



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 1er octobre 2014 — Vol. 44 N° 2

Audition sur le chapitre 4 du rapport du Vérificateur général
d'automne 2013 portant sur la gouvernance et la gestion des
grands projets d'infrastructure de l'Agence métropolitaine
de transport

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 1er octobre 2014 — Vol. 44 N° 2

Table des matières

Exposé du Vérificateur général par intérim, M. Michel Samson	1
Exposé du président-directeur général de l'Agence métropolitaine de transport (AMT), M. Nicolas Girard	2
Exposé de la sous-ministre adjointe de la Direction générale adjointe des projets stratégiques du ministère des Transports, Mme Ginette Sylvain	4
Discussion générale	5
Documents déposés	13

Autres intervenants

M. Richard Merlini, vice-président

Mme Rita de Santis
Mme Martine Ouellet
M. André Drolet
M. Pierre Reid
M. François Bonnardel
M. Jean Habel
M. Claude Surprenant
M. Dave Turcotte

- * M. Ludwig Desjardins, AMT
- * Mme France Dompierre, ministère des Transports
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 1er octobre 2014 — Vol. 44 N° 2

**Audition sur le chapitre 4 du rapport du Vérificateur général d'automne 2013
portant sur la gouvernance et la gestion des grands projets
d'infrastructure de l'Agence métropolitaine de transport**

(Quinze heures huit minutes)

Le Président (M. Merlini) : Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! À l'ordre, s'il vous plaît! Alors, ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte, et je demande à toutes les personnes présentes dans cette salle de bien vouloir éteindre la sonnerie, le bruit, le vibreur de leurs téléphones cellulaires, s'il vous plaît, pour la bonne conduite de notre audition.

Alors, la commission est réunie cet après-midi afin de procéder à l'audition portant sur la gouvernance et la gestion des grands projets d'infrastructure de l'Agence métropolitaine de transport.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplacements ou des membres temporaires aujourd'hui?

La Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Matte (Portneuf) est remplacé par M. Habel (Sainte-Rose); M. Villeneuve (Berthier), par Mme Ouellet (Vachon); et M. Deltell (Chauveau), par M. Bonnardel (Granby).

Le Président (M. Merlini) : Très bien, merci. Comme prévu à l'ordre du jour, nous débiterons avec une courte présentation du Vérificateur général, et puis nos invités, l'Agence métropolitaine de transport et le ministère des Transports, disposeront d'un temps pour faire un court exposé. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps sera partagé entre le groupe parlementaire formant le gouvernement et les députés de l'opposition.

Alors, j'invite maintenant le Vérificateur général par intérim de se présenter et de nous faire un résumé de ses observations portant sur la gouvernance et la gestion des grands projets d'infrastructure de l'Agence métropolitaine de transport. M. Samson, la parole est à vous.

**Exposé du Vérificateur général
par intérim, M. Michel Samson**

M. Samson (Michel) : Merci, M. le Président. Donc, M. le Président, mesdames messieurs, membres de cette commission, Mme la sous-ministre adjointe du ministère des Transports, M. le président-directeur général de l'Agence métropolitaine de transport, c'est avec intérêt que je participe à la séance de la Commission de l'administration publique portant sur la gouvernance et la gestion des grands projets d'infrastructure de l'Agence métropolitaine de transport. Les résultats détaillés de cette vérification ont été publiés dans le rapport que j'ai déposé en novembre dernier à l'Assemblée nationale.

• (15 h 10) •

L'AMT a pour mission d'accroître les services de transport collectif afin d'améliorer l'efficacité des déplacements des personnes dans la région métropolitaine de Montréal. Elle doit notamment, en collaboration avec ses partenaires, planifier, coordonner et intégrer les services de transport collectif et en faire la promotion. Pour ce faire, elle procède, entre autres, à des investissements dans des projets d'immobilisations à caractère métropolitain. Pour sa part, le ministère des Transports doit assurer la mobilité des personnes sur tout le territoire. Il gère notamment le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes. C'est dans ce cadre qu'il approuve les projets de l'agence.

Mes travaux ont montré que la structure de gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal est complexe. Les responsabilités des nombreux acteurs du transport collectif se chevauchent, et aucun d'entre eux n'est en mesure d'exercer un rôle de leader reconnu par tous. De plus, des efforts importants sont investis dans la production d'une multitude de plans en fonction des compétences respectives de chacun des acteurs. Ces plans ne sont pas intégrés dans un plan global de développement du transport collectif. Pourtant, un tel plan permettrait de dégager un consensus sur les priorités et de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun pour favoriser une meilleure synergie.

En novembre 2011, l'AMT a produit un nouveau plan stratégique de développement du transport collectif appelé Vision 2020. Elle y a retenu des grands projets, mais elle n'a pas mis à jour l'évaluation de leur contribution potentielle à l'atteinte des principales cibles en matière de qualité des services, de mobilité durable et de déploiement du réseau. D'autre part, les projets inscrits dans son programme triennal d'immobilisations ne sont pas justifiés sur la base d'une méthode de priorisation adéquate. De même, ceux qui peuvent être réalisés et exploités avec les fonds disponibles n'y sont pas clairement distingués.

Par ailleurs, je me suis intéressé au projet du Train de l'Est dont le coup d'envoi officiel a été donné par le gouvernement en 2006. La gestion assumée par l'AMT ainsi que les contrôles et l'encadrement exercés par les intervenants gouvernementaux n'ont pas permis d'assurer la maîtrise du projet en temps opportun. En outre, les contrôles que le ministère des Transports a appliqués relativement à la gestion du Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes n'ont pas permis de soulever les lacunes dans la gestion du projet de Train de l'Est. Or, les hausses successives des estimations de coûts fournissaient déjà un indice significatif des problèmes existants. Par exemple, pour tenter de respecter l'échéancier de 2012, on a autorisé l'engagement de sommes importantes avant que les analyses minimales requises n'aient

été menées. Au début de 2012, des mesures ont été déployées pour redresser le projet. Cependant, des risques potentiels persistent quant à la capacité de l'agence à respecter le budget autorisé, l'envergure et, surtout, l'échéancier du projet.

Dans un autre ordre d'idées, les nouveaux processus définis par l'agence en matière de gestion de projet s'inspirent des meilleures pratiques de l'industrie. Il est cependant trop tôt pour affirmer qu'ils sont devenus la norme relativement aux grands projets d'infrastructure et qu'ils ont obtenu l'adhésion de tous les intervenants, car ils sont toujours en cours de déploiement.

J'ai également noté que la composition du conseil d'administration permet difficilement que ces derniers soient actifs dans les différents domaines de la gouvernance, plus particulièrement en matière de grands projets d'infrastructure et d'attribution de contrats. En effet, le conseil est constitué d'un nombre insuffisant de membres externes indépendants. Il n'y a pas de séparation des fonctions de président-directeur général et de président du conseil, séparation qui est prescrite dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

En terminant, je profite de l'occasion pour souligner l'excellente collaboration offerte par les représentants de l'Agence métropolitaine de transport de même que ceux du ministère des Transports tout au long de la réalisation de mes missions de vérification. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Merlini) : Merci beaucoup, M. Samson, pour cette présentation sur votre rapport. Maintenant, j'invite M. le président-directeur général de l'Agence métropolitaine de transport. Je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent, et puis faire votre exposé, et vous disposez de 10 minutes. Alors, à vous la parole.

**Exposé du président-directeur général de l'Agence
métropolitaine de transport (AMT),
M. Nicolas Girard**

M. Girard (Nicolas) : Alors, bonjour, M. le Président. Mmes et MM. les députés, M. le Vérificateur général du Québec par intérim, bonjour. Alors, je me présente, Nicolas Girard, président-directeur général de l'Agence métropolitaine de transport. J'aimerais vous présenter les personnes qui m'accompagnent : d'abord, Ludwig Desjardins, chef de la planification stratégique, du programme d'immobilisations et des dossiers d'affaires; et Jean Tousignant, qui est directeur du projet du Train de l'Est. Je tiens à remercier la commission de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui de rendre des comptes aux parlementaires à la suite de la publication du rapport du Vérificateur général du Québec portant sur la vérification de l'optimisation des ressources.

Avant de présenter les actions prises en réponse aux recommandations formulées par le VGQ, j'aimerais rappeler brièvement le rôle de l'AMT.

L'AMT est une agence gouvernementale qui relève du ministre des Transports du Québec. Elle exploite le réseau de trains de banlieue et le réseau de transport métropolitain par autobus. Elle est aussi responsable de la coordination métropolitaine et de la planification des transports collectifs dans la région métropolitaine de Montréal. Depuis la création de l'AMT en 1996, l'achalandage des transports collectifs, tous modes confondus, a connu une hausse de près de 30 %. Durant cette même période, l'achalandage des trains de banlieue a fait un bond de 153 %. De plus, avec une ponctualité des trains de près de 97 % à ce jour pour 2014, les clients peuvent vraiment compter sur nous pour leurs déplacements.

Après ces années de croissance accélérée, nous avons travaillé à optimiser nos modèles de gestion. En 2012, nous avons donc pris un virage important. Le travail d'analyse du Vérificateur général du Québec nous a aidés dans cette démarche. Nous avons collaboré avec transparence avec lui. Le Vérificateur général, d'ailleurs, le souligne dans son rapport et nos engagements y figurent en annexe. Aujourd'hui, j'aimerais vous faire part des mesures de redressement mises en place pour le projet du Train de l'Est, avant d'aborder la gouvernance et la planification métropolitaine et conclure sur notre gestion des projets futurs.

Pour l'AMT, le Train de l'Est, c'est le projet majeur de ces dernières années, le premier depuis le prolongement du métro en 2007. Et, après plusieurs années de travaux, nous sommes maintenant à deux mois de la mise en service de notre sixième ligne de trains de banlieue, qui a désormais pris son nom officiel, la ligne Mascouche. La raison pour laquelle l'AMT s'est lancée dans ce projet d'envergure en 2006, c'est pour combler un manque d'offres de transport collectif performant dans l'est de Montréal et dans la couronne nord-est de la région métropolitaine, soit un bassin de population de plus de 700 000 personnes. Elle veut ainsi répondre à un besoin exprimé depuis de nombreuses années par les citoyens et les élus de la région. Nous prévoyons 11 000 déplacements par jour, soit plus de 2 millions par année après cinq ans de mise en service. Pour mener à bien ce projet, nous avons dû répondre à de nombreux défis techniques, dont la construction de 13 kilomètres de nouvelle voie ferrée au centre de l'autoroute 640.

Dans son rapport, le Vérificateur général souligne plusieurs lacunes dans la gestion du Train de l'Est, et je cite un extrait de la page 29 : «[Une] annonce prématurée du projet sans estimation fiable des coûts; [une] définition incomplète des besoins ou changement de portée à plusieurs reprises au cours de la réalisation; [un] degré de précision insuffisant des études; [un] début des travaux avant l'achèvement des plans et devis; [des] contingences sous-évaluées et [une] provision pour risques omise dans les estimations de coûts véhiculées.»

En janvier 2012, sur recommandation du Conseil du trésor, le Conseil des ministres a émis un décret qui autorise un budget de 671,4 millions de dollars, assorti d'une provision de risques de 90 millions de dollars, compte tenu de l'avancement des travaux et de la complexité des ouvrages qui restaient à construire. La poursuite de la réalisation du projet a été autorisée sous réserve du respect de 24 conditions, soit des pistes d'optimisation de 43,8 millions de dollars. Je suis heureux de vous annoncer aujourd'hui que nous avons rempli les 24 conditions et réalisé l'ensemble des pistes d'optimisation. Le budget de 617,4 millions de dollars sera respecté, et nous estimons que nous n'aurons pas besoin de la totalité de l'enveloppe de risques de 90 millions.

Afin d'améliorer le contrôle du projet, nous avons mis sur pied un comité de gérance, formé d'experts indépendants et de représentants de l'AMT, du MTQ et de la Société québécoise des infrastructures, qui se réunit mensuellement. Il prend globalement connaissance du budget, de l'évolution des coûts, de l'échéancier et des risques. Aussi, depuis son arrivée à la tête de l'AMT en octobre 2012, ce projet fait l'objet d'un suivi très serré de ma part.

Le rapport du VGQ soulignait le risque que l'AMT n'arrive pas à respecter le budget autorisé, l'envergure et l'échéancier du projet. À deux mois de l'ouverture, les craintes sont maintenant derrière nous. Nous donnons maintenant rendez-vous à tous le 1er décembre prochain, jour officiel de la mise en service.

Concernant la gouvernance métropolitaine, le Vérificateur général souligne dans son rapport la question du chevauchement entre les différents paliers et acteurs du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal. Le gouvernement est actuellement en réflexion sur le sujet et la décision sur tout changement de structure lui revient. Concernant le conseil d'administration de l'AMT, il est difficile pour nos administrateurs d'assumer leurs responsabilités dans un contexte où la Loi de l'AMT, telle qu'elle est actuellement, ne nous permet pas d'augmenter le nombre de membres, en particulier de membres indépendants. Cette situation nous empêche de mettre en place tous les comités de surveillance requis. Nous avons cependant déjà mis sur pied un comité d'audit et un comité de gestion des projets majeurs, dans une volonté de suivre les meilleures pratiques en gouvernance. Mais nous voulons aller plus loin.

• (15 h 20) •

À titre d'exemple, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État exige que les deux tiers des membres d'un C.A. d'une société d'État soient indépendants. Pour que l'agence soit assujettie à cette loi, il faut, en parallèle, que la Loi de l'AMT soit modifiée. Ces changements ont été demandés à deux reprises par notre conseil d'administration au gouvernement. Nous sommes donc en attente de la décision de ce dernier à ce sujet.

Concernant la planification stratégique métropolitaine, je tiens à rappeler que la Communauté métropolitaine de Montréal et le ministre des Transports ont approuvé, en 2012, le plan stratégique Vision 2020 de l'AMT, par lequel l'agence, en collaboration avec ses partenaires, vise à rendre les transports collectifs plus rapides et fréquents, simples et conviviaux, accessibles et diversifiés pour les citoyens de la région métropolitaine de Montréal.

Dans notre plan stratégique, nous présentons aussi huit grands projets importants à réaliser pour la région et le manque de financement disponible pour les réaliser. Nous documentons aussi les modes de financement utilisés dans le monde. Les besoins sur un horizon de 10 ans ont donc été identifiés, et le débat est ouvert.

Ce qui nous amène maintenant au sujet suivant, la gestion des projets futurs. L'AMT est passée par la réalisation de deux grands projets majeurs d'infrastructure de transport collectif : le métro de Laval et le Train de l'Est, et elle en a tiré les enseignements qui s'imposent. Nous gérons des actifs de 2 milliards de dollars, et les contrats accordés sur une base annuelle oscillent entre 200 à 400 millions de dollars. Comme donneur d'ouvrage public, nous avons la responsabilité de mener la gestion de projet avec rigueur et transparence et de faire en sorte que les deniers publics soient investis de manière responsable. C'est pour cette raison qu'avant même le travail de vérification du Vérificateur général nous avons entamé, en 2012, une révision en profondeur de nos façons de faire. Dans son rapport, le VGQ indique d'ailleurs, et je cite, que «les nouveaux processus définis par l'agence en matière de gestion de projet s'inspirent des meilleures pratiques de l'industrie», soulignant cependant qu'il est «trop tôt pour affirmer qu'ils sont devenus la norme[...], car ils sont en cours de déploiement». En mars 2014, nous avons déposé auprès du VGQ un plan d'action détaillé qui suit étroitement les recommandations de ce dernier, et donc les actions seront mises en place d'ici la fin 2016. Ces nouveaux processus de gestion, nous les appliquons tout particulièrement dans notre programme triennal d'immobilisations, notre outil par excellence pour la planification de projets à réaliser.

Avant 2012, nous reconnaissons que le PTI proposait une liste des besoins exprimés. Depuis, au fil des éditions, nous avons apporté d'importants changements au processus d'élaboration du PTI pour mettre en évidence l'incidence des limites financières et de la priorisation. Avec ce travail de resserrement, nous sommes passés d'un PTI de près de 1,6 milliard pour l'édition 2009-2011 à un PTI de 1,1 milliard pour l'édition 2014-2016. L'édition 2015-2017 devrait être encore plus ressermée avec un total de projets sous la barre du 1 milliard de dollars sur une base triennale. Pour cette édition en cours d'élaboration, l'AMT se conforme à la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique adoptée en février 2014.

Le conseil d'administration de l'AMT s'est doté d'une politique de gestion de projet qui formalise la gouvernance ainsi que les processus en matière de gestion de projet. Nous avons mis en place la gestion de projet standardisée, dite GPS, basée sur les meilleures pratiques de l'industrie. Les processus de gestion de projet peuvent toujours être améliorés, et nous travaillons en ce sens. Dans son rapport de novembre 2012 sur la gouvernance des grands projets, la firme Secor-KPMG souligne d'ailleurs le caractère positif et responsable de la structure de bureau de projet adoptée pour le prolongement des lignes de métro. Nous nous inspirons de ce modèle pour les grands projets futurs. C'est déjà le cas pour le bureau de projet pour le transport collectif sur le nouveau pont Champlain.

En conclusion, nous sommes convaincus que nos nouvelles méthodes de gestion permettront à l'avenir de gérer sainement les projets de maintien de développement des transports collectifs. Nous pourrions mieux anticiper les enjeux et les risques et choisir les bons projets au moment opportun. Et nous sommes outillés pour mieux gérer les fonds qui nous sont alloués et renforcer les règles d'éthique et de gouvernance. À cet égard, nous avons adopté une politique contre les fraudes et les irrégularités et nous avons mis en place des mécanismes pour nous prémunir contre les cas potentiels de collusion et nous permettre d'exercer un meilleur contrôle des prix. Pour équilibrer notre budget 2014, nous avons pris la difficile décision de réduire de 5 % la masse salariale et de réduire nos coûts d'opération de plus de 20 millions de dollars, tout en préservant les services aux usagers, même en ajoutant près de 19 % de services supplémentaires.

