines est marginal; je pense que cela ne vaut même pas la peine d'en parler.

Globalement, ce qu'il faut retenir, c'est que le Palais des congrès de Montréal, qui est une oeuvre parfaitement originale construit dans un tel milieu - c'est la première oeuvre construite sur l'autoroute Ville-Marie; donc, il y avait des difficultés particulières en termes de chantier de construction à cette oeuvre - aura respecté les coûts de construction et aura respecté les délais prévus. Je pense que c'est à l'honneur de tout le ministère des Travaux publics, c'est un exemple parfait de la compétence des services de construction du ministère.

**M. Champagne:** On sait que le gouvernement fédéral a un programme d'aide pour les Palais des congrès à travers le Canada. Je voudrais savoir la participation du gouvernement fédéral au Palais des congrès de Hull de l'an passé, au Palais des congrès de Montréal et, si vous avez des chiffres, M. le ministre, pour les autres palais à travers le Canada, soit celui de Vancouver ou Toronto. Je ne sais pas si vous avez des chiffres à ce sujet.

**M. Marcoux:** Pour le Palais des congrès de Hull, c'est facile à répondre: c'est zéro plus zéro, cela fait zéro. Pour le Palais des congrès de Montréal, c'est le premier projet qui a été conçu. Au point de départ, il n'y avait aucun engagement du fédéral, mais comme Toronto a, lui aussi, mis sur pied un projet de Palais des congrès, il y a eu la création d'un programme de subventions fédérales qui s'est appliqué à l'ensemble des Palais des congrès du Canada, mais pas à Hull, évidemment, parce qu'on subventionne le Palais des congrès d'Ottawa; alors, on ne pouvait pas subventionner celui de Hull. Mais pour celui de Montréal, c'est 23 000 000 \$ sur le coût de 81 000 000 \$ qui seront donnés par le fédéral et cette somme a été versée. Ce qu'il faut indiquer, c'est que, lorsque le gouvernement du Québec s'est engagé dans la construction, il s'est engagé par sa décision propre et avant même que le fédéral n'ait mis sur pied ce programme de subventions parce que le fédéral refusait de subventionner notre palais à moins qu'il n'y ait d'autres palais qui se construisent ailleurs au Canada. C'est ce qui est arrivé.

**M. Assad:** M. le ministre, vous n'êtes pas sans savoir que le Palais des congrès à Hull n'a pas été subventionné comme les autres, mais il y a eu un engagement de pris par le gouvernement fédéral qui a garanti un nombre X de... Comment dirais-je?

**M. Marcoux:** Un nombre X de congrès ou quoi?

**M. Assad:** Pour subventionner.

**M. Marcoux:** Une fois que l'autre va être plein.

**M. Assad:** Non, non, ce n'est pas le cas du tout.

**M. Marcoux:** Un brillant second.

**M. Assad:** Pour les trois ou cinq prochaines années, je ne suis pas sûr, il y aura une entente avec le fédéral pour que..

**M. Marcoux:** Mais cela n'a pas donné un cent pour le construire.

**M. Assad:** Non, pas pour le construire, mais il y avait des garanties par la suite qui étaient aussi importantes. Peu importe, ce n'est pas de cela qu'on discute aujourd'hui.

**M. O'Gallagher:** Le fédéral n'est pas ici pour se défendre. Dans le cas du bureau de poste à Montréal dont on fait mention souvent où quelques centaines de millions de plus... Quelle était la différence?

**M. Marcoux:** Je ne pensais pas que c'était si horrible que cela, mais de 65 000 000 \$ à 250 000 000 \$, c'est un dépassement de 400%.

**M. O'Gallagher:** On a fait une enquête au fédéral et on a su à quelle place cela a été. Ce n'est pas comme à Québec où on a perdu 500 000 000 \$ au ministère de l'Éducation dans votre premier mandat sans savoir où cela a été.

**M. Champagne:** Il faudrait faire une commission parlementaire.

**M. Marcoux:** Cela a été la même chose qu'avec M. Garneau, c'est allé dans les salaires des professeurs.

**M. Champagne:** Il faudrait faire une commission parlementaire à ce sujet-là à Ottawa.

**M. Assad:** Au sujet du Palais des congrès de Montréal, c'est votre ministère qui a été le maître d'oeuvre. Qui est responsable pour la...

**M. Marcoux:** Si vous vous souvenez bien, M. le député de Papineau, tout de suite après votre réélection, parce que vous avez déjà été élu, on a adopté une loi, en juin 1981, créant la Société du Palais des congrès. Cette loi a été présentée par mon collègue de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme et il y a une Société du Palais des congrès qui va s'occuper de l'exploitation du Palais des congrès. Cette société, c'est M. Jean Labonté qui en est le président et M. Privé qui en est le directeur général; c'est eux déjà qui sont en place depuis deux ans qui s'occupent de faire la promotion du Palais des congrès, d'aller chercher des congrès.

**M. Assad:** L'utilisation de l'espace commercial.

**M. Marcoux:** Il n'y a pas d'espace commercial au Palais des congrès, ce sont des espaces de congrès. Le seul espace commercial, c'est la cafétéria. Cela a été donné en concession...

**M. Assad:** Il n'y a pas d'autres

concessions du tout dans ce complexe?

**M. Marcoux:** Il n'y a pas du tout d'aspect commercial, centre commercial, ou commerce, ou restaurant.

**M. Assad:** Il y a une cafétéria et c'est tout.

**M. Marcoux:** Une cafétéria et de la restauration, des lieux pour services alimentaires; c'est tout.

**M. Assad:** Services alimentaires.

**M. Marcoux:** C'est cela, la cafétéria et les services alimentaires.

**M. Assad:** Il n'y a pas seulement la cafétéria à l'intérieur du Palais des congrès pour les services alimentaires.

**M. Marcoux:** Il y a les cuisines pour les congressistes et différents endroits à l'intérieur du Palais des congrès où des gens pourront manger et prendre des consommations, mais il n'y a aucun autre commerce au Palais des congrès. Le but, ce n'était pas de concurrencer tout le commerce qui est à Montréal; c'était simplement d'offrir un immense espace pour 6 000 congressistes environ.

**M. O'Gallagher:** Quelles sont les prévisions pour le nombre de congrès qui pourraient avoir lieu dans les prochaines années et quels seront les profits et les retombées de ce Palais des congrès?

**M. Marcoux:** Cette question doit être adressée à la commission des crédits du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme. Le budget de subventions pour l'exploitation de la Société du Palais des congrès est inclus dans les programmes du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme. Ce que je savais déjà il y a quelques mois - je n'ai pas les derniers renseignements - c'est que, pour la première année, c'était au-delà de nos espoirs, la quantité de locations qui avait été faite en termes de jours et de quantité de congrès et de grosseur de congrès, mais, quant au budget de la société, le nombre de jours occupés durant les premières années, c'est à la commission de l'industrie, du commerce et du tourisme que vous devriez poser ces questions puisque je n'ai pas de réponse, n'étant pas responsable de la Société du Palais des congrès. La société n'a pas été conçue pour être rentable en elle-même. Elle a été conçue pour rentabiliser l'ensemble du complexe hôtelier, commercial, touristique et de restauration de l'ensemble de la ville de Montréal. On savait d'avance, on a toujours su que, par elle-même, la Société du Palais

des congrès serait déficitaire.  
(11 h 30)

### Compressions budgétaires

**M. O'Gallagher:** D'une façon moins politique, pour continuer dans les priorités que vous avez mentionnées auparavant, on parlait des compressions. Je voudrais avoir vos commentaires ou d'autres précisions sur les avantages des programmes que vous avez amenés pour économiser l'énergie. On a parlé, l'an dernier, du réservoir qu'on a construit entre les édifices B et C. Ces travaux sont-ils terminés? Avez-vous réalisé les économies que vous aviez planifiées? Quels sont les autres projets dans la province mis de l'avant pour réaliser des économies d'énergie, soit par l'utilisation du gaz à la place du pétrole ou de l'électricité, par l'amélioration de l'isolation dans les édifices, par l'utilisation de gaz propane dans des véhicules? Je ne parle pas seulement des centaines de véhicules au service de votre ministère. Y a-t-il des études faites pour réaliser des économies par l'utilisation d'autre chose que l'essence pour les véhicules utilisés par le gouvernement?

**M. Marcoux:** Un instant. Ce ne sera pas long. Donnez-moi trente secondes que je le trouve. Comme je l'ai dit tantôt, depuis qu'on a commencé le programme de conservation de l'énergie, on a réussi à économiser 30% des coûts, ce qui veut dire que le budget, au lieu d'être de 27 000 000 \$, cette année, est de 20 000 000 \$. Évidemment, c'est année après année qu'on a réalisé ces économies. Cette année, l'investissement global sera de 3 200 000 \$, auquel on a décidé récemment d'ajouter 1 700 000 \$. Il y aura environ 5 000 000 \$ d'investissements qui seront faits pour améliorer la conservation de l'énergie. Le principal investissement, cette année, se fera au palais de justice de Montréal. On compte réaliser des économies d'énergie, si ma mémoire est bonne, de 45%, tout près de 50%, avec les transformations que nous sommes en train de faire au palais de justice de Montréal.

Au Musée d'art contemporain, à Montréal, on va maintenant chauffer au gaz. J'ai maintenant la liste, je vous donne cela en trente secondes. Les projets qu'on a pour cette année sont les suivants: à l'édifice G, il va y avoir des corrections des facteurs de puissance qui vont nécessiter des investissements de 125 000 \$; au complexe scientifique, il va y avoir l'achat de compresseurs pour un montant de 300 000 \$. Au complexe scientifique, en plus, on va faire la transformation pour l'approvisionnement au gaz, ce qui est important parce que si on n'avait pas décidé de le faire, toute cette zone industrielle aurait risqué de ne

pas être approvisionnée en gaz par la compagnie d'approvisionnement. Notre décision d'utiliser le chauffage au gaz au complexe scientifique va avoir des conséquences importantes pour toute cette zone de la région de Québec. Il y a également des réaménagements aux pompes primaires pour 98 000 \$ à l'édifice G; un projet de climatisation à Thetford-Mines pour 100 000 \$; au palais de justice de Montmagny, 45 000 \$; au complexe scientifique - je l'ai indiqué - 300 000 \$ en plus, pour l'isolation des murs; au complexe H, un nouveau compresseur: 300 000 \$; à Waterloo, un investissement de 154 000 \$ pour les fenêtres; à Montréal, l'isolation des entrepôts et du dôme central: 120 000 \$; à Parthenais, construction d'un vestibule; des travaux de toiture et d'isolation à Henri-Bourassa. Il y a aussi des investissements de 1 720 000 \$ que je vous ai donnés, en plus de dépenses de 3 000 000 \$ qui sont les suivantes: le palais de justice de Montréal: 2 500 000 \$ - j'en ai parlé tantôt; la transformation au gaz du Musée d'art contemporain: 33 000 \$, je l'ai indiqué; la ventilation à l'Institut de police de Nicolet: 60 000 \$; la centralisation à Nicolet, la ventilation et la toiture: 270 000 \$; et, à New Carlisle, des travaux pour améliorer le chauffage au palais de justice de l'endroit, je crois, de 60 000 \$. Ce qui fait au total des investissements de 5 000 000 \$ cette année en économie d'énergie.

**M. O'Gallagher:** Je crois que le plus gros investissement était pour le palais de justice de Montréal; quel en était le montant?

**M. Marcoux:** 2 500 000 \$.

**M. O'Gallagher:** J'espère que vous allez prendre quelque 100 000 \$ pour arranger les escaliers mécaniques qui ne fonctionnent jamais dans cet édifice.

**M. Marcoux:** Cela concerne l'exploitation, je note votre commentaire.

**M. O'Gallagher:** Le personnel de Montréal qui va souvent au palais de justice peut être d'accord sur le fait que les escaliers mécaniques ne fonctionnent jamais tous ensemble; il y en a toujours deux ou trois en panne.

**M. Marcoux:** Je peux vous dire qu'on a déjà consenti des réparations, mais il paraît que cela n'a pas réglé tout le problème; il en coûterait quelques centaines de milliers de dollars pour vraiment régler le problème. En fait, on constate que le palais de justice de Montréal...

**M. O'Gallagher:** Combien cela vous

coûte-t-il en réparations tous les jours?

**M. Marcoux:** Le palais de justice est quand même de construction assez récente, c'est au total, si ma mémoire est bonne, tout près de 8 000 000 \$ qu'on investira en quelques années à la fois pour le chauffage, la climatisation, la sécurité, les gicleurs etc. En fait, nous avons été obligés d'investir 8 000 000 \$ en quelques années dans cet édifice qui vient à peine - il y a une dizaine d'années - d'être terminé, pour la sécurité, la climatisation, le chauffage, etc. C'est considérable. Mais simplement sur la plan énergétique, comme il y aura une réduction de consommation de l'ordre de 45%, ces investissements sont fort rentables.

**M. Champagne:** Est-ce que je pourrais poser une question, M. le Président?

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

**M. Champagne:** Vous êtes en voie de construire le nouveau palais de justice à Québec. Je voudrais savoir quelles étaient les prévisions des coûts et, en réalité, quel est le coût final. Deuxièmement, je voudrais savoir quelle vocation vous donnerez au vieux palais de justice de Québec. M. le ministre a parlé tout à l'heure de rigueur administrative. Je voudrais savoir si les prévisions ont été respectées pour le nouveau palais de justice de Québec.

**M. Marcoux:** Le coût prévu de la construction était exactement de 47 176 000 \$ en mars 1981. Encore là, comme on a fait différents contrats dans le temps, le coût de la construction presque terminée est actuellement de 55 000 000 \$, mais cela correspond exactement à nos prévisions. Quand on ajoute l'indexation des coûts de constructions commerciales et industrielles selon cette base qu'on s'est donnée, on respecte les coûts prévus. Quant à l'ancien palais de justice, je ne peux pas aujourd'hui indiquer quel ministère l'occupera, mais je peux vous dire qu'on évalue à 12 000 000 \$ les coûts de réfection. L'ancien palais de justice a environ une centaine d'années d'existence. On prévoit 12 000 000 \$ d'investissement pour qu'il satisfasse aux normes de sécurité du système d'inspection du ministère de l'Habitation; également, l'amélioration de la climatisation, le chauffage, la sécurité, toutes ces transformations d'un très vieil édifice. Alors, on prévoit environ 12 000 000 \$ d'investissement. On veut faire en sorte que des parties du palais de justice soient occupées pendant qu'on va réparer d'autres parties pour éviter que, dans le coeur de Québec, il n'y ait quelques centaines de fonctionnaires de moins durant plusieurs années.

**M. Assad:** M. le ministre, vous avez mentionné, au début de votre présentation, la question des compressions des dépenses et de la réduction des effectifs. Est-ce qu'il n'y a pas eu, à l'intérieur de votre ministère, des officiers qui trouvaient que la réduction des dépenses était très difficile et qui ont plutôt suggéré, comme il a été avancé, que la seule façon de réduire les dépenses était réellement de réduire l'effectif, parce que vous avez un surplus de personnel?

**M. Marcoux:** Je suis heureux de votre question. La réponse à votre question est non. Quand je suis arrivé au ministère des Travaux publics, il y a deux ans, la première chose dont on a essayé de me convaincre est qu'il fallait augmenter; on devait être le seul ministère auquel ne devait pas s'appliquer la compression de 2% exigée en 1981. On a essayé, par la suite, de me convaincre qu'il manquait du personnel au ministère des Travaux publics et qu'on devait être le seul ou un des seuls ministères pour lequel ces compressions de personnel ne devaient pas s'appliquer.

Je peux donc vous dire que cela a été une décision à laquelle s'est ralliée la direction du ministère; mais c'est une décision de ma part, comme ministre des Travaux publics, de comprimer le personnel de 5% par année durant deux ans, donc de 10% sur deux ans. Je peux vous assurer qu'on aurait pu très bien atteindre les compressions demandées par le Conseil du trésor sans ces réductions de personnel supplémentaires, simplement par le travail qui a été fait dans chacune des directions pour les autres compressions. D'ailleurs, je peux vous l'indiquer, sur 14 000 000 \$ de compressions qu'on a effectuées l'an dernier, c'est-à-dire si on avait laissé aller cela selon l'indexation du coût de la vie, etc., il y en a eu pour 3 700 000 \$ qui ont été faites au niveau des salaires, des traitements du personnel régulier et occasionnel; le reste des compressions, si vous enlevez ces 4 000 000 \$, cela veut dire 11 000 000 \$ de compressions et plus qui ont été faites dans différents services au niveau des loyers. On a 2 800 000 \$, près de 3 000 000 \$ de compressions des loyers, en réduisant notre parc d'espace et en faisant en sorte que les ajustements soient le moins élevé possible.

Alors, 3 000 000 \$ de compressions en loyer; au niveau de l'enveloppe projet, en somme au niveau de la construction, on a réduit de 3 000 000 \$; au niveau de l'énergie, les investissements qu'on a faits amènent des réductions de dépenses pour une économie de 2 000 000 \$ cette année. En somme, les investissements qu'on a faits l'an dernier et l'autre année avant nous amènent des économies de 2 000 000 \$ à l'énergie. (11 h 45)

Au niveau de l'ameublement, on a fait

des compressions de 930 000 \$, presque 1 000 000 \$. Au niveau des écrans, de 420 000 \$, un demi-million. Au niveau des autres services professionnels, 325 000 \$. Au niveau des déménagements, 124 000 \$. Au niveau de l'entretien ménager, 230 000 \$, en modifiant nos normes. On a fait de nouvelles normes pour l'entretien ménager l'an dernier. L'application de ces nouvelles normes amène des économies de 230 000 \$. Pour l'achat de plantes et fleurs, on constate une baisse de 100 000 \$ par rapport à 238 000 \$, donc une baisse d'à peu près 40% du budget. Pour les activités de la région Nord, on constate une baisse de 300 000 \$. On a réorganisé considérablement nos activités dans cette région. Au programme des communications, il y a une compression de 200 000 \$, et une autre compression de 134 000 \$. En somme, sur 14 000 000 \$ de compressions, il y en a pour 3 700 000 \$ qui sont relatives aux salaires. La réponse à votre question est très claire à ce moment, c'est: Non, on n'a pas fait les compressions de personnel parce qu'on voulait faire des compressions de budget supplémentaires. Au contraire, on a dépassé les compressions qui étaient demandées par le Conseil du trésor. Cette année, quand vous regardez le budget global, il passe de 317 000 000 \$ à 306 000 000 \$. C'est écrit 311 000 000 \$ parce qu'il y a une décision récente pour constituer un fonds renouvelable de 7 000 000 \$ pour l'achat ou la location des appareils informatiques pour pouvoir procéder très rapidement. N'eût été cet ajout de 7 000 000 \$ pour constituer un fonds renouvelable pour le Service général des achats, pour l'achat ou la location concernant l'informatique, vous auriez eu une réduction de notre budget de 3% cette année, ce qui est au-delà de ce que le Conseil du trésor nous demandait, mais c'est volontairement qu'on l'a fait. La décision de comprimer les effectifs a été une décision de ma part.

**M. Assad:** D'accord, je ne vous contredirai pas. Est-ce que parmi ces compressions il y en a qui ont été faites par des retraites anticipées, par exemple? Avez-vous un programme?

**M. Marcoux:** On vient de vous donner le tableau de la compression du personnel qu'on peut regarder ensemble. Je viens de vous faire distribuer quatre pages qui vous donnent l'évolution du personnel au ministère des Travaux publics pour chacune des directions et pour l'ensemble des fonctionnaires. À la page suivante, à la page 2, vous avez la réponse à votre question, le tableau qui s'intitule Départs et entrées depuis avril 1982 et au cours du mois de mars; par la suite, Cumulatif des départs depuis le 1er avril 1982. Vous avez la distribution de 176 départs. Il y en a eu 79

qui sont des mutations, des gens qui sont allés dans d'autres ministères ou d'autres régies gouvernementales. Il y a eu 20 démissions, 58 retraites et préretraites, 11 décès, 6 révocations et 2 dans d'autres catégories, pour un total de 176. Il faut indiquer que la décision de comprimer les effectifs de 5% a été prise officiellement le 1er juillet, mais comme la décision s'en venait dès le 1er juin, on a bloqué au ministère tous les remplacements de personnel, ce qui veut dire que notre objectif de 5%, on l'a atteint en neuf ou dix mois, alors que durant les deux premiers mois - c'est indiqué Cumulatif des entrées - en avril et mai, il y a eu 57 personnes recrutées au ministère des Travaux publics. Malgré cela, on a atteint notre objectif de réduction de 5% du personnel en une année, parce qu'il y a eu 176 départs durant les mois qui ont suivi, à la suite de ma décision. Ce tableau répond à la question que vous posiez.