Nous travaillons encore à optimiser les ressources humaines et la gestion administrative de notre organisation. Nous sommes une équipe composée de gens dédiés, passionnés de transport collectif et nous avons à coeur de remplir

notre mission, celle d'offrir les meilleurs services de transport collectif au plus grand nombre possible de clients. Merci de votre attention.

Le Président (M. Merlini) : Merci beaucoup, M. Girard, pour cette présentation. Alors, Mme la sous-ministre adjointe, je vous invite maintenant à nous présenter les gens qui vous accompagnent et puis faire votre exposé. Vous disposez également de 10 minutes. Alors, bienvenue à vous.

**Exposé de la sous-ministre adjointe de la Direction générale
adjointe des projets stratégiques du ministère
des Transports, Mme Ginette Sylvain**

Mme Sylvain (Ginette) : Merci. Alors, M. le Président, mesdames, messieurs, membres de cette commission, M. le Vérificateur général par intérim, M. le président-directeur général de l'Agence métropolitaine de transport, mesdames, messieurs, je me présente, Ginette Sylvain, sous-ministre adjointe aux Projets stratégiques au ministère des Transports. J'aimerais vous présenter les deux personnes qui m'accompagnent, même si elles ne sont pas à côté de moi : alors, il y a Mme France Dompierre, qui est directrice du transport terrestre des personnes, qui est juste là, et M. Fadi Moubayed, qui est le directeur territorial de Montréal et également membre du comité de gérance du Train de l'Est.

Alors, je réponds à la demande de la commission devant vous aujourd'hui en remplacement de la sous-ministre aux Transports, Mme Dominique Savoie, qui s'excuse de ne pouvoir être des nôtres et me prie de vous transmettre ses salutations distinguées. Mme Savoie participe actuellement à la rencontre de l'ensemble des ministres des Transports du Canada, qui a lieu aujourd'hui à Montréal et dont le Québec est l'hôte. Je suis confiante que le plan d'action que le ministère des Transports a mis en oeuvre en vue d'assurer une meilleure gouvernance et une gestion efficace et rigoureuse des grands projets d'infrastructure de transport collectif saura répondre aux recommandations du Vérificateur général et à vos attentes.

La recommandation adressée au ministère dans le chapitre 4 du rapport de vérification de l'optimisation des ressources de novembre 2013 se libellait comme suit : «Revoir les processus et les contrôles liés aux modalités de financement des grands projets pour qu'ils permettent de détecter les problèmes potentiels dans la gestion du coût, de l'envergure, de l'échéancier et des risques, et de réagir en temps opportun.» Le ministère a pleinement agréé à cette requête en mobilisant les ressources concernées au sein de son organisation et en mettant en place toute une série de mesures internes pour faire en sorte que l'analyse menant à l'octroi de subventions pour des projets majeurs en transport collectif soit dorénavant assortie d'exigences en matière de planification, de suivi et de résultat. Outre les gestes posés à ce jour en vue de réduire les risques liés au financement, des pistes d'action ont également été identifiées en vue de renforcer le suivi de tels projets.

Pour comprendre la nature des changements apportés, il faut d'abord éclaircir un certain nombre de points. Ainsi, il faut savoir que le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes, administré par le ministère des Transports et en vertu duquel le projet du Train de l'Est a reçu une aide financière, est essentiellement destiné à soutenir les projets d'immobilisations en transport collectif. La hauteur des subventions consenties est déterminée sur la base des types de dépenses admissibles, et le programme prévoit également des plafonds de dépenses en fonction des catégories d'immobilisations.

Il faut se rappeler que le ministère des Transports n'est pas le maître d'oeuvre de ce projet et, de ce fait, n'assume pas la gestion de projet. Cependant, il importe de rappeler que le gouvernement a pris les moyens de mettre en place une série de conditions afin d'assurer une saine gestion, plus rigoureuse des grands projets d'infrastructure. Aussi, l'adoption, en 2008, de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique établit un processus systématique et rigoureux et fixe les règles visant les meilleures pratiques de gestion de projet.

Dès le moment où le Train de l'Est a été assujéti à cette politique, des mesures de redressement ont été adoptées. Ainsi, l'AMT s'est associée à Infrastructure Québec et au ministère des Transports pour l'élaboration d'un dossier d'affaires. Au cours de l'élaboration de ce dossier, une revue d'experts indépendants a été faite, ce qui a conduit notamment à la recommandation d'embaucher un gestionnaire de haut niveau. Par ailleurs, l'autorisation du dossier d'affaires par le Conseil des ministres était assortie de 24 conditions pour poursuivre la réalisation du projet, dont l'amélioration de la gouvernance du projet, en instituant un comité de gérance auquel siègent les représentants de l'AMT, du ministère des Transports, d'Infrastructure Québec ainsi que deux experts indépendants nommés par le ministre des Transports.

• (15 h 30) •

L'adoption de la loi concernant la gouvernance des infrastructures et la mise sur pied de la Société québécoise des infrastructures à l'automne 2013 a permis de consolider les outils d'intervention dont le gouvernement du Québec dispose maintenant pour intervenir dans les grands projets d'infrastructure auxquels il participe financièrement. De même, la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique, qui remplace la politique-cadre depuis février 2014, établit désormais des critères rigoureux pour le cheminement et l'autorisation d'un projet majeur d'infrastructure publique, c'est-à-dire d'une valeur de 50 millions et plus. Cette marche à suivre comporte trois phases d'approbation au Conseil des ministres : alors, l'avant-projet, le dossier d'opportunité et le dossier d'affaires. Lors de la réalisation des rapports sommaires de l'état d'avancement du projet doivent être périodiquement produits et transmis au Secrétariat du Conseil du trésor. Toute modification significative au projet doit être obligatoirement autorisée par le Conseil des ministres. Par ailleurs, dès l'automne 2013, le Secrétariat du Conseil du trésor a mis en place un comité de gouvernance des projets stratégiques, auquel participent les autorités du MTQ et de la Société québécoise des infrastructures. Ce comité, qui siège de façon mensuelle, a pour objet de discuter des enjeux des différents dossiers en fonction de leur avancement.

Outre les procédures qui touchent l'ensemble de l'appareil gouvernemental et assurent un meilleur contrôle global des projets, le ministère s'est également donné des outils spécifiques. Ainsi, la Direction générale adjointe des projets

stratégiques a été créée afin d'assurer une gestion optimale et harmonisée de l'ensemble des projets routiers et de transport en commun stratégique de 50 millions et plus. Au sein de cette direction générale adjointe, le service des projets de transport collectif a principalement pour mandat de développer un partenariat avec les différents intervenants, d'assurer un suivi des études des projets majeurs en transport collectif, d'obtenir toutes les autorisations nécessaires au développement d'un projet, y compris celles découlant de la directive et du Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes, d'assurer le suivi de la réalisation des projets. Le ministère envisage aussi de revoir les normes et les modalités d'application des programmes d'aide en vue d'arrimer celles-ci à la directive. Comme cela est précisé dans le plan d'action du ministère, l'échéancier visé pour le dépôt de cette révision est à l'hiver 2015.

D'autre part, dans son rapport, le Vérificateur général souligne le manque d'intégration des plans stratégiques des nombreux acteurs en transport collectif en un plan global de développement du transport collectif à l'échelle métropolitaine. À cet effet, les travaux d'élaboration des plans territoriaux de mobilité durable, dont le plan métropolitain de mobilité durable, avancent. Des versions préliminaires des plans de mobilité durable doivent être déposées en décembre 2014.

Par ailleurs, en ce qui concerne la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal, le ministère des Transports est d'avis qu'il est nécessaire de revoir la répartition des responsabilités entre les différents intervenants afin de favoriser des interventions concertées dans la planification des déplacements. Comme plusieurs intervenants qui se sont exprimés lors des consultations publiques préalables à l'établissement de la Stratégie nationale de mobilité durable, nous constatons une fragmentation des responsabilités, une multiplicité d'intervenants, un manque de coordination et des carences en matière de planification. Dans la région de Montréal, les déplacements se font sur des distances de plus en plus grandes, et ce, sur un territoire de plus en plus vaste. Par contre, les responsabilités en matière de planification, d'organisation et de financement des systèmes de transport sont fragmentées entre un grand nombre d'intervenants. Cette fragmentation des responsabilités rejaillit sur les services offerts aux usagers et sur l'efficacité de la planification des transports et de l'aménagement du territoire.

Certains projets importants tardent à être réalisés en raison du grand nombre d'intervenants concernés. L'établissement des priorités dans la réalisation des projets n'est pas toujours optimal. Le MTQ est d'avis que certains changements permettraient d'optimiser les services offerts. Je vous rappelle que, le 10 février dernier, l'ancien gouvernement rendait publique la Stratégie nationale de mobilité durable, qui comprenait notamment une initiative visant la révision de la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal. La stratégie prévoyait le dépôt par le gouvernement d'une proposition de révision de la gouvernance du transport collectif, qui aurait été soumise pour consultation aux différents partenaires concernés.

Le gouvernement actuel constate aussi la nécessité d'intervenir afin d'optimiser la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal. En effet, le ministre des Transports, responsable de la région de Montréal, doit coordonner une réflexion stratégique à l'égard de la planification, de la cohérence et de l'établissement des priorités des projets de transport collectif dans la région de Montréal. Le mandat consiste à réviser les rôles et responsabilités de l'Agence métropolitaine de transport et de la Communauté métropolitaine de Montréal en ce qui a trait à la planification et à l'exécution de ces projets. Le ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, responsable de la Montérégie, et la ministre de la Famille, responsable de la région de Laval, sont en collaboration.

Suite au mandat reçu par le ministre des Transports, le MTQ élabore présentement une proposition à l'intention de ses partenaires visant la révision de la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal, qui donnera suite à la réflexion stratégique coordonnée par le ministre des Transports. Cette révision du cadre de gouvernance nécessitera également la détermination d'un nouvel encadrement financier cohérent. Les attentes sont grandes, et les moyens dont dispose le gouvernement sont limités. Le MTQ doit faire preuve de rigueur afin de s'assurer de la saine gestion des sommes qui sont octroyées. Comme vous pouvez le constater, le ministère des Transports a posé les gestes nécessaires pour répondre aux préoccupations exprimées par le Vérificateur général et continue de prendre les actions requises afin de s'assurer de tirer le maximum des sommes investies. Nous faisons en sorte de réviser notre plan d'action sur une base régulière afin de nous assurer de sa performance et de l'atteinte de nos objectifs. Merci de votre attention.

Le Président (M. Merlini) : Merci beaucoup, Mme Sylvain, pour cette présentation.

Alors, nous avons à peu près 2 h 25 min pour procéder maintenant au bloc de questions et réponses en échange avec les parlementaires. Ça va être des blocs d'échange d'une dizaine de minutes, et en commençant par le parti ministériel, le parti formant le gouvernement, et en alternant ensuite entre les groupes parlementaires.

Discussion générale

Alors, je suis prêt à reconnaître un intervenant, un député du groupe parlementaire. Mme la députée de Bourassa-Sauvé, la parole est à vous.

Mme de Santis : Merci beaucoup, M. le Président. Bienvenue, merci d'être là. Je veux aussi saluer mes collègues.

Je suis un petit peu confuse, parce que, quand je suis allée au site de l'AMT, j'ai retrouvé ce que vous avez présenté dans votre mémoire, où on dit qu'en avril 2013 le gouvernement du Québec a annoncé la création d'un bureau de projet... pour mandat de proposer le meilleur mode de transport collectif pour le corridor A10—centre-ville de Montréal. Il y avait un budget de 27,6 millions de dollars. Et, depuis septembre 2013, le bureau de projet réalise plusieurs études sur chacune des options, qui sont l'autobus et le système léger sur rail — je parle maintenant du pont Champlain — et que là le mandat... notamment l'achalandage, le développement urbain anticipé sur le corridor, les coûts, l'impact, le mode de réalisation, le mode de financement.

Alors, si le mandat est ça, de proposer le meilleur mode de transport, et que vous allez déposer un dossier d'opportunité à la fin de l'été 2015, je demande... dans votre rapport annuel 2013, qui a été publié en 2014, vous dites, là, dans la lettre signée par vous, M. Girard, qu'on avait déjà décidé de procéder par le SLR, que c'était déjà un choix. Alors, quand je regarde ces deux choses ensemble, je me demande : Est-ce qu'on a vraiment appris quelque chose avec... des situations du Train de l'Est, du métro qui va à Laval? Je trouve qu'il y a un peu de confusion là-dedans.

M. Girard (Nicolas) : Je vais l'éclaircir très rapidement. C'est que la lettre et les documents avaient été déposés avant, donc il y a eu, comme vous le savez, une conférence de presse que nous avons tenue avec le ministre des Transports, M. Poëti, où on a eu le mandat de déposer un dossier d'opportunité d'ici 2015 où on doit étudier différents modes et les comparer. Alors, les modes, on avait fait des études et des analyses concernant le mode de transport collectif sur le pont Champlain dans le cadre du DO, vous l'avez mentionné. On doit étudier, d'ici le dépôt du DO, les différentes options de transport collectif disponibles, ça veut dire, par exemple, le mode autobus, ça veut dire aussi SLR, mais SLR, il y a une famille au niveau des SLR. Vous avez différents modes qui peuvent aller du tramway, du métro de surface, du métro léger, du tram-train. Alors, il y a différents modèles qu'on va étudier, et on va remettre une recommandation au ministre d'ici la fin de l'été 2015. Et on doit aussi évaluer les coûts, les bénéfices des modes bus et d'un mode plus lourd. On doit aussi exposer quelle est la meilleure justification du choix qui sera choisi, la meilleure option à long terme qui tient compte de l'achalandage et du développement urbain, et on doit aussi estimer les coûts nécessaires à l'élaboration d'un dossier d'affaires.

Il faut aussi qu'on regarde quels sont les modes de financement, quel est le meilleur mode de réalisation. Est-ce qu'on peut étudier les modes alternatifs de financement? Vous savez que, quand on déploie une grande infrastructure publique, ça a un impact important en termes de développement immobilier auprès de nouvelles stations. Alors, l'AMT, par exemple, un des mandats va étudier des modes alternatifs de financement qui existent dans certains pays dans le monde qui est, par exemple, la captation de valeur foncière qui sert à capter une partie de la valeur d'un projet et de faire en sorte que des partenaires privés contribuent au financement d'un projet majeur d'infrastructure de transport collectif. C'est des éléments que nous allons étudier.

Mais, comprenez-moi bien, la décision du choix du mode de transport sur le pont Champlain n'a pas été prise. C'est au terme du dépôt du dossier d'opportunité que le gouvernement du Québec et que le ministre des Transports prendra la décision suite aux analyses et aux études que fera l'Agence métropolitaine de transport. Ça a été très clair, et j'ai fait une conférence de presse conjointe avec M. Poëti, au mois de mai dernier, pour indiquer ça à la population.

• (15 h 40) •

Mme de Santis : Sauf que, dans votre rapport annuel 2013, je lis que le SLR, c'est le mode de transport collectif pour le pont, que le choix est fait. Alors, c'est pour ça...

M. Girard (Nicolas) : Oui, je comprends... je comprends votre...

Mme de Santis : Je vois. J'espère qu'on ne retourne pas à nos vieilles habitudes.

M. Girard (Nicolas) : Mais le choix n'est pas fait, puis je veux être très clair avec vous. Et le ministre a laissé toute la liberté à l'AMT de faire ses études et ses analyses pour faire une recommandation au gouvernement du Québec. Et, à la fin, ce sera le Conseil des ministres qui prendra la décision sur le meilleur mode choisi. En attendant, au moment de l'ouverture du nouveau pont Champlain en 2018, il y aura déjà une amélioration notable puisqu'il y aura une voie dédiée exclusivement pour le transport collectif, et les bus pourront y circuler. C'est pour ça qu'on a demandé au gouvernement fédéral, au mois de mai, suite à la conférence de presse avec le ministre, d'avoir un tablier hybride qui peut accueillir, au moment de l'ouverture, un mode autobus et qui éventuellement pourrait accueillir, si c'est le choix du gouvernement du Québec, un autre mode.

Mme de Santis : Parfait. J'aimerais maintenant parler du Train de l'Est. Je représente Bourassa-Sauvé, et il y a deux gares, une à Saint-Michel et une à Lacordaire. Il y aura 5 500 passagers le matin, 5 500 passagers le soir, et on se pose la question : Une fois que les trains seront rendus à Bourassa-Sauvé, est-ce qu'il y aura des sièges?

M. Girard (Nicolas) : Parfait. Oui?

Mme de Santis : Et c'est un problème qu'on a vécu un peu avec le métro de Laval aussi.

M. Girard (Nicolas) : Mais c'est une excellente question. Alors, nous, on peut avoir une rame qui contient jusqu'à 10 voitures. Donc, nous, à chaque jour, sur chacune de nos cinq lignes de trains, on évalue l'achalandage et on peut ajuster le nombre de voitures sur les trains en fonction de l'achalandage, donc si... Première étape, on va d'abord lancer le train le 1er décembre prochain, qui est très attendu dans l'est de Montréal, dans la couronne nord-est. S'il advenait que l'achalandage est au rendez-vous, même dépasse les attentes, à ce moment-là l'AMT peut ajouter des voitures supplémentaires. Quant à des départs additionnels, vous savez que nous avons fait le choix, au Canada, au Québec... ce qui prime sur le réseau ferroviaire, c'est, d'abord, le transport de marchandises et, par la suite, le transport de passagers. Nous devons donc nous entendre avec les compagnies ferroviaires pour qu'il y ait des moments dans la journée, aux pointes a.m., pointes p.m., pour qu'il y ait circulation de trains de passagers. Si on voulait ajouter des nouveaux départs éventuellement, il faudrait, d'abord, s'entendre avec le Canadien National pour ajouter et, deuxièmement, il faudrait

également que les municipalités couvertes par le territoire acceptent de défrayer 40 % de la facture si on ajoutait des départs supplémentaires. Mais, à court terme, on peut ajouter des voitures supplémentaires, et, deuxièmement, on a également l'option également d'ajouter des places de stationnement dans certaines de nos gares s'il y avait une augmentation de l'achalandage.

Mme de Santis : Je comprends qu'il y a des problèmes additionnels s'il faut agir CN ou CP. Mais vraiment, quand on a prévu un train, on a prévu qu'il y aurait des gens qui allaient embarquer plus tard, alors j'espère qu'au tout début on réfléchit sur des situations semblables.

Mais, maintenant, j'aimerais parler... parce que je représente Bourassa-Sauvé. J'ai Pie-IX...

Une voix : ...

Mme de Santis : O.K. Pie-IX. Alors, Pie-IX, il y a un pont et, d'un côté, il y a Laval et, de mon côté il y a l'arrondissement de Montréal-Nord. Et le pont est dans un état qui n'est pas tellement bon. Depuis 2008, on a parlé de la réfection de ce pont. On a fait beaucoup de travail sur le carrefour Henri-Bourassa et Pie-IX. Maintenant, qu'est-ce qu'il se passe? Parce que le pont n'a pas été mis à jour, la circulation qui vient de Laval doit détourner et rentrer dans des réseaux résidentiels pour aller à Gouin et revenir vers le sud. On parle maintenant de... le service rapide par bus sur Pie-IX et on parle que peut-être ça, ça va se faire bientôt. Mais le pont est seulement en planification et peut-être va se faire environ 2020, 2022. Comme je vois qu'il n'y a pas de leader nulle part, je me pose la question : Est-ce que quelqu'un est en train de vérifier comment on peut s'assurer que, quand on regarde Pie-IX, le pont, service rapide par bus, tout ça soit coordonné? Et c'est la responsabilité de qui? Et qu'est-ce que je peux dire aux gens de mon arrondissement?

Le Président (M. Merlini) : M. Girard.

M. Girard (Nicolas) : Sur le pont, je vais laisser Mme la sous-ministre...

Mme Sylvain (Ginette) : On travaille avec l'AMT. On est sur un comité directeur et on copréside le comité directeur, ainsi que la ville de Montréal. On est ensemble. Ce qui a été convenu avec le Conseil du trésor, c'est que, dans un premier temps, il faut que le dossier d'opportunité soit approuvé pour le SRB Pie-IX. C'est les conditions du SRB qui vont faire l'aménagement du pont Pie-IX. Nous, notre dossier est prêt, notre dossier d'opportunité est prêt en fonction du modèle qui a déjà été élaboré. Alors, pour le Conseil du trésor, ils doivent donner un go pour le SRB et, par la suite, au pont Pie-IX. Mais entre-temps on entretient le pont Pie-IX, et il est dans un bon état. Mais on ne peut pas faire le projet tant et aussi longtemps que le SRB n'est pas approuvé par le gouvernement.

Mme de Santis : ...

Le Président (M. Merlini) : Mme la députée...

Mme de Santis : ...

Le Président (M. Merlini) : Mme la députée! Mme la députée, votre temps est terminé.

Mme de Santis : ...mais aujourd'hui ils ont une circulation... aux heures de pointe et ils vont attendre des années avant que tout ça soit réglé.

Le Président (M. Merlini) : Mme la députée!

Mme de Santis : Merci.

Le Président (M. Merlini) : Je vous en prie. Alors, maintenant, je suis prêt à reconnaître un député... Merci, Mme Sylvain et M. Girard pour vos réponses. Je suis prêt à reconnaître un député de l'opposition. Mme la députée de Vachon, la parole est à vous pour un bloc d'une dizaine de minutes.

Mme Ouellet : Oui. Merci, M. le Président. Donc, dans un premier temps, saluer les gens de l'AMT qui se sont déplacés pour nous, et les gens du ministère du Transport, ainsi que les gens du Vérificateur général, les collègues.

Comme la question a été abordée, je reviendrai donc sur un projet qui m'intéresse particulièrement, donc le SLR sur le pont Champlain. Deux titres m'intéressent, comme députée de la circonscription de Vachon sur la Rive-Sud mais également en termes de critique en matière de transports, les transports collectifs, et pour peut-être un petit peu aussi clarifier... En fait, la décision avait été prise en avril 2013 par l'ancien gouvernement de choisir le SLR, et le bureau de projet, qui avait été mis en place pour le SLR, était un bureau de projet pour coordonner le projet du SLR. Donc, le mandat est très bien défini dans le plan... le rapport annuel, là, de l'AMT.

Le président-directeur général de l'AMT pourra me corriger, mais, à ma connaissance, cette décision-là était basée sur le rapport d'AECOM, donc documentée, qui regardait différentes alternatives, parce que c'est des choses qu'on discutait ce matin, là, avec la rencontre du Vérificateur général. Donc, est-ce que les différentes alternatives avaient été

regardées : donc par le bus, par le SLR? Et très clairement le rapport d'AECOM — dont malheureusement on n'est pas capables d'avoir de copie parce que le gouvernement refuse de le rendre public — le rapport d'AECOM, selon ce qu'en disent les journaux, confirmait de façon très évidente que le SLR était le seul moyen permettant de répondre à la demande dès 2021. Donc, ce que je comprends, c'est que le nouveau gouvernement a reculé, le gouvernement libéral a reculé sur cette prise de décision là, l'a remise en question et repart une nouvelle série d'études d'alternatives.

Et ce que j'aimerais comprendre, de la part de l'AMT, cette nouvelle série d'études d'alternatives... C'est une deuxième fois, parce qu'on en a une avec AECOM, donc une deuxième étude. Est-ce qu'elle est faite à l'interne de l'AMT ou est-ce qu'il y a une deuxième firme de consultants qui a été engagée pour faire la deuxième étude?

• (15 h 50) •

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, sur ce volet-là, l'élément central qu'il faut comprendre, c'est qu'il y a eu l'adoption de la directive sur les projets majeurs, là, en février 2014 et que la directive oblige notre agence ainsi que d'autres instances gouvernementales à comparer des projets les uns avec les autres.

Donc, dans le cas qui nous occupe, qui est celui du pont Champlain, notre agence a l'obligation de comparer le mode SLR au mode bus, mode bus amélioré ou les différentes familles de SLR avant le dépôt d'un dossier d'opportunité au Conseil du trésor et, par la suite, au Conseil des ministres. Alors, c'est ce que nous faisons. Au terme du dépôt du DO, la décision revient au Conseil des ministres de décider quel sera le mode choisi. Et, à votre question, qui réalise ces études et ces analyses, c'est la même équipe qui avait été mandatée lors de la création du bureau de projet. Nous avons embauché un directeur de bureau de projet ainsi qu'une équipe qui fait des analyses et les études détaillées, réalise des études d'avant-projet détaillées. On assure également la coordination technique avec l'équipe du gouvernement fédéral. On travaille avec le ministère des Transports également. On doit aussi déterminer quel est le meilleur mode de réalisation du projet. On doit gérer le processus environnemental, puis il faut constituer le dossier d'opportunité. Alors, c'est essentiellement les mandats de notre bureau de projet, puis il faut se conformer à la directive des projets majeurs qui a été adoptée en février 2014. Donc, nous, c'est les obligations que nous transmet le gouvernement, et l'AMT doit se conformer à ces pratiques-là, puisque nous relevons du gouvernement du Québec.

Mme Ouellet : Est-ce que l'étude d'AECOM comparait deux modes de transport, c'est-à-dire celui du bus et celui du SLR?

M. Girard (Nicolas) : L'étude d'AECOM a étudié trois éléments : le mode bus actuel, qu'on connaît actuellement sur le pont Champlain; un mode bus amélioré avec le meilleur rabatement; et le mode système léger sur rail. C'est les trois modes que l'étude d'AECOM a étudiés.

Mme Ouellet : O.K. Et quelles étaient les conclusions de l'étude d'AECOM?

M. Girard (Nicolas) : Bien, l'étude d'AECOM concluait qu'en termes d'achalandage celui qui présentait le plus grand... qui était capable de déplacer le plus de gens, c'était le mode lourd. Les études et les analyses indiquaient qu'il y avait un potentiel de déplacer jusqu'à 32 000 personnes en pointe du matin et, sur une période de 24 heures, on parle de 90 000, là, sur une période de 24 heures. C'est ce que concluait l'étude d'AECOM.

Mme Ouellet : Donc, l'étude d'AECOM avait analysé, tel que, dans le fond, l'exige, là, la nouvelle directive sur les projets majeurs d'infrastructure publique, avait analysé les différentes alternatives, et l'étude d'AECOM concluait, puis, après ça, ça restait le choix du gouvernement, là, mais concluait que le SLR était le plus performant en termes de capacité, en termes de débit pour le pont Champlain.

M. Girard (Nicolas) : La directive sur les projets majeurs est arrivée en février 2014, et c'est à partir de là où notre agence doit, sur ce projet-là, mais sur d'autres projets également, se plier à cette directive qui nous oblige à comparer un mode à l'autre. Et c'est ce que nous devons faire et remettre au Conseil du trésor, au gouvernement du Québec, une recommandation. Donc, on a l'obligation de faire ça, puis c'est ce que l'AMT fait. Et nous, on va se conformer à la directive puis on s'est assurés, là, d'arrimer nos politiques internes à celles du gouvernement du Québec.

Mme Ouellet : Donc, je comprends bien qu'effectivement l'ancienne étude d'AECOM répondait, là, aux besoins de la directive, mais je comprends que le nouveau gouvernement souhaitait avoir une nouvelle analyse, toujours en concordance avec la nouvelle directive, là, ça reste cette concordance-là. Ce que je trouve dommage dans cette décision-là, c'est qu'on retarde le projet pour lequel il y avait une décision du gouvernement qui avait été prise, pour lequel il y avait un appui, à l'époque, d'ailleurs, du Parti libéral et de la CAQ sur ce projet-là, un extrêmement large consensus du côté de la Rive-Sud, du côté de Montréal, et, ce consensus-là, je peux vous dire qu'il est encore extrêmement présent. Donc, nous allons suivre avec beaucoup d'intérêt, là, la deuxième série d'études qui sera, donc, produite. Et là vous me dites que ces études-là vont être réalisées par le bureau de projet qui avait été mis en place. Mais est-ce que ce seront des études qui vont être à l'interne ou est-ce que les études, comme dans le cas d'AECOM, vont être confiées à l'externe? Et, si confiées à l'externe, est-ce que c'est déjà fait? Et ça a été confié à qui?

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, on a différents... Ça, je pourrais vérifier, là, au niveau des études, puis vous revenir avec des réponses plus précises sur les... On a donné différents mandats au niveau du bureau de projet, mais, comme je vous ai indiqué, notre mandat, c'est les études d'avant-projet détaillées. Il y a une coordination technique avec le

gouvernement fédéral, il y a le... évaluer le meilleur choix de mode de réalisation, le processus environnemental, la constitution du dossier d'opportunité.

Et il fallait également, d'ici la fin juin 2014, transmettre les requis techniques pour le tablier sur le nouveau pont. Ça, c'était un autre de nos mandats, où c'est un tablier qui est hybride parce que, de toute façon, peu importe le choix qui est fait par le gouvernement du Québec au terme du dossier d'opportunité, il est impossible d'avoir un mode lourd à l'ouverture du nouveau pont, ce n'est pas possible. Donc, à l'ouverture du nouveau pont, il y a déjà une amélioration majeure parce que c'est un tablier dédié pour le transport collectif. Il y aura donc des autobus qui vont circuler sur le pont.

Maintenant, sur le choix définitif du mode de transport retenu, ça, c'est au terme du DO que le gouvernement aura les études et les données en main pour prendre une décision définitive sur le mode qu'il choisira. Puis ça, ça n'appartient pas à l'AMT de choisir ça, ça appartient au gouvernement du Québec, ça appartient au Conseil des ministres. Et on va devoir, dans les mandats qui nous ont été confiés dans le cadre de la création du bureau de projet... il faut évaluer les différentes options de transport collectif, les coûts-bénéfices des modes bus et le mode lourd qui pourrait être le SLR par exemple, la famille des SLR, et il faut dans le fond évaluer quel est le bon choix puis la justification de la meilleure option à long terme. Alors, nous, ce qu'il faut évaluer, c'est, en termes d'option à long terme, quel est le mode qui répond davantage à la croissance d'achalandage, qui répond au développement urbain. C'est des facteurs qu'il faut étudier.

Il faut également évaluer les différents coûts nécessaires au niveau de ce projet-là et les modes de réalisation. Alors, est-ce que ce sera un clé en main? Est-ce que ce sera un mode PPP? Et évaluer des modes alternatifs de financement, ça fait partie des éléments qu'on doit regarder. Puis, dans l'état dans lequel sont les finances publiques, on a une grande ouverture de la part du gouvernement pour étudier des modes alternatifs de financement. Alors, nous allons faire des études, des analyses, et nous ferons des recommandations au gouvernement qui décidera le mode de financement approprié qu'il souhaitera pour ce projet-là.

Mme Ouellet : Donc, je comprends que c'est un engagement à nous envoyer ultérieurement...

M. Girard (Nicolas) : Ce que je peux vous dire à ce stade-ci, c'est qu'il y a plusieurs mandats d'études qui sont en cours concernant les infrastructures, les stations et le matériel roulant. Il y a eu également des ateliers d'échange avec différents partenaires gouvernementaux, municipaux et également des sociétés de transport. Il y a eu également des rencontres avec des élus municipaux pour réunir le plus large consensus au niveau du projet, il y a eu également ce travail-là qui a été effectué par nos équipes. On étudie actuellement différents corridors, différents tracés puis, évidemment, vous comprendrez que ça traverse différentes municipalités. Donc, il faut se concerter avec les différentes municipalités qui ont leur propre vision par rapport à ce projet-là, puis on travaille évidemment étroitement avec le ministère des Transports, avec SQI également.

C'est un projet d'envergure. On ne prend pas une décision de cette ampleur-là sur le coin d'une table. C'est un projet majeur qui peut avoir un impact dans la grande région métropolitaine pour les années à venir. Et c'est pour ça qu'il y a un bureau de projet qui a été créé. Et on a tiré des leçons du passé et on veut s'assurer que dorénavant, dans le choix des grands projets majeurs d'infrastructure, qu'on prend les bonnes décisions, qu'on a fait les bonnes études, les bonnes analyses et également qu'on n'annonce pas de façon prématurée le coût global d'un projet. Vous remarquerez qu'au moment où on a créé le bureau de projet en aucun moment des chiffres n'ont été lancés sur un coût global de projet. Le seul chiffre qui a été donné, ça a été sur le bureau de projet. Il faut avoir une approche prudente, et c'est celle que souhaite adopter l'agence avec l'appui du ministère des Transports, avec l'appui de SQI également, c'est important. Puis je pense que c'est un projet majeur, il faut bien faire les choses. Les contribuables s'attendent à ce qu'on gère bien les fonds publics à notre disposition.

Le Président (M. Merlini) : Merci, M. Girard. Mme la députée de Vachon, merci. Je suis prêt à reconnaître maintenant un député du groupe formant le gouvernement. Alors, M. le député de Jean-Lesage, la parole est à vous pour un bloc d'une dizaine de minutes.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Bien, salutations à tout le monde, salutations à M. Girard, Mme la sous-ministre et toutes les équipes, et naturellement M. le Vérificateur général.

M. Girard, madame... plutôt Mme la sous-ministre, mais je commencerais peut-être par M. Girard. M. Girard, j'aimerais juste intervenir au sujet de la gouvernance, en fait. Vous avez mentionné tantôt, dans votre intervention, pour ce qui est du conseil d'administration, que c'était régi par une loi, et il semble y avoir là-dessus, peut-être, une petite défaillance en fait parce qu'il y a un manque d'un administrateur qui pourrait être de l'extérieur, et aussi, en même temps, le fait du rôle du directeur général repose sur une seule personne aussi, parce qu'en même temps vous avez aussi comme deux... la même porte-parole. J'aimerais ça peut-être, là-dessus, que vous me donniez plus d'explications, parce que je trouve que c'est un problème de gouvernance qui peut vous donner des problèmes finalement.

• (16 heures) •

M. Girard (Nicolas) : Bien, parfait. Sur ce volet-là, ce que je peux vous indiquer, c'est que la Loi de l'AMT fait en sorte qu'actuellement il y a un conseil d'administration qui est composé de sept personnes. Le président-directeur général est également président du conseil et il y a trois membres indépendants en plus qui sont nommés par le gouvernement du Québec. Et vous avez trois élus, vous avez un représentant de la ville de Montréal, un représentant en alternance, soit le maire ou la mairesse de Longueuil, de Laval. Puis vous avez également alternance couronne sud et couronne nord qui sont représentées, qui font des mandats de deux ans.