**M. O'Gallagher:** Vous avez mentionné, M. le ministre, lors de vos commentaires, l'égalité en emploi pour les femmes. Je vois qu'elles n'ont pas grand chances. Quand on diminue l'effectif, j'ai l'impression que les femmes sont aussi mal servies que les ethnies et les anglophones dans la fonction publique. Comme vous le savez, les ethnies et les anglophones représentent moins de 4% de la fonction publique, même si le ministre de l'Immigration a été chargé d'un service spécial, avec M. Egan Chambers, en tête pour essayer de trouver des emplois pour les ethnies et les anglophones. Je me demande ce que vous avez fait dans votre ministère pour trouver des emplois pour les ethnies, les anglophones et aussi pour les femmes, comme vous l'avez mentionné. L'an dernier, vous avez déploré le fait que les femmes n'occupent aucun poste d'importance à votre ministère. Je dois vous avouer qu'il y a une femme derrière vous, mais elles sont encore en minorité évidente.

**M. Marcoux:** Disons que la dame qui est derrière moi, c'est une attachée politique de mon cabinet.

**M. O'Gallagher:** Alors, il n'y en a pas, c'est zéro plus zéro.

**M. Marcoux:** Non, non, je peux vous dire qu'il y a eu un progrès. Lorsque je suis arrivé au ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement, il n'y avait aucune femme cadre et, maintenant, il y en a une: c'est la directrice des communications qui est en même temps, par intérim, secrétaire du ministère. Il est évident qu'il y a là un conflit d'objectifs. Il a fallu faire un choix. J'aurais souhaité - je pense que tous mes collaborateurs le savent - augmenter la

proportion du personnel féminin au ministère, particulièrement au poste d'agent de maîtrise et de direction. Par contre, confronté à l'autre objectif d'augmenter l'efficacité, la productivité, le rendement, l'un des moyens devient la réduction de l'effectif. Je suis certain que le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement est plus efficace cette année et fournit des services plus rapidement à sa clientèle, même s'il a réduit son effectif de 5%. Pourquoi? Parce qu'on a pris d'autres mesures pour déléguer des responsabilités, pour raccourcir tous les processus dont je parlais tantôt. Une série de moyens font que je peux formellement affirmer que le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement est plus rapide et plus efficace. Il n'a pas diminué la qualité des services qu'il donne, au contraire - je vais donner un exemple - on a augmenté le budget de 4 000 000 \$ à 5 500 000 \$ environ pour toutes les menues réparations qui nous sont demandées par des clients et qui sont souvent de petites améliorations qui aident beaucoup à un climat de travail ou à une qualité du milieu de travail.

Pour revenir à la question, c'est évident que la compression de l'effectif a empêché qu'il n'y ait une croissance de l'effectif féminin au ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement et, en même temps, comme vous l'indiquez, pour les anglophones ou les personnes d'autres sources ethniques. Par contre, le comité d'égalité en emploi du ministère a été très actif. Le ministère a encouragé plus fortement que par le passé le perfectionnement du personnel féminin en accordant deux congés avec traitement pour études à temps complet, ce qui ne se faisait pas auparavant, et douze congés à temps partiel, pour perfectionnement également. Organisées par la direction du personnel, avec la collaboration du comité d'égalité en emploi du ministère, il y a eu des séances d'information sur l'évolution des plans de carrière qui ont été offertes, sauf erreur, à l'ensemble du personnel féminin du ministère, séances d'information sur le plan de carrière qui ont été très appréciées. Je peux vous assurer que, malgré la conjoncture, le comité d'égalité en emploi pour les femmes au ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement a été très efficace et s'est réuni chaque mois; chaque demande qui a été faite a été étudiée très positivement et il y a d'excellents rapports entre la direction et ce comité. Mais le problème que vous posez est réel.

M. O'Gallagher: Ma première question portait aussi sur l'emploi des anglophones et des ethnies à l'intérieur de votre ministère. Comme vous le savez...

M. Marcoux: C'est un peu la même chose.

M. O'Gallagher: ...ils ont créé un genre de service à l'intérieur du ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration pour essayer de promouvoir l'emploi des ethnies et des anglophones à l'intérieur de la fonction publique. Si je ne m'abuse, je pense que c'est 4%, ou même 3% seulement de toute la fonction publique qui sont soit des ethnies ou des anglophones alors qu'ils représentent au moins 19% à 20% de la population, ce qui est assez remarquable. Est-ce qu'il y a eu des pressions par ce service du ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration sur votre ministère pour faire quelque chose pour promouvoir l'emploi de ces minorités ou si c'est seulement un autre écran de fumée?

M. Marcoux: Il y a deux mandats, dans le mandat du ministre des Communautés culturelles et de l'Immigration. Une grande partie de son mandat - je pense qu'actuellement pour l'ensemble de la fonction publique, il ne peut pas le réaliser - est de favoriser davantage l'engagement de personnel des différentes ethnies du Québec et du groupe anglophone, en général. Mais il y a une autre partie de son mandat - et je peux vous assurer que les chiffres et les faits prouvent qu'elle est réalisée -, qui touche les nominations de l'ensemble des conseils d'administration ou des nominations faites par le Conseil des ministres. Je suis témoin, chaque semaine, des interventions du ministre responsable de l'Immigration en vue de favoriser et d'obtenir la nomination de nombreuses personnes venant de différentes communautés culturelles du Québec, en ce qui a trait aux membres des conseils d'administration des différentes sociétés d'État, des différents conseils consultatifs et des différents conseils d'administration dans le secteur des affaires sociales et dans le secteur de l'éducation. Cet aspect du mandat du ministre de l'Immigration, je peux vous assurer qu'il est réalisé et qu'il y a des gains importants faits actuellement. En ce qui concerne l'accroissement de la proportion du personnel comme fonctionnaire, vous avez raison de dire que depuis qu'il y a des compressions et surtout depuis qu'il y a un gel de recrutement, depuis mai 1982, au gouvernement, c'est évident que cet objectif ne peut pas être atteint.

#### Politique des soumissions

M. Assad: M. le ministre, je voudrais discuter un peu de la façon dont vous êtes impliqué dans la politique des soumissions. Prenons le cas du palais de justice à Montréal. Je pense que vous êtes au courant - on a des communiqués à ce sujet - qu'il y

a des compagnies qui ont soumissionné pour des compresseurs et des refroidisseurs.

**M. Marcoux:** C'est exact.

**M. Assad:** Ceux-ci ne sont fabriqués ni au Québec ni au Canada; ils sont fabriqués aux États-Unis.

**M. Marcoux:** Oui.

**M. Assad:** J'ai été saisi du cas d'une compagnie qui était le plus bas soumissionnaire, qui s'est plainte qu'il y ait eu des changements des plans et de devis. Dans les deuxièmes plans et devis - je ne sais pas si c'est votre ministère, mais, de toute façon, votre ministère est le maître d'oeuvre des travaux - on a avancé l'idée que telle compagnie en particulier serait en meilleure position de fournir l'équipement nécessaire parce qu'elle fabriquait au Québec. Mais elle ne fabriquait aucune pièce ou aucun compresseur dont on avait besoin dans cet édifice. J'ai eu des discussions à droite et à gauche pour rétablir les faits, vu que votre ministère est le maître d'oeuvre dans plusieurs de ces travaux et que le plus bas soumissionnaire n'a pas été accepté. Est-ce que ce n'était pas une raison de...

**M. Marcoux:** Il y a une chose qui est fautive dans l'affirmation qui préside à votre question et je veux bien expliquer l'ensemble du dossier. C'est qu'il n'y a pas eu de plus basse soumission parce qu'il n'y a pas eu d'ouverture de soumissions. Ce qui s'est passé, c'est qu'on est allé en soumissions publiques pour les réparations et les rénovations qu'on voulait faire avec l'objectif d'économiser de l'énergie au palais de justice de Montréal. Des représentations nous ont été faites selon lesquelles les devis préparés spécifiaient une marque particulière. Ces devis étaient faits de telle façon qu'ils disqualifiaient d'autres producteurs d'équipement analogue ou semblable et qui, à ce moment, devenaient non concurrentiels.

Vous êtes probablement suffisamment familier avec le secteur de la construction pour voir que ceux qui décident des plans et devis, les architectes et les ingénieurs, ont un rôle très important pour déterminer, finalement, jusqu'à un certain point qui pourrait avoir le contrat, qui serait admissible à soumissionner concrètement au bout. Il y a une habitude qui a été prise, c'est de spécifier le nom d'une marque de commerce au lieu de spécifier les normes ou les objectifs qu'on veut atteindre par tel appareil qu'on désire acheter.  
(12 heures)

Des représentations nous ont été faites dans le sens suivant, comme vous l'avez indiqué. D'autres compagnies établies au Québec et produisant d'autres biens au

Québec auraient souhaité qu'on leur accorde préséance dans le cadre de la politique d'achat du Québec, c'est-à-dire qu'on leur accorde la priorité pour ce type d'appareils même s'ils étaient produits par leur compagnie aux États-Unis, comme vous l'avez affirmé. Elles ont fait une autre représentation, mais nous n'avons pu l'accueillir parce que cela n'entre pas dans le cadre de la politique d'achat du Québec actuellement d'avantager nécessairement des compagnies qui produisent des biens au Québec, même si ce ne sont pas les produits qu'on désire. Elles nous ont fait une autre représentation qui nous a paru justifiée et qui était de faire en sorte que les plans et devis, à partir desquels nous allions en soumissions publiques, ne favorisent pas, en partant, une compagnie donnée. Nous avons acquiescé à cette représentation. C'est pour cela qu'en cours de soumissions publiques nous les avons arrêtées et avons demandé aux ingénieurs responsables de la fabrication des plans et devis de modifier ceux-ci, pour faire en sorte qu'ils ne préjugent pas de la compagnie qui obtiendrait le contrat.