Alors, nous, on se retrouve dans une situation... je vous l'ai dit tout à l'heure, on gère des actifs de 2 milliards, on donne entre 200 et 400 millions de contrats publics sur une base annuelle. Et donc ça fait en sorte que la situation d'un

comité d'audit... On a également créé un comité de gestion des grands projets, donc, on a trois administrateurs indépendants qui doivent être au comité de l'audit qui doivent être également au comité de gestion des grands projets majeurs. Donc, ça fait une charge de travail qui est énorme pour eux, et ça peut faire en sorte qu'à certains moments, pour des raisons que je peux comprendre dans le cadre des... parce que nos membres indépendants sont bénévoles, et les élus, qui ont également d'autres occupations... où parfois c'est difficile, là, d'avoir les membres réunis pour prendre des décisions d'importance pour notre organisation ou d'être capables de tenir l'ensemble des réunions. Puis, écoutez, on gère des fonds publics quand même substantiels. Nous, on a fait une transformation pour mieux gérer nos fonds, mieux gérer nos projets, mais je ne vous cache pas que, comme agence, le fait d'avoir un plus grand nombre de membres indépendants nous aiderait dans la gestion et dans la gouvernance de notre organisation.

Ce n'est pas nouveau, ce que je dis aujourd'hui, j'ai eu l'occasion de l'exprimer au gouvernement du Québec et de faire des représentations. On a également déposé un mémoire dans le cadre des consultations sur la stratégie de mobilité durable, et on l'a indiqué. On souhaite également qu'il y ait une séparation des pouvoirs entre le poste de P.D.G. et le poste de président du conseil. En fait, notre agence est la seule qui n'est pas présentement assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui a été adoptée, je crois, en 2006, si ma mémoire est bonne. Donc, c'est clair que des changements à la loi nous permettant d'avoir plus de membres indépendants nous permettraient d'avoir une meilleure gouvernance et un meilleur suivi, et de mieux appuyer l'équipe de direction dans la gestion de ces projets et dans les prises de décision que nous prenons. Je ne sais pas si ça répond à votre question...

Une voix : Merci.

M. Drolet : Ma question s'adresserait maintenant à Mme Sylvain. On connaît, là, la majorité des problèmes que le départ du Train de l'Est a pu avoir. Aujourd'hui, on est bien contents, on sait que... on voit que... M. Girard a annoncé tantôt le fait qu'il serait en opération au début décembre. Mais il y a quand même une importance dans la subvention de ce projet-là qui devait être payé à 100 % par le ministère des Transports mais que l'AMT a eu à payer 25 % de cette infrastructure-là, qui, normalement, par la lourdeur du projet, aurait dû être payé à 100 % par vous. On comprend aussi que ça a pu causer... puis ça peut causer aussi actuellement un impact, parce qu'ils sont obligés d'aller dans des fonds qui, peut-être, ne leur permettent pas, peut-être, de réaliser d'autres demandes qui pourraient être intéressantes pour l'ensemble de l'oeuvre. J'aimerais peut-être que vous me disiez la raison, le pourquoi de ça exactement.

Une voix : Une bonne question.

Mme Sylvain (Ginette) : Une bonne question. Je n'étais pas là à l'époque au ministère des Transports. Il y a peu de gens... Nicolas non plus... M. Girard n'était pas là non plus. J'ai obtenu l'information d'un sous-ministre qui était présent. On m'a dit que seul le métro a eu un financement à 100 %; tous les autres projets ont eu des financements à 75 %. Quand on regarde le normatif, pour savoir si on paie à 100 % ou à 75 %, lorsque c'est un train ou un métro qui est en site propre, c'est-à-dire qu'«en site propre», ça veut dire qu'il a ses propres voies ferrées, à ce moment-là il y a un financement. Lorsqu'il y a partage d'emprise, c'est à 75 %. Alors, le justificatif qu'on en ressort, même si on n'était pas présents, c'est qu'il y avait partage d'emprise, ce qui fait que le financement a été à 75 %.

M. Drolet : Je vous laisserais aller parce que je dois quitter.

M. Reid : Ah! d'accord. Bien...

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

M. Reid : Je peux peut-être prendre... J'ai des petites questions qui m'intriguent, là, M. Girard. D'abord, bienvenue. On avait déjà travaillé ensemble, mais, en général, c'était plutôt d'un côté et de l'autre, alors...

M. Girard (Nicolas) : C'est ce que je me disais avant d'entrer dans la salle.

M. Reid : Oui, c'est ça. Écoutez, vous dites à la fin de votre présentation que, «pour équilibrer notre budget 2014, nous avons pris la [décision difficile] de réduire de 5 % la masse salariale[...], tout en préservant des services aux usagers». Et vous avez même rajouté, ce qui n'était pas dans votre texte, que vous avez d'ailleurs augmenté de 19 % le service à la clientèle. C'est intrigant, comment vous avez fait? Est-ce que vous avez appliqué des méthodes numériques modernes? Est-ce que vous avez fait du ménage parce qu'il en manquait? Est-ce qu'il y a des innovations dans la façon de travailler ou dans la façon de donner les services? Est-ce que vous pouvez nous éclairer un petit peu?

M. Girard (Nicolas) : Oui.

M. Reid : Pas longtemps, mais c'est intrigant, je trouve.

M. Girard (Nicolas) : O.K. bien, écoutez, quand je suis entré en poste en octobre 2012, un des mandats que je m'étais... trois objectifs, en fait, là : le premier était de faire le ménage dans les finances de l'AMT; le deuxième, c'était d'établir de hauts standards d'éthique et d'intégrité; puis le troisième était d'établir des meilleures relations avec les partenaires de l'AMT.

Alors, sur le volet, au niveau des finances publiques, nous, on souhaitait avoir une organisation qui est plus efficace. On a des enjeux aussi budgétaires au niveau de notre fonds d'exploitation, où on a de la difficulté à équilibrer nos budgets. Nous, le choix qu'on a décidé de faire, on ne voulait pas couper les aides aux sociétés de transport puisqu'on verse des aides de l'ordre d'environ 120 millions de dollars par année. On ne voulait pas non plus couper les services aux clients puis on voulait limiter aussi la hausse de tarifs pour les clients. Donc, on s'est dit : S'il y a à faire un effort, on va le faire dans notre organisation, on va optimiser nos ressources. Donc, pour la première fois en 17 ans d'histoire, on a décidé de couper 5 % de nos ressources, ce qui est équivalent environ à une trentaine de postes. C'est davantage que ce que le Conseil du trésor a demandé, qui était une réduction de 2,2 % de la masse salariale, mais on l'a fait à plus de 5 %. Donc, c'est quand même, je pense, un effort important.

Et, compte tenu de la situation financière de l'AMT, il est clair qu'on va avoir le même défi dans la préparation de notre budget 2015. Et nous, on essaie autant que possible de préserver nos services aux clients. Ce qu'on a fait également, c'est qu'on a revu au niveau de nos coûts, de nos coûts d'opération, par exemple, de réduire nos coûts pour le carburant, par exemple, on a des méthodes novatrices pour faire en sorte... et, avec notre type d'approvisionnement, pour réduire les coûts de nos carburants. Donc, il y a des équipes d'opération qui ont travaillé très fort, ce qui nous a permis de réduire nos coûts. Mais il est clair qu'à terme, pour être très transparents, c'est sûr que l'AMT aura besoin de sources additionnelles de financement, puisqu'il est très difficile pour elle d'équilibrer son fonds d'immobilisation et son fonds d'exploitation. Alors, c'est une situation qui n'est pas simple pour nous, mais on veut préserver les services aux clients.

M. Reid : Merci. Une autre petite question qui m'intriguait, parce que vous nous dites que le budget de 671 400 pour la ligne Mascouche... c'est comme ça qu'on l'appelle?

M. Girard (Nicolas) : Millions.

M. Reid : Millions, pardon. Est-ce que c'est... on l'appelle la ligne Mascouche maintenant?

M. Girard (Nicolas) : Mascouche, oui.

M. Reid : ...va être respecté. Et vous dites qu'en plus on n'aura pas besoin de la totalité de l'enveloppe de risques de 90 millions. Évidemment, quand on entend ça, on peut penser qu'on n'aura pas besoin du 90 millions. Est-ce que ça va être plus, le besoin, 29 000... millions c'est-à-dire, 59 millions ou 89 millions?

M. Girard (Nicolas) : Ce que je peux vous dire à ce jour, il y a 28,5 millions qui nous a été accordé par le gouvernement du Québec dans l'enveloppe de risques et qu'on est en train de faire l'évaluation pour éventuellement une somme additionnelle, mais on n'aura pas besoin de la totalité de l'enveloppe, donc ce qui est une excellente nouvelle. Ce qu'il nous reste, en termes de risques, pour vous donner un exemple, on a des causes pendantes au Tribunal administratif. C'est comme si on décide de vous exproprier. Vous me dites : Mon terrain vaut 10 millions. Je vous dis : Moi, j'évalue qu'il vaut 2 millions. Le Tribunal administratif va trancher cette question-là. C'est un des risques. Alors, ça fait en sorte qu'on doit provisionner des sommes et évaluer qu'il y a peut-être des sommes additionnelles qui pourraient être nécessaires, mais la bonne nouvelle, c'est qu'on n'aura pas besoin de la totalité de l'enveloppe des risques.

Également, le Conseil des ministres nous avait demandé, en 2012, de respecter l'enveloppe de 671,4 millions, nous allons le respecter; remplissez les 24 conditions en termes d'optimisation, on l'a fait également. Donc, je pense qu'il y a des efforts substantiels. Je vous dis qu'il y a eu du redressement au niveau de la gestion de projet, redressement dans les finances de l'AMT. Ça en est un bel exemple aujourd'hui.

M. Reid : Merci. Ça va?

Le Président (M. Merlini) : Merci beaucoup, M. Girard. M. le député d'Orford.

M. Reid : Il reste encore du temps ou...

Le Président (M. Merlini) : Non, pas pour ce bloc-ci.

M. Reid : Bon. D'accord, on reviendra plus tard.

Le Président (M. Merlini) : Alors, merci. Je suis prêt maintenant à reconnaître un groupe du... un groupe, oui, effectivement, un député du deuxième groupe d'opposition, en l'occurrence M. le député de Granby. La parole est à vous pour un bloc de 10 minutes.

• (16 h 10) •

M. Bonnardel : Merci, M. le Président. Salutations aux collègues ministériels, l'opposition. Messieurs, dames, bonjour.

Je suis surpris de voir mes collègues du gouvernement et de l'opposition ne pas vous poser plus de questions sur un des plus grands fiascos qui a été connu sous l'égide de l'AMT, qui est le Train de l'Est. Sous l'égide de l'AMT, il y a eu le métro de Laval, le Train de l'Est qui est un échec financier, en termes d'échéancier, en termes de dépassements de coûts. Je regardais les documents, on parlait de 300 millions de dollars en mars 2006, ça va se terminer à 671 millions.

Quand on regarde le rapport du VG qui nous ramène malheureusement sur la même situation que 2004, presque 10 ans plus tard, où on parle d'annonce prématurée du projet sans estimation fiable des coûts, définition incomplète des besoins ou changement de portée à plusieurs reprises au cours de la réalisation, degré de précision insuffisant des études, début des travaux avant l'achèvement des plans et devis, contingences sous-évaluées, provision pour risques omise dans les estimations de coûts, je suis extrêmement inquiet, moi. Savez-vous pourquoi? Parce qu'il y a le pont Champlain qui va être refait bientôt. L'évaluation qu'on regardait voilà quelques minutes du possible SLR sur le pont Champlain pourrait coûter 2 milliards de dollars, M. Poëti disait même... le ministre disait même 2,5 milliards de dollars. Or, vous donner un projet aussi important... qui confirme un rapport, 10 ans plus tard, que rien n'a été fait pour améliorer la gouvernance, améliorer votre capacité à faire de grands projets, d'arriver à des échéanciers précis. Les sous qu'on vous donnait, vous n'avez pas été capables... Puis je le dis sans gêne, vous n'avez pas été capables... Vous n'étiez pas là, M. Girard, j'en conviens, sur la plupart de ce premier projet... Mais vous n'avez pas été capables, avec l'argent donné par les contribuables et ce gouvernement, d'arriver à avoir un projet où l'échéancier, l'argent donné et les problématiques qui ont été mentionnées par le Vérificateur général, on n'a pas été capables, 10 ans plus tard, d'avoir d'améliorations.

Alors, comment on peut rassurer les Québécois, les parlementaires, et de penser demain matin qu'en vous donnant 2 milliards, 2,5 milliards vous serez capables de livrer la marchandise pour les cinq, six prochaines années?

M. Girard (Nicolas) : Bien, écoutez, on a reconnu, puis je l'ai indiqué dans mon discours, on reconnaît et on partage les constats qui ont été faits par le Vérificateur général sur la gestion passée du Train de l'Est. J'ai été très clair là-dessus. On ne peut pas remettre le dentifrice dans le tube, cependant, clairement, vous l'avez vu, il y a eu un redressement majeur au niveau de la gestion des grands projets, qui s'est opéré en 2012. Et les résultats que j'ai présentés sont au rendez-vous où il y a... Le Conseil des ministres nous a demandé de respecter l'enveloppe de 671,4, ce sera fait. Le Conseil des ministres nous a demandé de livrer, pour 43,8 millions, 24 mesures d'optimisation, ce sera livré. Et on n'aura pas besoin de la totalité de l'enveloppe de risques. Donc, j'estime que, sur ce plan-là, on a montré, notre organisation, notre capacité à mieux gérer un grand projet d'infrastructure, à corriger le tir.

Mais j'admets avec vous qu'il y a eu certaines lacunes, et on l'a reconnu comme organisation. Alors, qu'est-ce qu'on peut faire pour l'avenir? Premièrement, M. Tousignant, qui est avec moi, qui m'accompagne aujourd'hui, a rencontré les équipes notamment du bureau de projet pour le transport collectif sur le pont Champlain pour leur expliquer les leçons apprises et les erreurs qui ont été commises dans le dossier du Train de l'Est pour qu'elles ne se reproduisent pas dans le dossier du bureau de projet du pont Champlain.

On a également... ce qu'on tente de... ce qu'on veut faire, c'est qu'on veut qu'il y ait une meilleure intégration aussi avec toutes les attentes au niveau de l'ensemble des parties prenantes au niveau de l'AMT, au niveau de la planification. On veut aussi améliorer nos processus d'estimation, de budgétisation dans la production de nos analyses détaillées. On veut améliorer l'administration de nos contrats avec notre équipe d'approvisionnement, puis une meilleure gestion des changements. Et on veut aussi améliorer les processus de réception provisoire et définitive des travaux par une meilleure gestion des déficiences.

Alors, ça, c'est les gestes concrets qu'on va poser comme organisation. Et je peux vous dire qu'il y a eu un rapport qui a été déposé en novembre, à l'automne 2012, par la firme KPMG-Secor, qui a salué la méthode de gestion de projet pour le projet du prolongement de métro qu'on avait mis sur pied. On s'est inspiré de cette pratique-là pour le pont Champlain. Donc, on a tiré des leçons, on gère les choses différemment et on fait tout ça en collaboration avec le ministère des Transports et avec Infrastructure... avec la société... la SQI. Et donc il y a un travail de gestion de projet qui est nettement amélioré au niveau de notre agence. Alors, on est tourné vers l'avenir, et je pense qu'on a démontré notre capacité à mieux gérer les fonds publics, il y a des exemples très concrets pour le prouver.

M. Bonnardel : Deux questions, M. le Président, rapidement. Vous dites ne pas avoir besoin de la totalité de l'enveloppe de risques de 90 millions. Est-ce que vous pouvez me donner un aperçu du montant précis que vous allez avoir besoin? Puis qu'est-ce qui explique le fait que vous parliez de 2 milliards pour le possible SLR et que le ministre Poëti vous ramène à l'ordre et vous dit : Non, non, ça devrait coûter 2,5 milliards?

M. Girard (Nicolas) : D'abord, je n'ai jamais parlé d'un chiffre pour le projet de transport collectif sur le pont Champlain. Le seul chiffre que le PDG de l'AMT... c'est une somme de 27,8 millions qui est basée, lors de la création du bureau de projet... Justement, on ne veut pas lancer des chiffres et faire des évaluations parce qu'on est à un stade trop préliminaire pour donner une évaluation globale du coût du projet. Il peut y avoir des estimés qui circulent dans les médias, et c'est tout à fait normal. Il y a des chiffres qui ont circulé, mais, au niveau de l'agence, nous n'avons pas l'intention, à ce stade-ci, de donner des chiffres. Alors, on est extrêmement prudents sur ce plan-là, là. Je veux être clair avec vous.

M. Bonnardel : Bon, j'imagine que vous ne me confirmerez pas, M. le Président, par votre entremise, que le 2,5 milliards, que le montant que le ministre a avancé...

M. Girard (Nicolas) : Il y aura un dossier d'opportunité qui va être présenté au ministre des Transports, et le ministre et le Conseil des ministres prendront une décision appropriée sur le meilleur mode choisi.

Quant à l'enveloppe des risques sur le Train de l'Est, qui était votre autre question, à ce jour, il y a une enveloppe de 28,5 millions qui a été autorisée par le gouvernement du Québec. Sur une somme additionnelle, on est en train de faire les évaluations, mais je vais vous donner un exemple. Il y a trois causes pendantes au Tribunal administratif du Québec. Je ne peux pas, moi, présumer quelle sera, M. le Président, la conclusion de ces... lors... le jugement qu'il y aura au Tribunal administratif. Alors, ça peut avoir un impact sur le montant de l'enveloppe des risques.

Mais la bonne nouvelle, c'est qu'il y a une enveloppe de 90 millions et qu'on n'aura pas besoin des 90 millions au niveau de l'enveloppe de risques. Je pense que, là, s'il y avait des inquiétudes qui avaient été formulées par le Vérificateur général, les inquiétudes formulées par d'autres, je pense qu'on démontre qu'on a fait une gestion très serrée du budget. Mais c'est un projet, quand même, qui est majeur, qui part de Mascouche jusqu'à la gare centrale, c'est donc un projet qui présentait des risques quand même importants.

M. Bonnardel : M. le Président...

Le Président (M. Merlini) : Oui.

M. Bonnardel : Il y a sept personnes qui ont claqué la porte du conseil d'administration, voilà... — trois? — trois personnes, voilà quelques mois déjà. Le Vérificateur général parle aussi de séparation des pouvoirs. Vous êtes le directeur général, vous êtes le président du conseil d'administration, trouvez-vous important que cette séparation des pouvoirs puisse être bénéfique pour la gouvernance de la société — une réponse rapide?

M. Girard (Nicolas) : Oui.

M. Bonnardel : Et, si oui, à quelle date, la dernière fois, les changements qui ont été demandés à deux reprises par votre conseil d'administration... Je pense qu'il y en a une première fois qui a été en 2004, si je ne me trompe pas, et la dernière fois, qui a été...

M. Girard (Nicolas) : Si vous le souhaitez, M. le Président, je pourrais déposer copie des deux lettres que nous avons acheminées pour demander des...

Documents déposés

Le Président (M. Merlini) : Est-ce qu'il y a consentement pour le dépôt des deux lettres? Il y a consentement, alors oui, on va accepter le dépôt des documents. En deux minutes... il reste deux minutes, M. le député de Granby.

M. Girard (Nicolas) : Oui. Donc, je vous ai indiqué, pour ce qui est de la séparation des pouvoirs entre le directeur général et président du conseil, que nous sommes d'accord, que ça représente bien les nouvelles pratiques en matière de gouvernance. C'est ce que prévoit la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, donc nous souhaitons... l'AMT souhaite s'y conformer depuis que la loi a été adoptée en 2006. Nous sommes tout à fait d'accord avec ça, et ça peut faire en sorte d'améliorer la gouvernance.

Il y a également, effectivement, vous avez raison, trois membres indépendants qui avaient remis leur démission parce qu'ils trouvaient que la charge au conseil d'administration était très lourde, et les responsabilités... Il y a trois nouveaux membres du conseil qui ont été nommés par le gouvernement, qui sont très compétents, qui sont présents dans nos conseils, il y a le comité d'audit, le comité de gestion de projets, qui font un travail exceptionnel, qui le font bénévolement, mais qui, évidemment, eux aussi, trouvent que c'est une charge qui est importante. Et il est clair que, pour assurer une meilleure gouvernance de l'AMT, s'assurer d'avoir davantage de comités, pour s'assurer de bien encadrer nos ressources humaines, nos projets, notre vérification interne, l'ajout de membres indépendants aiderait l'AMT à mieux gérer ses projets et à appuyer le comité de direction dans ses prises de décision. Nous l'avons déjà indiqué, nous avons eu des échanges avec le gouvernement du Québec à ce sujet-là, et j'ai senti une très grande ouverture de la part du ministre, l'actuel ministre des Transports.

Le Président (M. Merlini) : Merci pour ce bloc d'échange. Maintenant, je vais reconnaître le député de Sainte-Rose, de la partie ministérielle, pour un bloc de 10 minutes. M. le député.

M. Habel : Parfait. Merci, M. le Président. Je salue l'opposition officielle, la deuxième opposition, je salue nos invités du MTQ et aussi de l'AMT.

Je voudrais parler du plan stratégique de l'agence, que vous avez fait en novembre 2011, la Vision 2020. Vous établissez huit grands projets que vous voulez réaliser. Je peux vous les énumérer : le centre d'entretien et site de garage; l'axe Pie-IX à Montréal et à Laval, voies réservées; le réseau de métro, programme de prolongement; mesures préparatoires au remplacement du pont Champlain, bureau des partenaires; électrification du réseau métropolitain; terminus d'autobus au centre-ville; Plan de mobilité de l'Ouest; augmentation de la capacité du tunnel Mont-Royal, programme Réno-Tunnel. Moi, je voudrais savoir : Est-ce que l'agence a un ordre de priorité parmi ces projets-là?

• (16 h 20) •

M. Girard (Nicolas) : L'agence, effectivement, quand on... au niveau de la priorisation, en termes de critères, c'est sûr que le maintien d'actifs, c'est toujours celui qui va passer en premier pour notre organisation. Jamais, comme comité de direction, on va faire de compromis sur la question du maintien d'actifs, ça, c'est notre responsabilité numéro un. Et, deuxièmement, c'est la question de l'enjeu de sécurité. Alors, surtout quand on est dans le domaine ferroviaire comme l'AMT, ces deux volets-là, c'est toujours, en termes de de priorisation, les deux critères les plus importants pour notre organisation en termes de priorité... de priorisation de projets.

Il y a également... je dirais, par la suite, il y a des priorités qui sont émises par le gouvernement du Québec, puisque nous sommes une agence gouvernementale qui relevons du gouvernement du Québec. Si le gouvernement nous indique :

Bien, écoutez, parmi la panoplie de grands projets que vous avez, notre priorité, c'est celle-là, bien, c'est sûr que l'agence va s'ajuster en fonction des priorités établies par le gouvernement du Québec.

M. Habel : Bien, d'accord, merci. Mais, en tant qu'agence qui est quand même experte en transport, est-ce que vous, vous voyez un projet qui serait plus important à réaliser qu'un autre, par exemple?

M. Girard (Nicolas) : Bien, écoutez, il y en a... Je vous donne un exemple, celui du tunnel Mont-Royal. Comme vous le savez, l'Agence métropolitaine de transport, il y aura l'ajout de la ligne Mascouche, et donc on a un travail d'amélioration continue au niveau du tunnel Mont-Royal. Et donc l'AMT aura complété la phase I du programme Réno-Tunnel avant l'ouverture du train de Mascouche et également, par la suite, elle mettra en place la phase II pour Réno-Tunnel. C'est un des projets qui est extrêmement important pour nous.

Quant au centre d'entretien, bien, on a besoin de centres d'entretien pour une raison fort importante, c'est que nous offrons, chaque matin et soir... Il y a cinq lignes de trains et bientôt une sixième qui déplacent jusqu'à 70 000 personnes par jour. Donc, c'est extrêmement important, pour offrir un service de qualité, il faut entretenir nos locaux, entretenir nos voitures également. Et ça nous prend des centres d'entretien pour les maintenir en bon état si on veut maintenir une qualité de services. Et je vous disais, au début, que notre taux de ponctualité, depuis le début de l'année, est de près de 97 %. On est parmi les leaders en Amérique du Nord et on trouve que c'est une performance qui est exceptionnelle. Est-ce qu'on est satisfaits? Non, mais je pense qu'on a des très bons résultats, on peut continuer à s'améliorer, puis c'est ce qu'on veut faire. Pour pouvoir s'améliorer, il est essentiel d'avoir des sommes d'entretien et d'avoir des outils qui vont nous permettre de maintenir puis d'avoir des opérations de qualité pour nos clients.

M. Habel : Parfait, merci. Donc, je comprends que, pour le moment, même si vous n'aviez pas une hiérarchie des huit projets, vous trouvez que l'augmentation de la capacité du tunnel Mont-Royal en est un puis le centre d'entretien en est un aussi qui sont à privilégier parmi les huit.

Je voudrais savoir aussi : Est-ce que, dans les sous-phases... Il y en a qui sont à l'étape de réalisation, il y en a d'autres qui sont à l'avant-projet définitif, comment évaluez-vous... Par exemple, je sais que, le tunnel Mont-Royal, vous êtes en phase de réalisation pour les réalisations de mesures de sécurité à court terme, je sais que c'est une de vos priorités pour vous. Dans les autres, là, dans les six autres qu'on n'a pas énumérés, est-ce que vous avez une planification qui est quand même avancée ou...

M. Girard (Nicolas) : O.K., bien, au niveau des échéanciers et du financement de ces projets-là, c'est lié aux étapes qui sont inscrites au niveau de la directive sur les projets majeurs. Donc, le financement nous est accordé en fonction de l'étape où est rendu le projet. Ce que je peux vous dire, dans le cadre, par exemple, du centre d'entretien Pointe-Saint-Charles, il est à l'étape de l'ingénierie. L'axe Pie-IX à Montréal, Laval, il est à l'étape de l'ingénierie. L'étagement de la jonction de l'est, il est à l'étape de la réalisation. Le Plan de mobilité de l'Ouest, il est à l'étape de la planification. Alors, je pourrais vous en énumérer, là, j'en ai plusieurs. Le programme Réno-Tunnel, dont j'ai parlé, il est à l'étape de l'ingénierie, et celui du transport collectif sur le nouveau pont Champlain, il est à l'étape de la planification.

M. Habel : Puis est-ce que vous diriez que vous avez la capacité, parce qu'on sait que vous devez assumer 25 % de la facture, donc pour tous les projets qu'il y a sur la table, les huit grands projets, est-ce que, compte tenu de votre situation financière, est-ce que vous avez la capacité de pouvoir payer la facture, le 25 %, ou ça vous bloque en termes d'opportunité pour aller plus loin?

M. Girard (Nicolas) : C'est clair que... On ne l'a jamais caché puis on l'a indiqué dans le cadre du mémoire qu'on a déposé dans le cadre de la stratégie de mobilité durable, l'AMT a une situation financière qui est difficile, autant dans son fonds d'exploitation que dans son fonds d'immobilisations. C'est un problème de financement qui est structurel, qui ne date pas d'hier. L'un des éléments, puis on y faisait référence tout à l'heure au niveau du Train de l'Est, c'est un projet qui a été financé à 75 % par Québec, 25 % par l'AMT, ça crée une pression additionnelle sur notre fonds d'immobilisations. Nous sommes en discussion avec le gouvernement du Québec pour trouver des solutions qui nous permettent de pouvoir réaliser l'ensemble de nos projets autant en termes de maintien d'actifs qu'en termes de développement. Mais il est clair qu'on a une situation financière qui est très difficile, qui nous a forcés à faire en sorte de nous libérer, là, d'un certain nombre d'employés l'an dernier et qui fait en sorte qu'on a une situation financière aussi difficile cette année. Mais c'est une situation qui est clairement complexe pour notre organisation, et c'est clair qu'on souhaite avoir des sources de financement plus stables et récurrentes pour nous permettre de réaliser l'ensemble des projets. C'est qu'actuellement, au niveau du fonds d'immobilisations, c'est financé par la richesse foncière uniformisée. Le taux est le même depuis 17 ans, et, actuellement, la somme que nous avançons annuellement n'est pas suffisante pour couvrir l'augmentation du nombre de projets que nous devons réaliser, ce qui explique la situation difficile de notre fonds d'immobilisations.

M. Habel : Donc, pour le moment, pour ceux qui sont en phase de réalisation, celui du centre d'entretien et celui du tunnel Mont-Royal, est-ce que vous avez une difficulté financière pour ces deux projets-là précisément?

M. Girard (Nicolas) : Dans le cadre du projet dont vous parlez au niveau du tunnel Mont-Royal, je vous parlais de projets qui ont été priorisés parce que c'est des enjeux de maintien d'actifs et des enjeux liés à la sécurité. Donc, c'est clair que c'est des projets qui sont priorisés et qu'on a les fonds nécessaires pour pouvoir les réaliser. Mais nous sommes

en discussion avec le gouvernement du Québec pour trouver une solution aux enjeux financiers de l'AMT, on a des échanges sur une base régulière avec le ministère, avec notre ministre également qui est informé de la situation, puis je suis optimiste qu'on va trouver des solutions ensemble.

M. Habel : Parfait. Donc, même pour le centre d'entretien aussi, il n'y a pas de problème pour la...

M. Girard (Nicolas) : Ici, c'est un... fait partie... c'est un autre enjeu où il y a des discussions avec le ministère.

M. Habel : Il me reste combien de temps, M. le Président?

Le Président (M. Merlini) : Il vous reste 2 min 20 s.

M. Habel : Parfait. Je vais pouvoir élaborer un autre sujet. Je sais que vous avez fait un projet pilote au niveau du stationnement incitatif. Je voudrais juste m'assurer, premièrement, est-ce que votre barème — parce que maintenant c'est 10 % payant pour 90 % non payant — est-ce que, après l'étude du projet pilote, ça va rester 10 %-90 %?

M. Girard (Nicolas) : C'est une bonne question. Je veux d'abord être très clair avec vous. Il n'y a aucune décision qui a été prise au-delà du projet pilote sur est-ce qu'il aura d'autres stationnements qui sont tarifés. Alors, la décision n'est pas prise. C'est d'abord un projet pilote. On a identifié six sites et on a évalué différents projets. Ce qu'on a voulu faire... pourquoi on a lancé ce projet pilote là? D'abord, j'ai évoqué le fait qu'on avait des enjeux de financement pour notre organisation au niveau de notre fonds d'exploitation. Deuxièmement, parce qu'il y a des clients qui arrivent plus tard à la gare, le matin, parce qu'ils sont allés reconduire leur fils ou leur fille au CPE ou à l'école et qu'ils arrivent plus tard, il ne reste plus de place au stationnement, et qui souhaitaient avoir des places qui sont réservées. Et on voulait aussi inciter nos utilisateurs à utiliser d'autres modes pour se rendre à nos gares, que ce soit le transport collectif ou que ce soit le mode actif. Et on a décidé d'y aller par des pilotes où il y a seulement 10 % à 20 % des places sur les six sites choisis qui sont payantes, 80 % des places demeurent gratuites. Et, notre intention est très claire, nous n'avons jamais eu l'intention que la majorité des places de l'AMT soient payantes. Alors, nous commençons d'abord par un projet pilote, nous verrons les résultats au terme d'un an puis nous soumettrons des recommandations à notre ministre. Puis, au terme de ça, il y aura une décision qui sera prise, mais je veux être clair avec vous que la décision sur la poursuite ou non de cette expérience n'a pas été prise.

M. Habel : Donc, dans le fond, suite à ce que vous avez pu voir sur le terrain, le 10 % à 20 %, vous ne pensez pas qu'il y aurait lieu de l'augmenter à, par exemple, 25 %, 30 %, 35 %.

M. Girard (Nicolas) : À ce stade-ci, c'est beaucoup trop tôt pour moi pour répondre à cette question-là parce que le projet a débuté au mois de juillet, on est rendu le 1er octobre, alors on a une évaluation qui est somme toute partielle. Ce que je peux vous dire, par contre, c'est qu'il y a certains stationnements, comme par exemple à Deux-Montagnes, où il y a 100 % des places qui ont été achetées, il y a une liste d'attente de près de 200 clients qui veulent avoir accès à des places réservées.

Le Président (M. Merlini) : Merci beaucoup pour ce bloc d'échange. Je suis prêt maintenant à reconnaître un député du groupe formant l'opposition officielle. Encore une fois, Mme la députée de Vachon, et la parole est à vous pour un bloc de 10 minutes.

• (16 h 30) •

Mme Ouellet : Oui, merci, M. le Président. Dans le deuxième bloc, j'aimerais aborder la question de la gouvernance. On en parle beaucoup, d'ailleurs l'ancien gouvernement l'avait abordée, là, dans la Stratégie nationale de mobilité durable, donc une stratégie qui visait la gouvernance. Puis il y a deux objets de gouvernance, il y a un objet qui concerne plus la composition du conseil d'administration de l'Agence métropolitaine de transport, mais un autre volet qui concerne un peu le système tarifaire unique.

Donc, je vais commencer sur le premier volet. Et, suite aux demandes qui ont été faites à deux reprises par le conseil d'administration de l'AMT, je me demandais si vous aviez fait du balisage avec d'autres agences en Amérique du Nord pour voir c'est quoi, les meilleures pratiques. Parce que, dans le milieu, moi, j'ai reçu toutes sortes de demandes, plus de gens des municipalités, moins de gens des municipalités, et donc il y a toutes sortes de tendances, là, qui sont présentes, dans le milieu actuellement. Et donc je me demandais si vous avez fait un balisage puis si vous pourriez nous donner un petit peu les résultats de ce balisage-là si vous en avez fait un concernant, là, les conseils d'administration.

M. Girard (Nicolas) : Ceux que nous, on connaît le mieux sont ceux de Metrolinx, qui est situé à Toronto, et celui de TransLink, qui est situé à Vancouver, puisque, comme on est des agences qui se ressemblent et qui ont des rôles qui s'apparentent, nous nous rencontrons sur une base régulière pour échanger sur nos meilleures pratiques. Je peux vous dire que, dans le cas de Toronto, depuis 2009, le conseil d'administration est composé de 15 membres indépendants, il n'y a aucun élu municipal. Dans le cas de Vancouver, TransLink, depuis 2014, il y a sept indépendants et deux élus, donc pour 11 personnes qui sont représentées. Les 15 membres indépendants au niveau du conseil d'administration de Metrolinx sont nommés par le secrétariat des nominations du gouvernement de l'Ontario en fonction de leur profil d'expertise. Dans le cas de TransLink, les sept membres indépendants du conseil sont sélectionnés par le conseil des maires à partir d'une

liste qui est établie par un panel de sélection. Donc, ça, c'est les modèles qu'on connaît qui existent au Canada auprès de Vancouver et de Toronto. C'est des modèles, et, au niveau de ces deux endroits-là, Toronto et Vancouver, eux, semblent satisfaits, en tout cas les dirigeants, de la façon dont ça fonctionne.