Nous avons modifié ces plans et devis. Nous avons continué l'appel d'offres public. Également, en faisant cette analyse, nous avons découvert qu'il y aurait possibilité de faire des économies si nous divisions les appels d'offres en deux, c'est-à-dire qu'au lieu que ce soit l'entrepreneur général qui fasse une proposition pour l'ensemble de la construction on fasse deux appels d'offres: un pour les compresseurs et un pour l'ensemble des travaux. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il était plus facile de faire hausser les prix si les deux étaient intégrés et que, si nous faisons deux soumissions publiques, nous avons des chances d'obtenir un meilleur prix.

Nous sommes allés en soumissions publiques. Il y a quelques jours, il y a eu fermeture des soumissions. Actuellement, le Service général des achats procède à l'analyse des soumissions pour savoir si elles sont conformes. Je peux vous assurer que le plus bas soumissionnaire conforme sera celui qui obtiendra le contrat. Je peux vous assurer qu'aucune des compagnies en cause ne subira de préjudice face à ces changements apportés aux plans et devis. Au contraire, notre objectif était d'accroître la concurrence et de faire en sorte que les plans et devis ne défavorisent pas la concurrence, mais la facilitent.

Je suis convaincu que, sur ces objectifs, vous devez être en accord sur les décisions que nous avons prises. Je peux vous assurer qu'à la suite de l'analyse qui sera faite dans les jours ou les semaines à venir par le Service général des achats, à la suite de la fermeture des soumissions, le contrat sera accordé au plus bas soumissionnaire conforme.

**M. Assad:** Dans les plans et devis amendés, une autre erreur s'est glissée. Il y a le nom d'une compagnie qui a été mentionné dans les critères exigés par le ministère.

**M. Marcoux:** Ce qu'on me dit, c'est que, dans la première soumission, il y avait le nom d'une compagnie qui était identifiée, mais comme les spécifications qui indiquent ce qu'on veut avoir au bout comme résultat étaient restrictives, cela ne permettait pas la concurrence. Lorsque nous sommes retournés en soumissions - vous avez raison de dire qu'il y avait le nom d'une autre compagnie qui était indiqué - les spécifications mentionnées favorisaient la concurrence entre l'ensemble des compagnies. Il fallait indiquer le type de matériel qui pouvait entrer dans cette production. Je peux vous assurer que ces spécifications favorisaient la concurrence plutôt que de la restreindre. La preuve, c'est que nous avons reçu quatre soumissions de quatre compagnies différentes actuellement et qui sont à être analysées.

**M. Assad:** Dans le cas dont on discute, il y a eu des échanges de lettres, des représentations de faites. J'ai trouvé que c'était un dangereux précédent, parce que, sans mentionner de nom, un fonctionnaire de votre ministère était responsable de l'inscription du nom d'une compagnie aux plans et devis amendés. Quant aux plaintes venues d'une autre compagnie, j'ai trouvé qu'elles étaient justifiées. Je ne sais pas quel article de loi exige qu'on donne préséance à une compagnie qui fabrique au Québec.

**M. Marcoux:** Ce n'est pas dans la loi; c'est une...

**M. Assad:** Il y a un règlement, en tout cas.

**M. Marcoux:** ...réglementation gouvernementale du Conseil du trésor...

**M. Assad:** D'accord, c'est ce que je voulais dire.

**M. Marcoux:** ...ratifiée par le Conseil des ministres qui indique qu'on doit accorder...

**M. Assad:** ...préséance...

**M. Marcoux:** ...pas préséance, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte du pourcentage du contenu québécois dans le produit qui est fabriqué.

**M. Assad:** Dans ce cas, il n'y en avait pas.

**M. Marcoux:** Dans ce cas, ni l'un ni l'autre ne sont des produits québécois.

**M. Assad:** Mais cela n'empêche...

**M. Marcoux:** C'est dans ce sens qu'on dit que la politique d'achat ne s'appliquait pas à ce contrat. Les représentations qui nous ont été faites étaient de dire: Même si on ne fabrique pas cela au Québec, comme on fabrique d'autres biens au Québec, achetez de nous, d'abord. On a dû ne pas accepter ces représentations.

**M. Assad:** M. le ministre...

**M. Marcoux:** Mais les représentations qu'on a acceptées, c'est de modifier les plans et devis pour faire en sorte que les spécifications des appels d'offres publics n'éliminent pas d'autres concurrents qui pourraient se présenter. C'est ce qui est arrivé puisqu'il y a eu quatre soumissionnaires qui ont présenté des soumissions.

**M. Assad:** À la fin, au dernier appel d'offres.

**M. Marcoux:** Oui, au dernier. Mais il n'y a pas eu de premier appel parce qu'on a arrêté les soumissions.

**M. Assad:** D'accord.

**M. Marcoux:** Il n'y a pas eu de premier appel et il n'y a pas eu... Je pense qu'il faut être très clair pour tout le monde. Quand vous avez dit tantôt qu'on n'avait pas donné le contrat au plus bas soumissionnaire, il n'y a pas eu de plus bas soumissionnaire, parce qu'on a arrêté les soumissions avant qu'elles soient ouvertes. Les prix faits par les concurrents n'étaient pas connus; la façon dont ils soumissionnaient n'était pas connue. En ce sens, je peux affirmer formellement que les règles du milieu par rapport aux appels d'offres publics ont été respectées.

**M. O'Gallagher:** Sur le même projet, il y a eu d'autres allégations relatives au fait que les plans et devis auraient été corrigés pour favoriser une compagnie en particulier.

**M. Marcoux:** Non, pour empêcher que les anciens plans et devis ne favorisent une compagnie.

**M. O'Gallagher:** D'accord.

**M. Marcoux:** Je veux être formel sur cela, parce qu'il faut s'entendre. Vous savez le pouvoir qu'ont les architectes et les ingénieurs dans la détermination des spécifications et, en conséquence, le pouvoir qu'ils ont aussi pour déterminer s'il y aura

concurrence ou non. Dans ce cas, les changements que nous avons demandé de faire aux plans et devis étaient pour accroître la concurrence et non pour la diminuer. En ce sens, c'est complètement à l'inverse de ce que vous avez prétendu.

**M. O'Gallagher:** Où je veux en venir, M. le ministre, c'est que...

**M. Marcoux:** Oui.

**M. O'Gallagher:** ...l'on a allégué qu'on se retrouverait avec un équipement qui ne serait pas le meilleur, suivant les règles de l'art moderne, d'aujourd'hui, que le système lui-même serait désavantagé, comparé au premier devis. On nous dit qu'il faudrait comparer deux édifices. Si on prend votre édifice et l'édifice de la Banque Nationale et de Bell Canada où on a installé le genre d'équipement qui est dans le premier devis, on a un système plus efficace, meilleur et plus moderne. Finalement, on se retrouvera avec un équipement déjà désuet. Est-ce que vous pouvez nous assurer qu'il n'y a aucune vérité là-dedans et que l'équipement qu'on achètera sera le meilleur équipement disponible, suivant la plus haute technologie disponible aujourd'hui?

**M. Marcoux:** Je peux vous assurer que, dans la décision que nous avons prise de demander la correction des plans et devis, nous avons tenu compte des coûts à l'achat et des coûts d'exploitation présente et future. La décision qu'on a prise est exactement dans le sens des objectifs que vous souhaitez qu'on atteigne.

**M. Assad:** Sauf que, M. le ministre, les changements qui ont été apportés à la suite de discussions avec...

**M. Marcoux:** Je dois apporter une précision. Je ne suis ni ingénieur, ni avocat, c'est probablement un grand désagrément pour fonctionner dans cette Assemblée nationale, mais il y a une chose que je sais, c'est que, lors de cette révision - parce que les représentations qui m'ont été faites, comme je l'ai indiqué, je considère qu'elles étaient justifiées sous l'aspect de la concurrence - j'ai demandé aux autorités du ministère de demander à l'ingénieur qui devait fabriquer les plans et devis que les modifications ne mettent pas en jeu notre objectif d'avoir des coûts qui ne soient comparables et acceptables, des moindres coûts possibles, à la fois à l'achat et au fonctionnement.

**M. Assad:** C'est vrai que c'est très complexe.

**M. Marcoux:** Pour se parler clairement

aussi, vous avez des ingénieurs qui étudient dans les universités, ils fonctionnent avec des manuels donnés, avec une culture donnée, etc. Ensuite, quand ils font des plans pour aller en soumissions publiques, c'est souvent beaucoup plus simple de fonctionner avec la base de l'enseignement que tu as eu à ce moment, alors que, évidemment, ce marché, comme les autres marchés, est en évolution. Je pense qu'aux Travaux publics on a fait notre devoir, à ce moment, de demander des modifications qui accroissent la concurrence plutôt que de la limiter.

**M. Assad:** D'accord. C'est très bien d'augmenter la concurrence, mais pas pour la...

**M. Marcoux:** Dans le propre intérêt du ministère des Travaux publics. Le dossier n'est pas fini; dans quelques jours, on verra le résultat complet. Je suis assuré que toutes les décisions qui ont été prises jusqu'à maintenant ont été dans l'intérêt du ministère des Travaux publics.

**M. Assad:** D'accord. De toute façon, cette question est très complexe, à savoir quel équipement sera le meilleur? Sauf que vous avez beaucoup d'exemples...

**M. Marcoux:** C'est pour cela que j'ai préféré qu'on prenne les moyens pour mettre en concurrence différents équipements possibles, qu'on indique les objectifs qu'on voulait atteindre, qu'on spécifie le type d'appareils qui nous indiquaient les objectifs qu'on voulait atteindre plutôt que de - comme c'est complexe - dire: Bon, c'est telle marque de commerce qui fait foi de tout. Je pense que c'est préférable comme attitude dans la façon dont on prépare des appels d'offres dans le domaine du secteur public.

**M. Assad:** De toute façon, il n'y a pas de doute que, pour les édifices où vous êtes le maître d'oeuvre, vous avez amplement d'exemples de constructions et du genre d'appareils qui sont utilisés. C'est très bien d'augmenter la concurrence, mais pas pour sacrifier l'efficacité.

**M. Marcoux:** Je vous assure que non.

**M. O'Gallagher:** M. le ministre, dans la préparation des devis par vos ingénieurs-conseils, est-ce qu'il y a des normes établies depuis nombre d'années pour éviter une telle nomination d'une compagnie en particulier, pour éviter ce qu'on souligne aujourd'hui, soit que les soumissions ont été arrêtées, qu'on a changé les devis pour en favoriser une ou plusieurs? Comment se fait-il que cela n'ait pas été fait lors de la première soumission, que cette affaire puisse arriver aujourd'hui

et qu'on soit forcé de changer les devis une fois que la construction est déjà commencée?

**M. Marcoux:** Je peux vous assurer que c'est la première réaction que j'ai eue, comme la vôtre, lorsque des représentations m'ont été faites par d'autres compagnies qui voulaient aussi offrir leur produit: Comment se fait-il qu'on n'a pas fait un plan et devis ouvert - si vous me passez l'expression, entre parenthèses, je suis convaincu que ce ne sont pas des expressions techniques, mais je crois qu'on peut se comprendre - plutôt que de faire un plan et devis qui soit, je dirais, fermé quant aux possibilités de soumissions pour différents types de produits?

Il y a des habitudes qui sont prises, à un moment donné, dans le domaine de la construction et, à la suite des représentations qui nous sont faites, on doit voir si ces habitudes sont les plus équitables, sont celles qui favorisent davantage la concurrence. Les représentations qui m'ont été faites étaient dans ce sens et j'y ai acquiescé. Je peux vous assurer que je n'aurais pris aucune décision qui défavorise le ministère des Travaux publics et le type d'oeuvre qu'on voulait bâtir.

**M. O'Gallagher:** Dans les devis pour toutes les autres parties de cet édifice, comme les "fixtures", la plomberie, l'électricité ou la quincaillerie, il n'y a aucune mention d'aucun nom de compagnie particulière. De même, dans la finition, soit pour les tuiles, les tapis, pour nombre d'éléments qui entrent dans un édifice. (12 h 15)

**M. Marcoux:** C'est très fréquent qu'on spécifie une marque de commerce pour indiquer le type de produit qu'on veut. C'est beaucoup plus facile, c'est beaucoup moins long aux plans et devis que de spécifier le résultat qu'on veut atteindre ou les qualifications du produit qu'on veut. C'est souvent une habitude, dans les appels d'offres, d'indiquer la marque de commerce à laquelle on se réfère et à laquelle les autres doivent satisfaire. Dans ces cas...

**M. O'Gallagher:** Quelle est la politique du ministère, quand vous demandez à un architecte ou un ingénieur de préparer un devis? Est-ce qu'il doit mettre telle ou telle compagnie ou l'équivalent?

**M. Marcoux:** Oui. On me dit que, normalement, on ne doit pas le faire, mais s'il y en a un seul qui existe, cela arrive que ce soit fait. Ce n'est pas illégal mais, évidemment, ce n'est probablement pas l'idéal. Mais je peux vous assurer que tous les dossiers sont ouverts et qu'il n'y a rien de bizarre sur ce sujet.

**Le Président (M. Laplante):** M. le

député.

**M. Champagne:** Oui, M. le Président. M. le ministre, votre ministère procure des services au lieutenant-gouverneur, et dans votre effort de compression budgétaire, malgré que le gouvernement du Québec soit le gouvernement provincial qui dépense des sommes assez importantes à ce sujet, est-ce que vous avez prévu, dans un effort de compression, de réduire les dépenses de services au lieutenant-gouverneur?

**M. Marcoux:** Je peux indiquer qu'en 1983-1984, pour les services d'entretien reliés aux édifices où vit le lieutenant-gouverneur, nous dépenserons 54 800 \$, alors qu'en 1982-1983 nous dépensions 93 000 \$; et qu'en 1981-1982, nous avons dépensé 147 000 \$. En trois ans, on sera passé de 147 000 \$ à 54 000 \$ dans les dépenses reliées au lieutenant-gouverneur. Je pense que c'est un effort de compression appréciable à ce titre.

**M. Assad:** M. le ministre, je ne savais pas qu'il était pour soulever une autre question, mais je voudrais terminer sur ce point. Avec les explications que vous avez données, je tiens pour acquis que, dorénavant, quand il y aura des appels d'offres sur un genre d'équipement qui n'est pas fabriqué au Québec, ou même au Canada, dans des cas qu'on a discutés, on prendra la précaution de regarder les plans et les devis afin qu'il n'y ait pas d'erreurs comme celles qu'on a vues parce qu'on ne voudrait pas que cela revienne. La concurrence, c'est évident que c'est désirable, mais vous allez m'assurer qu'elle n'est pas aux frais d'un système moderne et efficace et qu'elle répond à toutes les exigences dans les édifices qu'on construit aujourd'hui.

**M. Marcoux:** Je peux répondre que je suis en parfait accord avec ce que vous avez indiqué.

**M. Assad:** Parfait. Est-ce qu'on pourrait toucher la question du Service des achats? Si je me rappelle bien, dans votre énoncé, au début de la journée, vous avez mentionné que cela représente au-delà de 100 000 000 \$. D'accord?

**M. Marcoux:** Les achats du gouvernement?

**M. Assad:** Oui.

**M. Marcoux:** Non, cela fait près de 300 000 000 \$.

**M. Assad:** Est-ce que les...

**M. Marcoux:** J'ai parlé de

100 000 000 \$ en baux de location tantôt. C'est le seul montant de 100 000 000 \$ dont j'ai parlé, je pense. J'ai dit que le tiers du budget du ministère qui allait à la location des baux était de 104 000 000 \$ à peu près.

**M. Assad:** Puis du Service des achats.

M. Marcoux: Le Service des achats.

**M. Assad:** Global de votre ministère?

**M. Marcoux:** Lui, il ne nous coûte pas beaucoup. Il nous coûte à peu près 5 400 000 \$. C'est le personnel; c'est environ 150 fonctionnaires.

**M. Assad:** Non, non, d'accord, je parle du Service des achats, pour 300 000 000 \$.

**M. Marcoux:** Il y a pour 300 000 000 \$ d'achats qui passent par le Service général des achats.

**M. Assad:** Est-ce que tous les services passent par votre ministère?

**M. Marcoux:** Tous les achats.

**M. Assad:** Tous les achats?

**M. Marcoux:** Au-delà de 1500 \$, depuis le 1er avril. Avant, c'était de 1000 \$. Maintenant, les achats au-dessus de 1500 \$ passent par le Service général des achats.

**M. Assad:** Il y a une question que je voudrais soulever, après avoir lu quelques articles sur cette question de nos fabricants au Québec. On favorise ceux qui fabriquent au Québec, évidemment, même si leur prix dépasse de 10%, quand on a besoin de matériaux ou de n'importe quelle sorte d'équipement. Est-ce qu'on maintient toujours cette politique d'une marge de 10%?

**M. Marcoux:** C'est simple à dire comme cela, mais c'est administré de façon un peu plus compliqué. On peut attribuer une différence jusqu'à 10% pour tenir compte du pourcentage du contenu québécois dans un produit. Il y a une formule en fait que M. Quimet pourrait expliquer. Ce serait peut-être bon pour tout le monde qu'il l'explique à nouveau. Ce n'est pas automatiquement 10%. Les chiffres que je dois vous donner sont intéressants pour montrer l'effet incitateur de cette politique, mais en même temps, comment elle est très peu coûteuse pour le gouvernement du Québec. Sur 11 499 commandes faites par le Service général des achats cette année, en 1982-1983, il y a eu seulement 37 commandes où ce n'est pas le plus bas soumissionnaire qui a eu le contrat parce qu'on a pondéré le pourcentage du

contenu québécois dans le produit qui nous était offert. 37 commandes sur 11 499, cela veut dire trois dixièmes pour cent pour une valeur...

**M. Assad:** C'étaient 11 000 commandes qui totalisaient 300 000 000 \$ à peu près.

**M. Marcoux:** 283 000 000 \$ exactement.

**M. Assad:** D'accord.

**M. Marcoux:** 37 commandes, trois dixièmes pour cent, en termes de nombre de commandes; la valeur financière de ces commandes est de 6 800 000 \$ sur 383 000 000 \$, ce qui représente 2,4% de la valeur des achats. Le coût supplémentaire de l'an dernier - je l'avais - était de 30 000 \$. Il est de 198 000 \$ cette année. Cela nous a coûté 198 000 \$ de plus pour faire en sorte qu'on accorde un contrat à 37 commandes sur 11 499 où cela n'était pas le plus bas soumissionnaire, mais à cause de la pondération du contenu québécois. Cette politique d'achat a coûté 198 000 \$, mais il faut compter tout ce qu'elle rapporte, parce que toutes les compagnies savent que nous en tenons compte. Cela les incite à augmenter le pourcentage du contenu québécois dans les produits qu'ils nous offrent.

**M. Assad:** Quel est le pourcentage des 11 000 commandes qui n'était pas de contenu québécois?

**M. Marcoux:** Je ne sais pas si cela va répondre directement à votre question, mais je peux vous indiquer que sur 11 499 commandes, quand il y a suffisamment de producteurs au Québec - on est restreint aux producteurs québécois - il y avait 2900 commandes qui étaient restreintes à des fabricants québécois. On allait en appel d'offres et on disait: Ce sont seulement des fabricants québécois qui peuvent soumissionner. C'est quand il y a suffisamment de concurrence et de compagnies au Québec.

**M. Assad:** C'est un prérequis pour soumissionner.

**M. Marcoux:** Oui. Pour 2900 commandes sur 11 499. Restreintes à des produits québécois: 985 commandes sur 11 499. Il y a eu 7600 commandes en appels d'offres sans restriction, soit pour des fabricants québécois ou des produits québécois. Quant au pourcentage de contenu québécois, cette année, on a franchi une autre étape. On est passé de 71,2% de contenu québécois dans nos achats et locations à 74,5%. L'essentiel de cette augmentation s'explique en bonne partie par l'achat du sel aux Îles-de-la-

Madeleine, je suppose. C'est la première année qu'on avait des achats qui nous étaient livrés. Il y a eu une croissance de 3,3% encore cette année, alors qu'il y a quelques années à peine, c'était à 61%, 62%, 63%.

**M. Assad:** Une des raisons pour lesquelles je soulève ce point, c'est que je trouve qu'avec le budget disponible pour les achats de biens et services - surtout des biens - c'est une marge de manoeuvre très importante pour le gouvernement, d'encourager nos fabricants au Québec à devenir plus efficaces. Je me demande parfois quand on a des achats à faire et qu'on s'aperçoit que le coût, parce que les coûts au Québec sont plus élevés qu'ailleurs... On a une marge de 10% parfois. Combien cela a-t-il coûté finalement?