Maintenant, sur quel type de modèle devrait être appliqué au Québec dans la grande région de métropolitaine, ça, ce n'est pas à l'AMT de prendre cette décision-là, elle appartient au gouvernement du Québec et aux élus. Et nous travaillerons en fonction des décisions qui seront prises par le gouvernement du Québec.

Mme Ouellet : Donc, un modèle assez différent de ce que nous avons qui est quasiment paritaire, là...

M. Girard (Nicolas) : Effectivement, notre conseil est composé de sept membres, trois élus, quatre indépendants, et qui comprend...

Mme Ouellet : Inclus, c'est ça.

M. Girard (Nicolas) : ...le président-directeur général et qui est aussi président du conseil. Mais, dans les deux cas, il y a davantage de membres au conseil que celui actuel à l'AMT, là, au niveau du fonctionnement. Dans le cas de Metrolinx, ce que je peux peut-être ajouter, c'est qu'il relève directement du gouvernement de l'Ontario et que le financement et les investissements proviennent essentiellement, là, de la province. Et donc c'est pour cette raison-là qu'ils procèdent de façon-là. Donc, le lien direct se fait entre Metrolinx et le gouvernement provincial, là. Et, au niveau de TransLink, c'est un organisme qui est créé par le gouvernement provincial et qui a des responsabilités régionales. Et donc le TransLink, il ne relève pas du conseil des maires, mais c'est un organisme autonome qui est dirigé par un conseil d'administration qui est formé d'une majorité de membres indépendants. C'est les choix qui ont été faits là-bas. Eux aussi ont eu des débats sur la gouvernance, à Toronto et à Vancouver. Les gouvernements ont eu à se pencher là-dessus comme c'est le cas pour le gouvernement du Québec.

Mme Ouellet : Je suis assez surprise quand même de voir qu'à Toronto il n'y a aucun élu, là, on dit depuis 2009. Avant 2009, c'était quoi, la situation? Puis qu'est-ce qui les a amenés à prendre cette décision-là au niveau de tous des membres indépendants?

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, au niveau de Metrolinx, le changement a eu lieu en 2009, on nous a indiqué qu'à l'époque il y a eu différentes périodes. Mais, entre 2006 et 2008, il y avait neuf élus municipaux et cinq indépendants pour un total de 14 membres. Et ils ont pris la décision de modifier la composition du conseil pour ramener ça à 15 indépendants et aucun élu municipal. Je pense que ça avait aussi un lien avec le fait que le principal bailleur de fonds de Metrolinx est le gouvernement ontarien, qui est le principal bailleur de fonds. Ce qu'on nous a indiqué, dans des échanges qu'on a eus avec eux, c'est qu'un des motifs qui auraient été évoqués est le fait qu'en ayant davantage de membres indépendants c'est l'intérêt régional qui prime sur l'intérêt local et que ça facilite la gouvernance du conseil. Maintenant, c'est difficile de tirer une conclusion de ça dans la mesure où ça dépend de la réalité de chacune des grandes régions métropolitaines, Vancouver, Toronto ou Montréal, puis ça, ces décisions-là, ça n'appartient pas à l'AMT, ça appartient au gouvernement du Québec. Mais c'est les raisons qu'on nous a indiquées pour procéder à un changement dans cette région-là.

Mme Ouellet : O.K. Et est-ce que ça a facilité, à Toronto, là... Parce qu'une des critiques relevées par le Vérificateur général, c'était, des fois, la difficulté de décision. J'imagine que, lorsqu'il y a des élus qui sont de différentes régions de la région métropolitaine, ils ont chacun leurs priorités de projet. Je suis de la Rive-Sud, donc je peux comprendre ça. On a des priorités, hein, sur la Rive-Sud qui ne sont peut-être pas tout à fait les mêmes que sur la Rive-Nord, normal. Donc, est-ce que, d'après vous, c'est un des éléments qui est venu influencer la décision du... la composition du conseil d'administration?

M. Girard (Nicolas) : Eux, ce qu'ils nous ont indiqué dans les échanges qu'on a pu avoir avec eux, c'est que le fait d'avoir des membres indépendants qui ont des compétences et qui ont des profils différents visait à faire en sorte de renforcer la prise de décision, la composition des comités qui sont mis sur pied par ces agences-là et que ça fait en sorte qu'il y a une efficacité organisationnelle plus importante. C'est un des motifs pour lesquels ils l'ont fait et ça semble, dans leur cas, donner de bons résultats. C'est les informations qu'on a eues. Je ne sais pas si, Ludwig, tu veux peut-être ajouter des éléments additionnels, tu as étudié ça aussi.

M. Desjardins (Ludwig) : Oui, en fait, c'est ça. Bien, c'est un des modèles, en partie, qui s'est basé un peu sur l'AMT aussi par rapport à l'exploitation des trains, parce qu'avant il y avait la compagnie GO qui exploitait des trains de banlieue, qui était financée par le gouvernement. Il y avait Metrolinx qui avait été créé, donc ils ont associé les trains à l'organisme. Effectivement, le changement au C.A. s'est passé parce qu'il y avait eu des difficultés avec certains projets ou il y avait eu des blocages, des oppositions locales face à certains projets. Donc, ils ont fait un virage... Comme le financement venait en grande portion du palier provincial, pour les projets d'immobilisations, ils ont fait un virage vers un C.A. plus indépendant, justement, pour accélérer le processus de projet. Il y avait beaucoup d'argent qui venait aussi du provincial au même moment. Donc, il y avait vraiment la nécessité de rendre la livraison des projets plus rapide.

Le Président (M. Merlini) : Mme la députée, il vous reste 1 min 45 s.

Mme Ouellet : Oui, donc, sur le deuxième sujet, puis on fera ce qu'on pourra comme temps, sur le système tarifaire, ce que je comprends, c'est que l'AMT a eu l'occasion dans le passé de gérer un projet pilote de tarif unique lorsqu'il y a eu des problématiques au pont Champlain. Donc, j'aimerais ça vous entendre sur ça. Ça veut dire que ça a déjà été fait et c'est possible de le faire encore. Comment vous voyez cette question-là du tarif unique?

M. Girard (Nicolas) : La complexité, actuellement, c'est que, dans la grande région métropolitaine, il y a 700 tarifs, ce qui fait que, souvent... Je vous dirais que nous, l'AMT, on fait des consultations publiques auprès de nos clients à chaque année, et l'élément qui ressort le plus quand on rencontre des clients, c'est qu'on nous dit : C'est compliqué de partir du point x puis de me rendre au point y. Avec 700 tarifs, le client a de la difficulté à s'y retrouver, et on voudrait simplifier la tarification. Ça, je vous dirais que c'est le sujet de l'heure, là, ceux et celles qui prennent le train, l'autobus et le métro, c'est un sujet qui revient souvent, de simplifier la tarification. On a créé un comité sur la tarification avec l'ensemble de nos partenaires, puis ce qu'on souhaite, c'est que c'est l'intérêt régional qui prime sur les intérêts locaux. Et je pense que c'est les attentes également du gouvernement du Québec. Et ça, c'est un élément qui est fort important.

On a, dans le cadre de la problématique qu'il y a eu au pont Champlain... Vous vous rappellerez, avec l'épisode de la super poutre, l'AMT a accepté, pendant une certaine période de temps, des titres de CIT ou de sociétés de transport pour que les gens puissent transiter par nos trains de banlieue. Ce que ça a eu comme effet, c'est qu'il y a eu une augmentation significative du nombre de clients qui ont utilisé la ligne Saint-Hilaire et la ligne Candiac. Ça a eu un effet bénéfique.

Et, actuellement il y a sept zones tarifaires dans la grande région métropolitaine. On voudrait réduire le nombre de zones tarifaires et simplifier la tarification comme ça existe dans d'autres municipalités canadiennes. Ils ont des débats là-dessus dont on souhaiterait s'inspirer. Et on va remettre éventuellement une proposition pour simplifier la tarification dans la région. Mais, quand on parle de gouvernance, c'en est un, débat, fort important, et qui a un effet direct sur les clients.

Le Président (M. Merlini) : Merci pour ce bloc d'échange. On se tourne maintenant vers la partie ministérielle du gouvernement. M. le député d'Orford, la parole est à vous pour un bloc de 10 minutes.

• (16 h 40) •

M. Reid : Merci, M. le Président. J'aimerais revenir à la présentation de la sous-ministre où... vous avez dit : «La recommandation adressée au ministère dans le chapitre 4 du rapport [du Vérificateur sur]...» «...de l'optimisation des ressources...» «...de la vérification de l'optimisation des ressources de novembre 2013 se libellait comme suit : "Revoir les processus et les contrôles liés aux modalités de financement des grands projets pour qu'ils permettent de détecter les problèmes potentiels dans la gestion du coût, [gestion] de l'envergure, [gestion] de l'échéancier et [gestion] des risques..."» C'est quatre éléments intéressants et tout le monde a fait au moins un des quatre, hein, dans les projets. Et ça surprend beaucoup de monde que le vérificateur dise à un ministère, quand même où il y a du monde expérimenté, qu'il doit faire... disons, changer ses processus ou revoir ses processus pour ça. Quand on a eu la chance soit d'enseigner ces matières-là, parce qu'on dit tous ça, bien théorique, tout le monde est d'accord, et qu'on a eu la chance d'être dans des organisations publiques ou privées, on s'aperçoit que finalement, dans la réalité, même si théoriquement c'est clair qu'on devrait tous faire ça, on ne le fait pas toujours. Alors, le vérificateur, disons, a trouvé que c'était suffisamment important pour en faire une recommandation.

Dans votre discours, ce que vous avez dit, c'est un peu... vous avez parlé globalement un peu, ça a amené des nouvelles pistes, etc., mais on n'a pas de détails. J'aimerais ça, moi, qu'on prenne chacun de ces morceaux-là puis que vous nous donniez un petit peu de détails. Commençons par des processus que vous avez révisés pour mieux détecter des problèmes d'abord dans les coûts, puis ensuite on passera à chacun des autres. Je vous pose quatre questions.

Mme Sylvain (Ginette) : Je pense que c'est un tout, la gestion de projet. Excusez...

M. Reid : Oui, mais c'est justement, j'aimerais qu'on ne le regarde pas juste comme un tout parce que j'aimerais avoir des exemples concrets. Par exemple, faites comme vous voulez, des exemples ou une explication de comment est-ce qu'on... Bien, prenons... Commençons par un autre cas qui était de toute évidence moins bien géré encore, c'est le risque, c'est ce qui est le moins bien géré dans tous les projets que j'ai vus, dans toutes les organisations privées ou publiques.

Mme Sylvain (Ginette) : Le premier geste que le ministère des Transports a posé, c'est de créer la Direction générale adjointe des projets stratégiques où je suis. Je suis arrivée avec le mandat d'organiser, autant du côté...

Une voix : C'est concret, là.

Mme Sylvain (Ginette) : C'est concret, je suis là. Il y a les projets routiers et les projets de transport collectif. Alors, c'est de dire : Maintenant, on va gérer ces projets-là de façon très rigoureuse, respecter les coûts, les échéanciers et la gestion des risques. Souvent, les projets n'avaient pas d'enveloppe pour la gestion des risques. C'était... on disait... On voulait avoir le coût le plus bas possible, puis on laissait les risques de côté. Puis, à un moment donné, quand ça arrivait, bien, on excédait les budgets. Ce n'est pas le cas maintenant. Quand on fait les projets, il y a toujours une enveloppe de contingences, une enveloppe de risques. C'est sûr que les projets paraissent plus gros, mais c'est une réalité, ce qui fait qu'aussi au plan... au PQI, qu'on appelle, les projets figurent avec une enveloppe de risques.

M. Reid : Donc, ça veut dire que maintenant il y a une évaluation qui est faite des risques avec les techniques appropriées pour arriver à une enveloppe pour dire : Voici, on se donne cet élément-là.

Mme Sylvain (Ginette) : Oui, tout à fait.

M. Reid : Est-ce que vous faites la même chose avec... parce qu'on parle de... le vérificateur parle de gérer l'envergure. L'envergure, là, l'envergure d'un projet, essentiellement c'est gérer les «tant qu'à faire, on va faire ça». C'est ça que ça veut dire, à toutes fins pratiques, là, hein? Puis, quand on fait un projet, que ce soit en informatique ou en construction routière, tout ça, ça se ressemble beaucoup, mais c'est les «tant qu'à faire», là, ça détruit complètement un projet parce que tu recommences à tout bout de champ ce que tu as déjà fait, puis il faut que tu refasses des éléments, puis ça grossit, ça grossit, puis on s'en aperçoit plus ou moins. Donc, qu'est-ce que vous avez fait concrètement, je comprends pour les risques, qu'est-ce que vous avez fait concrètement, dans votre division, pour s'assurer qu'on contrôle les «tant qu'à faire»?

Mme Sylvain (Ginette) : Je pense que la directive ou l'ancienne politique-cadre à laquelle le Train de l'Est n'était pas assujéti à l'époque vient nous encadrer sur ces éléments-là. On ne peut plus faire n'importe quoi, n'importe comment. Et, quand on définit le dossier d'opportunité, ce que Nicolas expliquait tantôt, il faut définir les options, avec chaque option, une analyse avantages-coûts, ce qui fait que, quand le gouvernement va dire :«Go», de poursuivre les études après le dossier d'opportunité, il va faire un choix éclairé, et normalement on souhaite que les coûts soient les plus précis possible au dossier d'opportunité.

Il a été décidé aussi que les études environnementales se feraient entre le dossier d'opportunité et le dossier d'affaires, ce qui fait que, si l'étude environnementale amène des modifications au projet, le gouvernement saura ce que ça coûte exactement de demander telle chose, telle chose, comme modification au projet, lors de la décision du dossier d'affaires. Il n'y aura plus d'approbation du décret environnemental en dehors du projet si on ne sait pas ce que ça coûte. On veut vraiment mettre les deux en parallèle et qu'il y ait des décisions éclairées par rapport aux différents choix. Alors, la portée puis la gestion des coûts aussi vont se faire... on va quand même trois fois au Conseil des ministres pour faire approuver les projets. Alors, je pense que c'est assez bien encadré.

De plus, je dis tout le temps : Je vais parader une fois par mois au Conseil du trésor, je fais état des différents projets et je parle des différents enjeux et comment ils peuvent m'aider à améliorer les choses aussi ou à m'aider à, mettons, si j'ai un problème parce qu'il y a la portée et ça n'a pas d'allure, bien, eux, le Conseil du trésor, souvent, vont nous aider à régler ces différents problèmes là. Ils sont très impliqués, ce qui, à mon avis, l'était moins avant la politique-cadre et... Puis, pour les projets de transport collectif, ils sont également accompagnés de la SQL, la Société québécoise des infrastructures, ce qui n'est pas le cas pour tous les projets du ministère des Transports.

L'autre élément, on a aussi convenu avec l'AMT, puis vraiment ils ont été agréables avec nous à ce sujet-là... ils ont accepté qu'on codirige les projets. Alors, tous les comités directeurs sont coprésidés par l'AMT et par le MTQ. Alors, on est au fait de tout ce qui se passe dans les projets, également dans les comités de suivi et dans bien d'autres comités qui existent aussi. Alors, depuis deux ans, on travaille en étroite collaboration avec eux. On est très présents, et je pense qu'on est là pour les aider dans les projets mais aussi pour garder l'encadrement de la directive.

M. Reid : Bien, je vous remercie. C'est quand même assez rassurant, là. Et on sait que le Vérificateur général normalement devrait réviser ou refaire une visite, et on aura des détails. Mais, a priori, là, ce que vous dites, là, c'est assez rassurant parce qu'on a l'impression qu'on peut éviter ainsi les problèmes qu'on a connus, là, parce que sur le plan de la gestion... le mode de gouvernance nécessaire. Est-ce qu'il me reste encore un peu de temps?

Le Président (M. Merlini) : Oui.

M. Reid : Oui? Alors, moi, je...

Le Président (M. Merlini) : Il vous reste tout près de 3 min 15 s.

M. Reid : Bon, bien, je vais poser la question à M. Girard, qui a l'habitude, lui, de dire beaucoup de choses en peu de temps parce qu'il a une bonne expérience de l'Assemblée nationale au salon bleu. Et la question, c'est : Dans votre discours, à la huitième page, vous dites, bon : «Ces nouveaux processus de gestion, nous les appliquons tout particulièrement dans notre programme triennal d'immobilisations, notre outil par excellence pour la planification de projets à réaliser.» Et vous dites : «Avant 2012, nous reconnaissons que le PTI proposait une liste des besoins exprimés», donc une liste d'épicerie. «Depuis, au fil des éditions, nous avons apporté d'importants changements au processus d'élaboration du PTI pour — et là vous dites — mettre en évidence — et, là-dessus, je vais vouloir avoir des détails — l'incidence des limites financières et de la priorisation.» Ce que je comprends, c'est de tenir compte dans le PTI qu'il y a de l'argent ou qu'il n'y en a pas, et, d'autre part, évidemment, on parle de priorisation. Mais, quand vous dites : «Pour mettre en évidence», c'est pour mettre en évidence aux yeux de qui? Parce que, tout de suite après, vous dites : Grâce à ce travail de resserrement, on a réussi à ramener de 1,6 milliard à 1,1 milliard pour l'édition 2014-2016 et on va encore faire mieux pour la prochaine fois. Alors, dans ce processus-là, que vous avez, vous préparez l'information et une meilleure utilisation ou une meilleure connaissance des priorités et des limites financières. C'est pour quel décideur? Et quelle discussion se fait de ça? Par qui?