**M. Marcoux:** 198 000 \$ sur 300 000 000 \$. C'est ridicule comme montant quand on le compare à la valeur incitatrice de cette politique qui a été établie en février 1977.

**M. Assad:** On pourrait utiliser évidemment...

**M. Marcoux:** En somme, quand je dis 198 000 \$, c'est que, dans les trois dixièmes pour cent de commandes qu'on a accordées non pas au plus bas soumissionnaire mais à cause du contenu québécois, si on avait pris le plus bas soumissionnaire, au lieu de nous coûter 6 800 000 \$, cela nous aurait coûté 198 000 \$ de moins. Alors, sur 300 000 000 \$, cela nous a coûté 198 000 \$ de moins.

**M. Assad:** D'accord.

**M. Marcoux:** C'était une question de 10%. Dans l'opinion populaire, tout le monde pense que c'est fait automatiquement, que, dès qu'un produit est fabriqué au Québec, la personne peut facturer 10% de plus. Ce n'est pas cela du tout; c'est qu'on peut tenir compte du pourcentage du contenu québécois et du prix qui pourrait, à la limite, aller jusqu'à 10% de plus. Mais, en fait, ce n'est pas ce qui se produit.

**M. Assad:** Je veux mentionner qu'avec un budget comme cela, c'est très important. Je dis même qu'on pourrait utiliser cela à notre grand avantage pour les fabricants du Québec. Il y a peut-être des centaines, si ce n'est pas des milliers de domaines - et j'ignore les raisons pour le moment - qui ne sont pas aussi efficaces que d'autres fabricants de l'extérieur du Québec. Vu que vous avez des budgets aussi considérables à votre disposition, on pourrait encourager les nôtres et rendre leurs entreprises plus efficaces en utilisant des programmes qui

existent - il y a au-delà de 200 de ces programmes - pour des entreprises au Québec, pour rendre ces entreprises plus efficaces, etc. Est-ce que cela a déjà été une préoccupation de votre ministère de dire: On a beaucoup de fabricants, mais on pourrait certainement faire de meilleurs achats?

**M. Marcoux:** Je pense que le meilleur moyen à notre disposition pour y arriver, c'est la formule du regroupement des achats. Il y a plusieurs exemples qui ont été donnés au cours des années par le Service général des achats qui montrent qu'en regroupant les achats des différents ministères, en faisant certaines commandes, soit des commandes ouvertes ou des appels d'offres en particulier, cas par cas, on met en somme des quantités plus importantes de demandes dans le même paquet. Cela permet à des entreprises de se moderniser, d'investir en conséquence, puisqu'elles peuvent compter sur un marché plus concentré plutôt que plus disséminé. On pourrait vous donner des dizaines d'exemples où depuis plusieurs années, le Service général des achats vise à le faire. Si on dit que nous sommes rendus à un pourcentage de 74,5% de contenu québécois, c'est parce que le Service général des achats a développé une expertise dans ce sens et qu'il identifie continuellement de nouveaux produits qui pourraient être fabriqués au Québec. Je vous donnerai un exemple qui a été vécu cette année, pour un montant de 650 000 \$, mais il reste que cela peut devenir plus important à la longue. Les récipients forestiers pour la fabrication des semis des pépinières pour le ministère de l'Énergie et des Ressources étaient auparavant fabriqués à l'extérieur, au coût approximatif annuel de 650 000 \$. On a développé la production au Québec de ce type de contenants. Il y a un autre exemple que j'ai ici pour un montant inférieur: les graisses et huiles domestiques utilisées aux cours de formation dispensés par l'Institut touristique du Québec, l'école du tourisme, au coût approximatif annuel de 30 000 \$. Chaque fois qu'on identifie des produits qu'on peut transformer au Québec, on diffuse l'information et des individus qui ont des projets avec le MIC ou le CRIQ peuvent développer des techniques de production au Québec. Le Service général des achats a donc une longue expertise dans ce domaine, oui.

**M. Assad:** Est-ce que les nouveaux produits fabriqués au Québec...

**M. Marcoux:** Je vous donnerai ici le meilleur exemple, le plus gros: déjà, en 1979, le ministère de l'Éducation du Québec, les commissions scolaires et la Fédération des cégeps ont regroupé leurs achats de

terminaux dans le domaine de l'informatique, ce qui représentait un volume d'achats de 30 000 000 \$. Ce volume d'achats a permis de développer Comterm au Québec. Comterm a maintenant, a débouché sur le marché international - vous le savez par les journaux, c'est maintenant régulier - et ceci a permis des investissements, au cours des années 1980, 1981 et 1982, de 4 000 000 \$ avec des retombées de 160 emplois. Tout ce matériel était auparavant acheté des États-Unis auparavant ou de l'étranger. Parce qu'on a regroupé ces achats de 30 000 000 \$, pour l'éducation, les commissions scolaires, etc., ce pool d'achats de 30 000 000 \$ a favorisé le développement et l'implantation même - si je ne me trompe - de Comterm, et développé un paquet de petites usines autour pour des investissements de 4 000 000 \$, 160 emplois et, maintenant, Comterm va sur le marché international. C'est, je dirais, un des plus beaux succès de ce type d'action que vous nous proposez.  
(12 h 30)

**M. Assad:** Dans les nouveaux produits que vous avez mentionnés auparavant...

**M. Marcoux:** Oui, et...

**M. Assad:** ...est-ce que le prix de ces nouveaux produits fabriqués au Québec est le même que celui qu'on payait à l'extérieur? Est-ce que cela se compare?

**M. Marcoux:** Dans ce cas précis... Mais je peux vous dire que chaque fois qu'on le fait, c'est parce que...

**M. Assad:** Pas avec celui-là, mais en général?

**M. Marcoux:** Oui, en général, c'est pour payer moins cher, mais en même temps faire fabriquer...

**M. Assad:** D'accord.

**M. Marcoux:** Il faut aussi regarder le coût global. Quand il y a un investissement de 30 000 000 \$ qui se fait au Québec, ces 30 000 000 \$ de terminaux, il aurait fallu les acheter de toute façon.

**M. Assad:** D'accord.

**M. Marcoux:** S'il était allé aux États-Unis comme normalement cela serait arrivé, ce ne sont pas des retombées qui auraient eu lieu au Québec. Mais, normalement, les coûts qu'on en tire au bout sont des coûts comparables au taux du marché. La meilleure preuve - et dans le cas de Comterm je n'ai pas besoin d'explications - est qu'ils vont maintenant sur le marché international. S'ils sont capables de concurrencer sur le marché

international, c'est qu'ils produisent à des coûts acceptables sur ce marché.

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

**M. O'Gallagher:** Non.

**Le Président (M. Laplante):** D'accord. Maintenant...

**M. O'Gallagher:** J'aurais des questions sur les programmes.

**Le Président (M. Laplante):** Ah oui! Vous avez encore quinze minutes, vingt minutes, si vous voulez. Avez-vous d'autres questions?

**M. Champagne:** S'ils n'ont pas d'autres questions.

#### Allocation de l'espace et de l'équipement

**Le Président (M. Laplante):** On va appeler le programme no 1, éléments 1, 2, 3, 4. Est-ce que c'est adopté?

**M. O'Gallagher:** J'ai quelques questions sur le...

**Le Président (M. Laplante):** Oui, allez-y, M. le député.

**M. O'Gallagher:** ...programme 1. On a déjà parlé de l'édifice Marly, mais, sur la colline parlementaire, on propose de dépenser 4 500 000 \$, en 1983-1984. Quelle est la nature des travaux prévus pour l'année?

**M. Marcoux:** En 1983-1984, ce qu'on prévoit - parce que l'approbation du Conseil du trésor n'est pas encore donnée - c'est terminer le contrat des groupes de services et gicleurs dans l'édifice "A" pour 1 000 000 \$. Ce contrat est déjà octroyé, mais il y a 1 000 000 \$ de dépenses sur les 4 500 000 \$, c'est en cours de réalisation: terminer l'accès pour les personnes handicapées: 15 000 \$ à l'édifice "B"; commencer les travaux de groupes d'issues, escaliers, ascenseurs et accès pour handicapés à l'édifice "A" pour 2 250 000 \$, mais 1 400 000 \$ sont prévus pour cette année. Ces travaux ont essentiellement pour fins de se conformer aux normes de sécurité du ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu. C'est tout le réseau des escaliers, ascenseurs, etc., qui doit être modifié. On a commencé, vous le savez, par les toilettes, l'an dernier. Maintenant, c'est tout lié... Juste une seconde.

La réparation des pierres de base à l'édifice "A". Vous vous souvenez. Vous le savez, depuis plusieurs années, on a changé

toutes les pierres de l'édifice de l'Assemblée nationale, les joints, etc. Mais il reste ce qui est dans la terre et ce qui dépasse de quatre ou cinq pied de la terre qui doit être refait tout le tour de l'édifice de l'Assemblée nationale. Pour cela, on prévoit dépenser 850 000 \$; ce sont des travaux de maçonnerie.

Le déménagement des transcriptrices de l'édifice "A" à l'édifice "B" - les transcriptrices du journal des Débats vont déménager du "A" au "B" - et la rénovation des salles des commissions numéros 81 et 91 pour environ 500 000 \$.

C'est l'essentiel des dépenses prévues pour cette année.

**M. O'Gallagher:** M. le ministre, il y a eu un incendie, je pense que c'est à l'automne...

M. Marcoux: Oui.

**M. O'Gallagher:** ...sur une partie de la Grande-Allée.

**M. Marcoux:** J'ai pensé que cela répondrait à vos questions de l'an dernier. Aux questions... Il n'y avait pas tellement eu de questions...

**M. O'Gallagher:** J'ai reçu un rapport...

**M. Marcoux:** ...ni en Chambre ni en commission parlementaire, mais à tout ce qui s'est dit en dehors selon lesquelles tous les travaux qu'on fait depuis un an, un an et demi, c'est précisément pour assurer la sécurité des édifices de l'Assemblée nationale, parce qu'on n'était pas du tout conforme aux normes. Le ministère de la Main-d'Oeuvre, c'est à présent le service d'inspection, accepte qu'on satisfasse à ces normes progressivement mais, chaque fois qu'on peut le faire pour un édifice, c'est ce qui va arriver pour le vieux palais de justice de Québec, qui ne correspond pas du tout aux normes actuellement. On le fait en le rénovant et l'essentiel des coûts va être pour ces choses-là.