M. Girard (Nicolas) : Parce qu'avant de... dans le processus d'élaboration du plan triennal d'immobilisations, on rencontre les élus des différentes municipalités. L'AMT couvre un large territoire de 83 municipalités. Alors, auparavant, quand on allait rencontrer les partenaires, évidemment, chacun nous faisait sa demande pour son projet, puis c'est tout à fait

normal, ils défendent les intérêts de leurs citoyens. Là, lorsqu'on va rencontrer les élus, on leur explique la situation financière, notre marge de manoeuvre ou pas, dans ce cas-ci, présentement, de notre situation financière qui est très difficile, ce qui fait en sorte que les demandes sont beaucoup plus limitées. Alors, ça fait en sorte... quand je disais, dans le discours, qu'on peut arriver avec un PTI qui est resserré, avec moins de projets, bien, ça tient compte de la capacité de payer de l'agence.

Priorisation, j'en ai parlé un peu plus tôt, c'est-à-dire de dire : Écoutez, prioritairement, ce qu'on va faire, c'est les projets de maintien d'actifs, les projets qui touchent la sécurité et les demandes qui nous ont été formulées par le gouvernement du Québec. Alors, on exprime ça aux élus et aux représentants. Le Vérificateur général nous a aussi demandé, dans la préparation de nos PTI futurs, de faire en sorte d'indiquer les projets qui ont les ressources pour être réalisés et ceux et celles qu'on souhaite faire mais qu'on ne peut pas réaliser.

Donc, cette année, vous allez voir apparaître dans le PTI une façon différente de présenter les projets, qui va tenir compte de notre capacité de payer qu'on pourrait... Je vais faire une analogie un peu comme les pastilles de couleur à la SAQ, alors, où on va essayer d'illustrer les projets où on a les ressources pour pouvoir les financer, les projets, ou qu'on souhaite réaliser mais qui doivent être retardés ou décalés dans le temps. C'est un peu la formule qu'on va adopter. J'essaie de vous résumer ça rapidement, là, mais c'est à peu près le plan de match que l'on a.

M. Reid : Je ne me trompe pas si...

Le Président (M. Merlini) : Rapidement.

M. Reid : Oui, quelques instants. Je ne me trompe pas si je vous dis, par exemple, que ça... Autrement dit, vous allez présenter aux élus des éléments pourquoi leurs projets sont priorité ou pas priorité pour des bonnes raisons. Ça leur donne aussi à eux des arguments face à leur conseil, j'imagine, et face à leurs électeurs...

M. Girard (Nicolas) : Exact.

M. Reid : ...à leurs concitoyens pour dire : Bien, c'est bien le fun d'avoir ça, mais là on... Je comprends que les priorités, c'est la sécurité, etc. Ça leur donne des arguments logiques. Sinon, ça devient juste : qui crie le plus fort va avoir le plus, et comme on a connu souvent, là.

M. Girard (Nicolas) : C'est...

M. Reid : C'est très intéressant.

• (16 h 50) •

M. Girard (Nicolas) : Effectivement, on veut faire en sorte... On a une approche qui est différente, puis on travaille avec nos partenaires, on les rencontre sur une base régulière et on veut les tenir au courant de notre situation financière et des projets qu'on peut réaliser, qu'on ne peut pas réaliser, et des projets qu'on souhaite réaliser, mais qui se réaliseront sans doute plus tard, compte tenu de notre situation financière. Il faut qu'on gère les finances de l'AMT en fonction de notre capacité financière, et c'est donc une approche qui est différente au niveau de la gestion, qui n'est pas nécessairement plus facile mais qui est plus responsable.

Le Président (M. Merlini) : Merci pour ce bloc d'échange, M. Girard, M. le député d'Orford. Alors, maintenant, au tour du deuxième groupe d'opposition. M. le député de Granby, la parole est à vous pour un bloc d'une dizaine de minutes.

M. Bonnardel : Merci, M. le Président. Rapidement, M. Girard, donc vous confirmez, avec la mention que vous faites à la page 8, qu'on passe donc d'un PTI 2009-2011 qui était de 1,6 milliard à 1,1 milliard pour 2014-2016, vous confirmez que c'est une des premières fois, sinon la première fois, que l'AMT va avoir un budget d'immobilisations en dessous de 1 milliard, donc...

M. Girard (Nicolas) : Oui.

M. Bonnardel : Parce que c'est une période creuse où il y a moins de projets en vue?

M. Girard (Nicolas) : C'est une période qui est difficile pour notre organisation, donc il y a des projets qu'on ne peut pas réaliser ou, dans certains cas, qu'on va devoir réaliser plus tard. Dans d'autres cas aussi, il y a des projets qui arrivent à terme, là, je parle notamment du Train de l'Est, qui va être réalisé le 1er décembre prochain. Puis il y a... Ça, c'est un autre facteur qui occupait une bonne part, puisqu'on doit payer 25 % de la somme dans notre plan triennal d'immobilisations. On est beaucoup plus prudents dans nos approches.

M. Bonnardel : Vous... M. le Président. Vous recevrez moins d'argent du gouvernement?

M. Girard (Nicolas) : C'est-à-dire qu'au niveau du financement, pour essayer de vous expliquer ça clairement, au niveau du fonctionnement au niveau de l'Agence métropolitaine de transport, on a deux fonds : on a un fonds d'exploitation et on a un fonds d'immobilisations. Le fonds d'immobilisation, le financement c'est... le paiement des dettes est financé

par les contributions municipales annuelles, qui est 0,01 \$ par tranche de 100 \$ de la valeur foncière de la région métropolitaine. Alors, le fonds d'immobilisations, en 2013, a totalisé 41 millions, puis, en 2014, ce sera de 45 millions. Et actuellement on n'est pas en mesure de faire... notre demande en termes de projets est plus importante et ça ne permet pas de couvrir l'ensemble des projets, si j'avais à résumer ça plus simplement.

M. Bonnardel : Vous ne me dites pas si vous recevez moins d'argent, mais une chose qui...

M. Girard (Nicolas) : Bien, c'est-à-dire qu'on n'en reçoit pas... le taux est demeuré le même depuis 17 ans, mais... — comment je vous dirais? — le taux de... est demeuré le même depuis 17 ans, sauf que la croissance de la RFU n'est pas suffisante pour nous permettre de faire face à l'ensemble de nos obligations dans notre PTI. Le reste, le gouvernement finance 75 % d'un certain nombre de projets qu'il établit à l'intérieur de son PQI, et l'AMT finance, lui, sa portion, un 25 %, pour un certain nombre de projets. Pour les grands projets d'infrastructure, comme le pont Champlain ou le métro, c'est financé à 100 % par le gouvernement du Québec, l'AMT n'utilise pas une partie de son fonds d'immobilisations pour le financer.

M. Bonnardel : Ce qu'il y a de particulier, M. Girard, c'est qu'entre le PQI 2013-2023, que le gouvernement du Parti québécois avait déposé, et celui de 2014-2024, que le nouveau gouvernement vient de déposer, il y a un transfert entre le réseau routier et le transport collectif. Dans ce PQI 2014-2024, il y a 1,2 milliard de plus qui est donné pour le transport collectif sur 10 ans. Or, comment vous considérez le fait que... vous dites qu'il y aura moins d'argent investi. On sait déjà que... 40 % du budget consacré au transport collectif, depuis les cinq dernières années, qui n'a pas été utilisé. Comment concevoir que le gouvernement, le MTQ, met 1,2 milliard d'argent de plus pour le transport collectif versus le fait que vous dites : En 2015-2017, ça va être une période extrêmement creuse pour l'AMT? Il y a des incongruités, quelque chose qui ne fonctionne pas, là.

M. Girard (Nicolas) : Bien, écoutez, d'abord... Peut-être que le ministère aussi peut y répondre. Mais l'agence, l'AMT, elle fonctionne... Je vous ai indiqué un fonds d'immobilisations qui est financé par la RFU, puis un fonds d'exploitation qui est financé par les contributions des taxes sur l'essence, les droits d'immatriculation, les contributions municipales puis les revenus de ses clients. Donc, c'est deux fonds distincts, qui ont des sources de revenus distinctes. Pour ce qui est du volet PQI, bien, je vais plus laisser ma collègue répondre.

M. Bonnardel : Vous permettez, M. le Président?

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

Mme Sylvain (Ginette) : Alors, c'est un peu ce que M. Girard disait, c'est que nous, oui, on a augmenté l'enveloppe du PQI, il y a de la disponibilité. Puis, comme il vous dit aussi, les projets ne se sont pas tous réalisés. Et le problème de l'AMT et de son financement, il n'est pas propre seulement à l'AMT, il y a d'autres sociétés de transport qui ont le même problème aussi. Le 25 % qu'ils doivent couvrir, ils ne sont pas capables de le générer à même leurs revenus autonomes. Alors, dans l'équipe de Mme Dompierre — elle pourra peut-être vous expliquer plus amplement ce qu'il en est — il y a une réflexion majeure qui est faite sur le financement. Je l'ai dit aussi dans mon discours d'ouverture, c'est qu'on veut bien refaire la gouvernance, mais il faut aussi revoir le financement des sociétés de transport. Ils ont atteint une limite à leur contribution du 25 % dans les différents projets parce qu'ils se sont endettés, et, à un moment donné, ils n'ont plus la capacité de le faire.

M. Bonnardel : M. le Président, c'est quoi, la proportion de transport collectif qui passe par l'AMT? Parce que, là, je suis un petit peu inquiet de vous écouter, les deux, là. Un me dit que ça va être à la baisse; l'autre côté, le PQI, c'est inscrit 1,2 milliard de plus en transport collectif. On sait qu'on a 40 % du budget du transport collectif qui est non utilisé. Est-ce que vous savez la portion de transport collectif qui peut être portée par l'AMT? Parce que, là, si, d'un côté on met plus d'argent, puis, de l'autre côté, l'AMT dit : Bien, moi, c'est une période creuse pour moi, je ne comprends plus, là.

Mme Sylvain (Ginette) : Oui, mais je pense qu'il faut revoir le modèle de financement des sociétés de transport. L'AMT représente 30 % du PQI, de toutes les sociétés de transport, mais il faut vraiment revoir le modèle financier. On est à cette étape-là. Je laisserais France Dompierre vous expliquer un peu où ils en sont dans les travaux par rapport à la révision.

M. Bonnardel : Si vous me permettez, M. le Président, vous parlez de revoir le mode de financement? C'est ça, hein?

Mme Sylvain (Ginette) : Comment sont financées les sociétés de transport.

M. Bonnardel : C'est assez important.

Mme Sylvain (Ginette) : Oui, c'est important, oui.

M. Bonnardel : Puis là, vous... Donc, un PQI qui annonce des investissements additionnels, il faut revoir le mode de financement, des surplus en transport collectif; vous avez tout un chantier.

Mme Sylvain (Ginette) : Oui.

M. Bonnardel : O.K. Vous avez deux minutes peut-être pour me rassurer.

Mme Dompierre (France) : Oui, certainement. Peut-être juste sur le PQI, par exemple, de dire, dans le fond, qu'au niveau du PQI, les sommes qui sont consacrées, la très grande majorité des sommes sont pour le maintien des actifs. Donc, c'est sûr que, quand on regarde le PQI dans sa globalité, il y a des sommes importantes qui sont consacrées pour la réfection du métro à Montréal, etc. On me dit, parce que, là, on me l'a soufflé, le chiffre, en arrière, là, c'est à peu près 30 % qui va à l'AMT, mais il y a une part importante qui est à la STM.

Quand on parle de revoir le financement, je le présenterais... il y a des personnes dans la salle qui connaissent très bien le dossier, mais, dans le cadre de la Stratégie nationale de mobilité durable, on avait une proposition de révision de la gouvernance, mais on avait également un chantier sur le financement du transport collectif. Je le présenterais de cette façon-là. Le chantier sur le financement du transport collectif, c'était en lien avec l'entente Québec-municipalités, et c'était de revoir, dans le fond, l'ensemble des capacités financières, comme l'a dit Ginette, pour assumer le développement du transport en commun mais également le maintien des actifs.

Aujourd'hui, où nous en sommes, la gouvernance dans la région de Montréal demeure un enjeu. La Stratégie nationale de mobilité durable, c'est une décision qui a été prise par le gouvernement précédent. Mais il y a énormément de bons éléments dans cette stratégie-là qui sont repris par le gouvernement actuel, dont le transfert du milliard dont vous venez d'évoquer vers le transport en commun, du réseau routier vers le transport en commun. Mais, quand on parle de gouvernance dans la région de Montréal, le premier ministre a confié au ministre des Transports de revoir toute la loi et l'encadrement au niveau de l'AMT et de la région de Montréal. Quand on parle de gouvernance, bien, forcément, il est question de financement, qui paie quoi. M. Girard l'a dit...

M. Bonnardel : O.K.

Mme Dompierre (France) : Oui, pardon.

M. Bonnardel : Donc, vous me dites, parce que je n'ai pas beaucoup de temps, là, vous me dites : S'il faut revoir la loi sur la gouvernance, ça va impliquer aussi de revoir son mode de financement? On n'est pas sorti du bois, là. C'est demandé depuis 2004 de revoir la loi, là. C'est ça que vous m'avez donné tantôt, M. Girard?

M. Girard (Nicolas) : Il y a eu...

M. Bonnardel : Il y a eu 2004, il y a eu 2012.

M. Girard (Nicolas) : En 2006 qu'a été...

M. Bonnardel : 2006, 2012? Alors, est-ce qu'il y a un échéancier? Est-ce que quelqu'un est capable de nous dire qu'on va en arriver à quelque chose dans six mois, dans trois mois?

Mme Dompierre (France) : C'est sûr qu'on a un échéancier. On est en échange avec le cabinet sur une base régulière sur toutes ces questions-là. Évidemment, c'est une décision gouvernementale. Il y a des échanges qui sont prévus entre le ministre des Affaires municipales, le ministre de la Famille et le ministre des Transports. Ça a été dit à ce sujet-là aussi. Pour l'instant, ce qui est planifié, c'est des changements législatifs plus ou moins à l'automne 2015.

M. Bonnardel : Donc, vous me confirmez qu'il y aura une loi qui va être déposée par le gouvernement pour changer ça.

Mme Dompierre (France) : Confirmer, c'est un grand mot.

M. Bonnardel : Bien, on y travaille.

Mme Dompierre (France) : C'est dans l'échéancier, au moment où on se parle.

M. Bonnardel : O.K.

Le Président (M. Merlini) : Moins d'une minute, M. le député de Granby.

M. Bonnardel : Bon. Bien, rapidement, M. Girard, vous serez sûrement content que je vous pose la question sur les stationnements payants. Vous vous souvenez?

M. Girard (Nicolas) : Oui, je vais pouvoir répondre, dans ce cas-ci.

• (17 heures) •

M. Bonnardel : Alors, dites-moi que ça va bien ou pas bien, ou encore une fois si le projet pilote restera un projet pilote.

M. Girard (Nicolas) : Bien, comme j'ai indiqué tout à l'heure à une question d'un de vos collègues, d'abord, c'est six sites qu'on a identifiés. Ça a été lancé le 1er juillet, on est rendus au mois d'octobre. À ce jour, on a des sites où... par exemple, à Deux-Montagnes, vous avez 100 % des places qui sont vendues et des gens qui sont sur une liste d'attente. Comme je vous ai dit, c'est 10 % à 20 % des places qui sont tarifées, 80 % des places demeurent gratuites. Mais la décision — si nous décidons d'aller au-delà des projets pilotes — n'est pas prise et elle sera discutée en collaboration avec le ministre des Transports au terme de l'exercice pilote.

M. Bonnardel : Merci.

Le Président (M. Merlini) : Une dernière? Vous avez le temps d'une dernière.

M. Bonnardel : Non, non, ça va aller. Je vais laisser le temps à mon collègue, si vous pouvez mettre les secondes, donner à mon collègue...

Le Président (M. Merlini) : Très bien. Alors, merci pour ce bloc d'échange, messieurs, mesdames. Prêt maintenant à aller du côté du gouvernement encore une fois. Mme la députée de Bourassa-Sauvé, la parole est à vous.

Mme de Santis : Merci. M. Girard, je suis nouvelle, même si je suis là depuis deux ans. J'aimerais connaître un peu combien de personnes travaillent... combien d'employés il y a chez l'AMT et c'est quoi, votre budget de fonctionnement.

M. Girard (Nicolas) : Alors, au niveau de notre budget, notre fonds d'exploitation, qui sert notamment à payer nos employés, en 2014 ce fonds totalisait 259 millions de dollars et il est financé par les contributions de la taxe sur l'essence, les droits d'immatriculation, les contributions municipales et les revenus des clients. Et on a un deuxième fonds, qui est le fonds d'immobilisations, qui, lui, est financé par les contributions municipales de 0,01 \$ par tranche de 100 \$ de la valeur foncière dans la région métropolitaine. Et ça, ça nous sert à financer la portion non subventionnée du ministère des Transports pour des projets de transport collectif. Donc, il y a des projets parfois qui sont financés 75-25. Alors, le 25 % AMT, on le prend dans notre fonds d'immobilisations, un peu ce dont on discutait avec votre collègue.

Mme de Santis : Et ça, c'est environ de combien? 1 %, mais, disons, pour cette année, c'était combien?

M. Girard (Nicolas) : En 2014, c'est 45 millions, en 2013, c'était 41 millions et, au 31 décembre 2013, il nous restait 23 millions de RFU non utilisée.

Mme de Santis : Et combien d'employés vous avez?

M. Girard (Nicolas) : On a plus de 400, plus de 400 employés.

Mme de Santis : Et ils font quoi, les employés?