M. O'Gallagher: Quelles étaient les recommandations du rapport qui a suivi l'incendie? Quelle était la cause de cet incendie? Comment cela a-t-il débuté? Est-ce qu'il y a eu une conclusion à ce rapport?

**M. Marcoux:** Le seul rapport qu'on a eu, c'est que cela est probablement accidentel et probablement attribuable à une défectuosité du système électrique.

**M. O'Gallagher:** Au niveau du toit?

**M. Marcoux:** Dans l'entretoit.

**M. O'Gallagher:** Dans l'entretoit. Pourtant, on a refait le toit il y a à peu près un an.

**M. Marcoux:** On a refait l'entretoit, mais le système électrique rentre en partie dans le contrat qui a été octroyé l'an dernier, sauf erreur, pour les canalisations principales. Tout ce qu'on fait, je pense que le petit incident qui s'est passé là justifie toutes les décisions qui ont été prises depuis deux ou trois ans d'investir de façon majeure pour accroître la sécurité de cet édifice, modifier tout le système électrique, modifier tout le système de sécurité au niveau des cages d'ascenseur, de l'installation d'un système de gicleurs etc. Ce sont tous des travaux nécessaires, il n'y a rien de folichon dans cela.

**M. Assad:** M. le ministre, il me semble que l'aménagement ne se termine jamais ici à l'Assemblée nationale.

**M. Marcoux:** Il y aurait une façon de le terminer, cela serait de fermer l'Assemblée nationale pour trois ans à peu près, et là on pourrait le terminer. Il y a plusieurs contraintes auxquelles il faut satisfaire. Comme l'Assemblée nationale siège durant de longues périodes, chaque année, qu'il y a des services qui doivent être maintenus de façon constante, il faut procéder par étapes en déplaçant du monde etc. Je pourrais vous énumérer la série des dix contraintes ou des quinze contraintes auxquelles il faut satisfaire lorsqu'on rénove cette Assemblée. Il y a aussi l'aspect budgétaire. Vous savez, dès le point de départ, il a été prévu de façon non indexée, pour l'ensemble des édifices A, B, C, D, E, des investissements de 50 000 000 \$. Ce sont de vieux édifices d'une certaine d'années; celui-ci a plus de cent ans. Lorsque la décision a été prise en 1973-1974 d'engager des ingénieurs et des architectes pour la rénovation, c'était une décision absolument valable. Actuellement, on échelonne dans le temps la décision de principe qui a été prise de rendre sécuritaires l'ensemble de ces édifices et de les rénovier.

**M. Assad:** On vise la sécurité, mais je suis certain que les travaux qui se font à plusieurs endroits ne répondent pas aux normes. Il y a des fils électriques qui pendent un peu partout et il y a un danger réel à certains endroits.

**M. Marcoux:** Dès que vous observez des choses du genre, prévenez-nous et on va faire en sorte que le service d'inspection surveille davantage la situation.

**M. Assad:** On voit des travaux qui se font ici dans les différentes salles de toilette

à l'Assemblée nationale; il me semble qu'on aurait été très satisfait avec de l'arborite ou du plastique au lieu du marbre, je tiens à vous en assurer.

**M. Marcoux:** Si vous voulez me faire plaisir ce matin, on en a parlé durant un an, maintenant qu'elles sont faites, ou à peu près...

**M. Champagne:** La planification, je le rappelle, a été réalisée en 1974, pour tous ces travaux.

**M. Marcoux:** Vous avez engagé des architectes, et je suis d'accord avec eux, ils ont conçu des plans de rénovation qui respectent l'identité historique, l'apparence historique de cet immeuble. J'ai déjà visité d'autres hôtels de ville, d'autres parlements. D'habitude, on essaie d'y mettre des produits de la plus grande qualité.

**M. Assad:** Je comprends M. le ministre, mais on ne...

**M. Marcoux:** Je peux vous dire une chose, c'est que, à la suite des discussions qu'il y a eu, etc., il faut dire que les architectes avaient même prévu du marbre aux deuxième, troisième et quatrième étages, on leur a dit: Vous allez en mettre là où cela correspond à la conception originale de cet édifice. Il y avait du marbre de prévu dans les salles de toilette de tous les étages, on l'a enlevé aux autres étages. Ce doit être du simili-marbre, s'il en reste aux autres étages. Il y en a au rez-de-chaussée et au premier étage, mais non aux autres étages; au rez-de-chaussée et au premier étage.

**M. Champagne:** Il y en a à l'étage des libéraux, j'ai vu cela hier.

**M. Marcoux:** Bien oui, ils sont au premier étage.

**M. Champagne:** Ils sont au troisième étage.

**M. Assad:** M. le ministre, je ne pense pas que les plans originaux avaient prévu des portes qui coûtent au-delà de 1000 \$ chacune. De toute façon, on devrait donner l'exemple; n'êtes-vous pas d'accord?

**M. Marcoux:** On a donné l'exemple. On a coupé à peu près du tiers le marbre que les architectes avaient prévu. On pense que l'immeuble devrait durer encore cent ans et qu'on devrait pouvoir absorber le coût d'amortissement sur 100 ans.

**M. O'Gallagher:** J'ai une autre question sur les travaux que vous prévoyez faire à l'ancien palais de justice de Québec...

**M. Marcoux:** Oui.

**M. O'Gallagher:** ...je présume qu'ils seront effectués lorsque le palais de justice sera transféré au nouveau palais de justice?

**M. Marcoux:** Je ne pense pas que les éminents juges auraient accepté qu'on bouleverse leur univers pendant qu'ils étaient là.

**M. O'Gallagher:** Vous avez prévu 725 000 \$ cette année et, éventuellement, 12 000 000 \$. Quelle sera l'utilisation de cet édifice rénové ainsi que de l'autre édifice qui est juste en face, au 39, rue Saint-Louis?

**M. Marcoux:** Ce sera un édifice administratif. Je ne peux pas répondre à votre question aujourd'hui; peut-être que je pourrai le faire dans quelques jours ou dans quelques semaines. Nous sommes actuellement en discussion avec des ministères, des services gouvernementaux, pour arriver à une entente et qu'ils déménagent dans ce bâtiment. Ceci n'est pas terminé, mais une chose est certaine, c'est qu'il sera utilisé à des fonctions administratives gouvernementales.

**M. O'Gallagher:** Dans le moment, est-ce que vous avez besoin de cet espace pour des besoins immédiats?

**M. Marcoux:** La première chose, notre premier objectif, quand nous avons révisé tout notre parc d'espace, a été d'utiliser toutes nos propriétés. Je pense que l'on n'a même pas discuté pendant cinq minutes le fait de savoir si on devait liquider le palais de justice, le mettre en vente. Il est évident que nous sommes propriétaires de l'un des plus beaux immeubles du Vieux Québec, cela allait de soi qu'on le rénove, qu'on le rende acceptable selon les normes de sécurité actuelles et qu'on en fasse usage. Par contre, on diminuera les locations qu'on a. On diminuera la location des ministères choisis pour aller là ou de ceux qui sont en location actuellement ou, s'il y a des transferts à deux ou trois étages... De toute façon, cela arrivera à réduire notre parc de location à Québec.

**M. O'Gallagher:** Ma dernière question sur cet élément du budget: il y a 400 000 \$ prévus pour le stationnement au Bois de Boulogne?

**M. Marcoux:** Au Bois de Coulonge...

**M. O'Gallagher:** Au Bois de Coulonge, pardon!

**M. Marcoux:** Je pense que le Bois de

Boulogne est à Paris.

M. O'Gallagher: C'est à Montréal.

M. Marcoux: On pourrait y aller ensemble, si vous voulez. On pourrait aller voir cela. Je n'y suis jamais allé.

M. O'Gallagher: Le Bois-de-Boulogne est un cégep à Montréal.

M. Marcoux: Je n'ai pas eu le plaisir de faire un voyage parlementaire.

M. O'Gallagher: Au Bois de Coulonge, pourquoi le stationnement d'abord? Et quelle est l'orientation définitive qu'on veut donner au Bois de Coulonge?

M. Marcoux: En fait, les premiers 400 000 \$ seront pour l'aménagement d'un stationnement. Vous savez qu'on a rendu public un schéma d'aménagement l'an dernier. On a demandé à ceux qui avaient des commentaires de nous les faire parvenir; il y a douze individus et groupes qui nous ont fait parvenir leurs commentaires. On a conçu l'endroit comme étant un parc urbain d'intérêt régional et à vocation de récréation extensive. La proposition qui a été faite a reçu un accueil très favorable. Ce sont simplement des modifications mineures qui nous ont été proposées. Dans ce schéma il était prévu, notamment pour éviter que les autos se rendent jusqu'au bout du parc, la construction d'un stationnement presque à l'entrée du Bois de Coulonge. C'est le premier investissement. Mais, globalement, les investissements qu'on fera ne seront pas des investissements majeurs et ils seront répartis sur quelques années. C'est le principal, en fait; les autres investissements qu'on compte faire dans l'avenir sont pour assurer la protection du boisé, l'embellissement du parc. On veut y limiter la circulation automobile. C'est l'objectif prévu pour protéger davantage les arbres, le milieu etc. On fait ce stationnement au bord du parc pour limiter la circulation automobile dans le reste du parc. (12 h 45)

M. O'Gallagher: Est-ce qu'on a reçu une copie de ce projet d'aménagement?

M. Marcoux: En tout cas, cela a été rendu complètement public. On a même invité le député de Jean-Talon à une conférence de presse où on a rendu publique l'hypothèse d'aménagement et cela me fera plaisir, dans les jours à venir, de vous faire transmettre... Bon, en fait, les modifications qui nous sont proposées sont des modifications mineures. Ce sont des modifications vraiment mineures qui, je dirais, ne sont pas, en termes de coût, et cela ne remet pas en question l'apparence, le

mode de vie qu'on veut pour ce parc.

**Le Président (M. Laplante):** Programme 1, avec tous les éléments, adopté. Programme 2.

M. Marcoux: On m'indique que, pour les coûts de stationnement, on avait prévu 400 000 \$ mais, après vérification des dernières données, ce sera plutôt 273 000 \$.

M. Champagne: Je n'ai pas de question sur le programme 2.

### Exploitation des immeubles

**Le Président (M. Laplante):** Programme 2. Avez-vous des questions là-dessus, M. le député de Robert Baldwin?

M. O'Gallagher: Programme 2, adopté.

**Le Président (M. Laplante):** Adopté. Programme 2, avec tous ses éléments, adopté.

### Approvisionnement

Programme 3.

M. O'Gallagher: Adopté.

**Le Président (M. Laplante):** Adopté. Programme 3, avec ses deux éléments. Programme 4.

### Gestion interne et soutien

M. O'Gallagher: Est-ce que les sondages qui sont mentionnés à votre annexe 5 font partie de ce programme?

M. Marcoux: Ils font partie du programme de motivation, de productivité et de performance. Un de dix moyens - je n'ai pas fait la liste tantôt - qui ont été détaillés pour nous permettre d'atteindre une plus grande productivité et une meilleure performance est d'appliquer au ministère ce qui se fait dans plusieurs grandes compagnies, comme IBM, Xerox, etc., c'est-à-dire de faire régulièrement des sondages auprès des employés pour voir s'ils connaissent bien les objectifs de l'entreprise, s'ils connaissent bien les priorités d'action, s'ils sont satisfaits de la participation qui est exigée d'eux, s'ils sont satisfaits de l'implication qu'ils ont dans leur travail, l'évaluation qu'ils font de leur supérieur immédiat et hiérarchique, etc. Alors, le sondage, on vous l'a transmis, c'est... En fait, l'Opposition demandait si l'ensemble des sondages étaient des sondages absolument internes qui sont appliqués unité de travail par unité de travail. On a commencé à les mettre en oeuvre il y a quelques semaines.

**M. O'Gallagher:** Est-ce que les résultats sont connus? Vous avez déterminé un paquet de résultats...

**M. Marcoux:** Actuellement, je peux vous dire qu'il y a cinq unités de six, sept employés qui ont expérimenté le sondage, à commencer par le sous-ministre, parce que c'est la règle au ministère que, lorsqu'on fait des compressions, on commence par en haut et que lorsqu'on applique des sondages, on commence par en haut. Alors le sous-ministre s'est fait sonder par son équipe et chacun des sous-ministres adjoints et directeurs généraux s'est fait sonder par ses principaux collaborateurs et il y a une rétroaction. Après que le sondage est fait, il y a des discussions entre le supérieur et ceux qui l'ont évalué pour en arriver à une meilleure compréhension, etc.

La prochaine étape sera un sondage qui va s'appliquer à peut-être environ 5% ou 10% du personnel du ministère pour avoir une évaluation globale du ministère à ce moment. Mais, au cours des mois, des semaines, on va inviter tout le personnel d'encadrement à appliquer ce sondage dans son unité de travail.

**M. O'Gallagher:** Est-ce que c'est un programme qui a été appliqué seulement à votre ministère ou si c'est un programme qui a été suggéré pour tous les ministères?

**M. Marcoux:** C'est une initiative du ministère des Travaux publics dans le cadre du programme et nous sommes le seul ministère à l'appliquer. Nous l'avons imaginé au ministère, conçu au ministère, dans le cadre du programme de motivation, de productivité, de performance. Je ne sais pas si d'autres ministères font des choses semblables mais je peux dire que le questionnaire que nous avons préparé a été préparé et basé sur des modèles vécus dans l'entreprise privée, mais adapté au ministère des Travaux publics. Il a été conçu pour nous et par nous.

**M. O'Gallagher:** D'accord. Maintenant, à l'annexe 7, les contrats inférieurs à 25 000 \$ accordés à des professionnels, on voit ici trois contrats qui ont été accordés pour la même chose: des systèmes administratifs, des programmes indicateurs de productivité et de performance.

**M. Marcoux:** C'est cela.

**M. O'Gallagher:** Systèmes administratifs: il y a eu trois contrats accordés de 24 500 \$ chacun: le premier à BIFD; le deuxième à Brochu, Dutil et Associés; et le troisième à Sévac Inc. De quoi s'agit-il?

**M. Marcoux:** Ce sont des contrats de

services professionnels dans l'élaboration du programme de productivité, de performance et certains de ses aspects. On a eu recours à des firmes professionnelles extérieures puisque ce n'était pas une expertise permanente dont on avait besoin; on n'a pas engagé de fonctionnaires de façon permanente, ce qu'on aurait pu faire. On a eu recours à des services professionnels pour préparer certains des moyens dont j'ai parlé tantôt.

**M. O'Gallagher:** Mais pourquoi n'a-t-on pas demandé une soumission pour le travail, au lieu de le diviser en trois, juste en bas de 25 000 ?

**M. Marcoux:** Ce sont des soumissions sur invitation qui sont allées au fichier central des fournisseurs. Cela ne s'est pas fait tout en même temps et ce sont des aspects différents qu'on a demandé de préparer. M. Taillon peut dire ce que chacun des contrats visait.

C'est pour servir de consultant auprès des participants à un programme qui vise à mettre en place des indicateurs de productivité et de performance.

**M. O'Gallagher:** Je ne comprends pas, par exemple.

**M. Marcoux:** C'est une description de chacun des mandats. Dans une équipe, il y a un des programmes qui s'appelle le PIPP, programme d'indicateurs de productivité et de performance par lequel une unité de travail détaille des indices qui vont lui permettre de mesurer son efficacité.

Je vous donnais tantôt l'exemple des machines de bureau où une équipe de travail s'est donné des indices pour mesurer sa productivité et sa performance et est arrivée, en l'espace de quelques mois, à réduire de 50%, en réorganisant son travail, le temps nécessaire pour réparer les machines de bureau au gouvernement.

Lorsque, au point de départ, différents groupes s'inscrivent à ce programme d'indicateurs de productivité et de performance, on a recours à des services professionnels de l'extérieur, puisque c'est pour un temps limité. Cela peut être pour quelques mois - comme ils agissent comme conseillers - pour aider cette équipe de travail à préparer ses instruments.

**M. O'Gallagher:** Est-ce qu'on pourrait voir une copie des mandats de ces trois firmes et une copie des contrats?

**M. Marcoux:** Entièrement d'accord. Il n'y a pas de problème. Ce sera au cours de la semaine prochaine ou...

**M. O'Gallagher:** D'accord. Au point de

vue de votre programme de productivité et de performance, quel était le coût total? Est-ce que c'est seulement une partie du coût total ou...

**M. Marcoux:** Je crois que c'est 168 000 \$ jusqu'à maintenant, en termes de services... Le coût relatif au programme de motivation, de productivité, de performance, jusqu'à maintenant, est de... Pour les consultants, vous les avez dans la liste mais globalement, à l'intérieur du ministère, actuellement, c'est 186 000 \$, ce qui comprend - je vais vous donner toute la liste - d'abord le budget de la direction de l'administration. Dépenses en salaires et frais de voyages: 125 000 \$ et le budget des communications est de 61 000 \$.

Or le budget des communications comprend les imprimés sur le concept visuel, la brochure du programme d'indicateurs de productivité et de performance, la brochure du programme global de motivation, de productivité et de performance, le journal Prosper Express qui remplace l'ancien TP Actualités, le sigle, les Certificats Prosper, les dépliants qu'il y a eu sur le programme, les affiches; on a aussi fabriqué un audiovisuel, des diapositives, 7000 \$ également; consultations professionnelles: 900 \$; les sessions d'information, sessions aux gestionnaires: 2317 \$ et journée de lancement: 1900 \$.

Alors, ce qui vous donne le budget des communications globalement, à l'intérieur de notre enveloppe du budget des communications du ministère, on a pris 61 000 \$ pour le programme de communications sur ce programme de motivation, de productivité et de performance. C'était dans nos budgets réguliers.

**M. O'Gallagher:** Est-ce que le montant de 73 000 \$ qu'on voit ici est à part?

**M. Marcoux:** C'est à part, oui. Lorsque je vous ai donné 186 000 \$, ce sont des budgets qui sont dans le fonctionnement régulier. En somme, cela prouve une chose, c'est que, même si on réduit considérablement nos budgets d'administration, etc., il y a moyen d'innover et de faire des choses qui rendent l'ensemble du ministère plus efficace. C'est dans cette perspective que cela a été fait.

**M. O'Gallagher:** À combien évaluez-vous les économies que vous avez faites à la suite de ce programme?

**M. Marcoux:** Pour l'an dernier, je peux vous dire que je les évalue à 14 000 000 \$ parce que les propositions de compressions budgétaires qui sont venues des différents services, qui s'étaient dans l'ensemble du

ministère, ont été de 14 000 000 \$. Cela a été un élément qui a aidé - je ne veux pas charrier, évidemment - la démarche. Souvent, il y a des mentalités à changer, il y a des processus à changer. Ce programme de motivation, de productivité et de performance voulait également changer des mentalités et des démarches. C'est assez inouï de voir la quantité de suggestions qui peuvent venir et qui peuvent entraîner des économies; non seulement des économies, mais aussi accroître notre efficacité.

Je reviens à l'exemple - et je pourrais en donner d'autres - à propos des machines de bureau. Il n'y a pas eu d'économie. On a le même personnel en place mais il est deux fois plus efficace et il nous permet de répondre deux fois plus vite aux demandes des clients. C'est sûr qu'il n'y a aucun cent d'économie, mais comme on est deux fois plus efficace, notre clientèle, normalement, doit être beaucoup plus satisfaite. C'est ce que vise ce programme de motivation.

Dans l'ensemble des entreprises qui ont développé ce type d'approche, d'accord, elles visent des économies de ressources, mais elles visent souvent à accroître leur efficacité avec les mêmes ressources. Je dirais que l'objectif, en termes de priorité, de ce programme de motivation est d'abord d'accroître notre efficacité avec les mêmes ressources, avec le niveau de ressources qu'on décide de se donner.

**Le Président (M. Laplante):** D'accord?

**M. O'Gallagher:** D'accord.

**Le Président (M. Laplante):** Programme 4 et ses éléments sont adoptés.

Je prie le rapporteur de faire rapport à l'Assemblée nationale que la commission des travaux publics et approvisionnement s'est réunie pour adopter les crédits budgétaires pour 1983-1984.

Cette séance est ajournée sine die.

**M. Marcoux:** Merci beaucoup.

(Fin de la séance à 12 h 57)