M. Girard (Nicolas) : Nous avons une direction Ingénierie, planification, innovation, nous avons Opérations, qui est la plus importante, qui est notamment l'exploitation des trains de banlieue et également les voies réservées métropolitaines, nous avons également une équipe au juridique, une équipe évidemment de finances, une équipe aussi d'information stratégique et affaires métropolitaines. C'est la composition, essentiellement, les principaux mandats de nos équipes.

Mme de Santis : Vous vous financez aussi avec la dette à long terme?

M. Girard (Nicolas) : C'est-à-dire que le fonds d'immobilisations, ça nous permet de réaliser des projets. Donc, notre service... notre dépense en immobilisations, c'est la partie non subventionnée, ces dépenses sont converties en dette à long terme.

Mme de Santis : Pouvez-vous m'expliquer qu'est-ce que vous voulez dire?

M. Girard (Nicolas) : Bien, c'est-à-dire que notre fonds, c'est... Alors, si j'avais à vous résumer ça, c'est qu'on reçoit une partie, donc on a un paiement... les dettes sont financées par les contributions municipales annuelles de 1 % par tranche de 100 \$ de la valeur foncière de la région métropolitaine, puis le fonds d'immobilisations, lui, totalise... en 2013, c'était 41 millions, en 2014, c'était 45 millions puis, actuellement, notre fonds n'a pas de fonds suffisants pour nous permettre de couvrir l'ensemble des projets qu'on priorise. Et donc c'est pour ça qu'on tente de trouver des solutions avec le ministère des Transports pour être en mesure de pouvoir financer l'ensemble de nos projets. Parce qu'actuellement nos investissements moyens de l'AMT ont été multipliés par quatre au cours des sept dernières années, notamment à cause du Train de l'Est et de l'achat de locomotives bimodes et de voitures, puis la hausse de la valeur foncière n'est pas assez importante pour nous permettre de faire face à nos investissements. C'est ça, le coeur du problème.

Mme de Santis : Oui, je comprends, mais est-ce que vous avez de la dette à long terme?

M. Girard (Nicolas) : Oui, on a de la dette, oui.

Mme de Santis : O.K. C'est combien?

M. Girard (Nicolas) : Je pourrais vous donner le...

Mme de Santis : Est-ce que c'est des centaines de millions? C'est...

M. Girard (Nicolas) : Je pourrais vous donner le chiffre... je vais vous trouver le chiffre, je vais vous revenir, je vais vous donner le chiffre... je vais vous donner le montant.

Mme de Santis : Parce que j'aimerais... parce que ça, ça fait partie du portrait global des obligations que vous avez.

M. Girard (Nicolas) : Exact.

Mme de Santis : O.K. Maintenant, pendant que j'attends pour ce chiffre, j'aimerais voir une autre chose. Dans votre présentation, vous dites à la page 9 que vous avez mis en place la gestion de projet standardisée basée sur les meilleures pratiques de l'industrie. Quand je regarde le plan d'action que vous avez attaché à votre lettre envoyée à Mme Catherine Gréas le 17 septembre, je vois qu'à la mesure n° 7, où on parle d'appliquer le nouveau processus de gestion de projet standardisée pour tous les projets futurs, vous indiquez là que la date d'échéancier, c'est le troisième trimestre en 2015. Alors, qu'est-ce que vous voulez dire, que vous avez mis en place la gestion de projet standardisée, est-ce que ça veut dire que l'échéancier a changé, ce n'est plus troisième trimestre 2015? Et, si c'est le troisième trimestre 2015, pourquoi ça prend aussi longtemps?

M. Girard (Nicolas) : L'enjeu est simple, et ça fait référence au débat que nous avons depuis le début, c'est les difficultés financières puis le manque de ressources humaines. Nous avons dû repousser l'échéancier au troisième trimestre parce que, compte tenu de la situation précaire de notre fonds d'exploitation, nous avons dû couper un certain nombre d'employés, ce qui fait qu'on a dû reporter au niveau du trimestre. Ça a eu un effet dans notre équipe Planification et innovation.

Mais je veux quand même vous rassurer, notre gestion de projet standardisée, là, c'est un peu... Vous voyez un peu le processus? Puis je pourrai vous remettre une copie. Dans le fond, vous avez une portion qui est planification, une portion ingénierie, une portion réalisation, une portion également mise en service et clôture. Dans la portion planification, c'est la portion où il y a le concept, les études, l'avant-projet préliminaire. La portion ingénierie, c'est là où se fait l'avant-projet définitif, les plans et devis. Et ensuite vous avez la portion réalisation, et mise en service, et clôture. Et tout ça, nous l'avons arrimé avec la directive sur les grands projets majeurs. Donc, notre GPS est arrimé à la directive sur les grands projets majeurs. Donc, c'est une coordination du volet autant gouvernemental et du volet plus interne à l'AMT.

Mme de Santis : Mais moi, je ne comprends pas pourquoi on parle du troisième trimestre 2015, c'est l'année prochaine. Alors, qu'est-ce que vous faites présentement? Quelle forme de gestion de projet vous utilisez présentement?

M. Girard (Nicolas) : On a déjà... Au niveau de la gestion de projet... Peut-être que, Ludwig, tu peux parler un petit peu au niveau de la GPS, des mesures qu'on a mises en place depuis l'implantation de la GPS?

M. Desjardins (Ludwig) : Oui, tout à fait. On a eu aussi la réponse à votre question, donc on va vous la donner après.

Mme de Santis : C'est quoi, la réponse?

M. Girard (Nicolas) : Le montant de la dette, c'est 1,8 milliard au 31 décembre 2013.

Mme de Santis : 1,8 milliard?

M. Girard (Nicolas) : Oui.

Mme de Santis : Et c'est... Combien coûte...

M. Girard (Nicolas) : Avec des actifs nets immobilisés de 2,3 milliards.

Mme de Santis : O.K. Mais ça coûte combien pour simplement payer les intérêts sur cette dette?

M. Girard (Nicolas) : Je vais vous donner le... Je peux vous donner le... Le montant, je ne le sais pas par coeur, je vais vous donner le...

Mme de Santis : Est-ce que les 41 millions, ça ne suffit pas?

M. Girard (Nicolas) : Non, actuellement — ça, j'ai été très clair — actuellement...

Mme de Santis : Ça ne suffit absolument pas.

M. Girard (Nicolas) : ...la somme que nous amassons annuellement au niveau de la RFU n'est pas suffisante pour nous permettre de couvrir nos obligations, c'est ce qui fait en sorte qu'on a des discussions avec le gouvernement du Québec pour trouver des solutions financières. Parce que, comme je l'ai indiqué un petit peu plus tôt, notre RFU n'est pas en mesure de suivre le rythme...

Le Président (M. Merlini) : M. le président-directeur général, nous devons interrompre et suspendre les travaux quelques instants, on est appelés... les députés sont appelés en Chambre pour un vote au salon bleu. Alors, nous stoppons le temps et nous reprenons dans quelques instants.

Alors, on suspend les travaux.

(Suspension de la séance à 17 h 9)

(Reprise à 17 h 38)

Le Président (M. Merlini) : On va reprendre notre séance. Étant donné le délai sur le vote qu'il y a eu en Chambre, voici le temps qu'il nous reste à chacun des groupes parlementaires : il resterait cinq minutes au deuxième groupe de l'opposition officielle, 14 minutes à l'opposition officielle, et un dernier bloc de 10 minutes sera réservé au groupe ministériel.

Alors, je vais maintenant reconnaître... étant donné qu'on a terminé, avant le vote, avec le groupe ministériel, je vais maintenant me tourner du côté du deuxième groupe d'opposition pour un bloc de cinq minutes. M. le député de Groulx. M. le député de Groulx, la parole est à vous pour un bloc de cinq minutes.

M. Surprenant : Ah! mais très bien. Alors, excusez-moi. M. le Président, M. le directeur général — excusez, je vais mettre mes lunettes, pardon. Alors, vous êtes en discussion, vous avez dit, présentement avec le gouvernement pour trouver des solutions à l'égard des enjeux financiers de l'AMT, qui est dans une situation financière peu enviable. Vous avez indiqué qu'elle a des dettes de 1,8 milliard et des actifs de 2,3 milliards. Alors, vous avez indiqué avoir confiance de trouver une solution, et j'estime que celle-ci sera un apport évidemment du gouvernement. Pouvez-vous nous indiquer un peu de quel ordre de grandeur vous vous attendez de recevoir comme montant du gouvernement pour vous extirper de la situation dans laquelle vous êtes présentement?

• *(17 h 40)* •

M. Girard (Nicolas) : Ce que je peux vous indiquer, M. le député, c'est qu'un des problèmes qu'on a soulevés tout à l'heure, c'est, par exemple, bon : le projet du Train de l'Est, qui est un mode lourd, a été financé à 75 % par le ministère, 25 % par l'AMT, ce qui a créé une pression financière sur notre fonds d'immobilisations à la hauteur de 175 millions, ce qui explique une bonne partie de la situation financière difficile de l'AMT. Donc, on est en discussion avec le ministère sur différents projets pour revoir certaines modalités de financement. Mais je ne peux pas vous dire, à ce stade-ci, puisque nous sommes en discussion, quelle sera la conclusion de cette discussion-là. Mais le ministère, le ministre est parfaitement au courant puis tente avec nous de trouver des solutions qui vont nous permettre de pouvoir maintenir nos actifs et réaliser les projets que nous avons dans nos cartons en collaboration avec le ministère des Transports. Mais il est trop tôt pour moi de vous préciser un montant et des projets spécifiques.

M. Surprenant : Alors donc, au niveau d'apport de capitaux, vous êtes également, donc, à la recherche de solutions pour générer des revenus. Vous avez implanté, là, il y a quelques mois, les stationnements payants. Là-dessus, mon collègue en a parlé un petit peu tantôt, mais j'aimerais ça que vous me précisiez, au niveau des montants, qu'est-ce que ça peut représenter, sur une superficie de trois à cinq ans, comme montants que ça pourrait générer de revenus.

M. Girard (Nicolas) : Pour le moment, c'est parce qu'on est à l'étape des projets pilotes, justement parce qu'on voulait tester et voir quel est l'effet sur nos clients, la réaction, d'instaurer une partie des places payantes : 10 % à 20 % sur les six sites qui ont été identifiés, 80 % des places demeurent gratuites. Il est difficile pour moi de vous faire des estimés puisqu'ils dépendent d'une... si on étendait le nombre de places payantes dans d'autres sites et quel serait le pourcentage de places payantes. On n'en est pas rendus là parce qu'on est à l'étape des projets, des projets pilotes. Puis, au terme de l'exercice, on va évaluer, avec le ministre, avec le gouvernement, s'il y a lieu de poursuivre ou de ne pas poursuivre ce projet.

Mais, pour le moment, on voulait répondre à un besoin qui avait été identifié par des clients, qui nous disaient : Moi, je vais aller reconduire mon fils ou ma fille au CPE ou à l'école, ou encore : Je travaille plus tard au centre-ville de Montréal, j'arrive à 8 heures à la gare, il n'y a plus de place de stationnement. Ils nous demandaient d'avoir des places qui étaient réservées. Et on remarque que ça a répondu à un besoin puisque, par exemple, à Deux-Montagnes, plus de 100 % des places sont déjà vendues. Il y a une liste d'attente, là, de près de 200 personnes qui veulent également avoir accès à des places réservées. Cependant, on veut évaluer le projet globalement puis on a installé des projets sur différents sites, sur six sites, puis, au terme de l'exercice, bien, on prendra la décision si c'est pertinent ou non de poursuivre. Puis, bien sûr, ça peut générer des revenus pour l'AMT, mais ça dépend du nombre de sites qui pourraient être identifiés. Mais on n'en est pas là.

M. Surprenant : M. le président, est-ce que vous envisagez la perspective aussi... Puis, je ne sais pas, peut-être que ça se fait en partie? Vous avez parlé de six sites. Il y a également des stationnements incitatifs. Est-ce que ça pourrait

être un autre modèle de revenus ou c'est déjà pris en cause, là? Il y a des revenus probablement qui... Est-ce qu'il y a des revenus qui proviennent de ça?

M. Girard (Nicolas) : Les stationnements incitatifs, actuellement, on ne génère pas de revenus avec ça.

M. Surprenant : Bon.

M. Girard (Nicolas) : C'est plus des coûts d'opération. À partir du moment où vous demandez que les gens défraient pour avoir des places réservées, bien là ça génère des revenus.

Mais, cette année, l'objectif, ce n'était pas de générer des revenus, c'était de tester différents modèles d'un stationnement à l'autre parce qu'on ne voulait pas agir en cowboys et on voulait évaluer des modèles et voir quelle est la réaction. Et, comme je vous ai dit, on cherche également de nouveaux modes de financement, compte tenu de la situation financière difficile de notre fonds d'exploitation. Et on souhaitait également inciter les gens à utiliser d'autres modes pour se déplacer vers les gares, comme par exemple le transport collectif ou le transport actif. Mais, je veux être clair avec vous, la décision n'est pas prise sur la suite des choses.

M. Surprenant : O.K. Mais on peut quand même anticiper, là, qu'il y aura probablement une évaluation, puis peut-être une incitation, une tentative, un intérêt de votre part à charger pour le stationnement incitatif éventuellement aussi?

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, je pense que c'est prématuré de tirer cette conclusion-là à ce stade-ci. On va faire les projets pilotes, on va l'évaluer avec le gouvernement et on fera connaître aux parlementaires le résultat de notre projet et la décision qui sera prise avec le gouvernement. Mais je ne veux pas que vous tiriez de conclusions hâtives à ce stade-ci, ce ne sont que des projets pilotes.

M. Surprenant : Merci.

Le Président (M. Merlini) : Merci pour ce bloc d'échange. Le temps, le cinq minutes est déjà écoulé. Alors, maintenant, il est au tour du gouvernement pour un bloc de 10 minutes. M. le député de Sainte-Rose, la parole est à vous pour le bloc de 10 minutes.

M. Habel : Parfait. Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, j'aimerais vous dire que je suis un peu préoccupé par le taux de réalisation des projets en transport collectif. Depuis cinq ans, il y a seulement 60 % de l'argent investi en transport collectif qui a été dépensé. Donc, à chaque 100 \$ qu'on a, il y a seulement 60 \$ qui est dépensé pour le transport collectif. Qu'est-ce qui explique ce faible de taux de réalisation?

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, peut-être que, sur nos dossiers d'affaires, le nombre... le temps normalement moyen pour qu'ils soient approuvés?

M. Desjardins (Ludwig) : Oui. En fait, bien, c'est sûr qu'il y a une question aussi de la longueur de certains processus au niveau des demandes, au niveau du suivi des politiques qui encadrent les projets majeurs. Puis c'est sûr que, s'il y a des délais qui sont importants pour déposer des dossiers, avoir des approbations, bien, ça retarde les sommes. C'est certain qu'elles peuvent être dépensées. Il y a d'autres aussi raisons, notamment le manque de financement, qui font que, comme on a dû réduire nos investissements, ce qui est dans notre PTI et ce qu'on va payer à même notre fonds d'immobilisations, bien, ça aussi, on ne peut pas assumer, si on veut, de payer le 25 % de la part de 75 % que le gouvernement vient mettre.

M. Habel : O.K. Donc, ce que je comprends, dans le fond, c'est qu'étant donné que vous avez le 25 % à payer et que vos fonds ne le permettent indirectement vous êtes bloqués pour faire l'investissement à 100 %.

M. Girard (Nicolas) : C'est une des explications. Deuxièmement, dans certains cas, il peut y avoir des délais pour l'approbation de nos projets qui peuvent être plus longs pour toutes sortes de motifs et de raisons. Évidemment, on travaille avec le ministère puis l'ensemble des partis pour s'assurer que les projets puissent être réalisés le plus rapidement possible, mais on doit aussi tenir compte des directives et des règles qui existent. Et on est une agence gouvernementale et on veut s'assurer de respecter toutes les règles. Puis je pense que le ministère pourrait compléter la réponse.

Mme Dompierre (France) : Si vous me donnez la permission, oui. Je pense que le 60 % de toute réalisation ne s'applique pas seulement à l'AMT, mais c'est beaucoup plus large que ça, c'est l'ensemble, dans le fond, des organismes admissibles aux subventions en vertu du Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes. Il y a effectivement plusieurs raisons qui peuvent expliquer ça, dont une certaine lourdeur au programme d'aide, puis c'est quelque chose qui avait été énoncé dans la stratégie nationale qui a été adoptée l'année dernière. On travaille sur des assouplissements. Il y a des projets de moins de 5 millions qui ont un processus aussi lourd que le processus qui est exigé pour des projets de 5 à 50 millions ou au-delà de ça.

Donc, on veut introduire une souplesse qui permettra, par exemple, s'il y a, pour un organisme donné, plusieurs projets qui sont autorisés par le Conseil du trésor, bien, dans cette enveloppe-là, si les projets sont inférieurs à 5 millions,

bien, il pourra y avoir, au gré de la capacité des organismes, un interchangement, un changement entre un projet et un autre. Ça fait qu'on travaille sur des assouplissements, mais il y a effectivement le processus d'approbation à l'intérieur du gouvernement, et, à certaines années, il y a eu des dates tardives d'approbation du PQI par le gouvernement, ça fait que c'est des éléments qui expliquent.

M. Habel : ...du temps, M. le Président?

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

M. Habel : Vous m'avertirez quand il me reste deux minutes.

Le Président (M. Merlini) : Je vous en prie.

M. Habel : Merci. Je voulais parler un peu de ma circonscription, qui est Sainte-Rose, qui est sur la ligne Saint-Jérôme. À l'heure de pointe, du lundi au vendredi, il y a un train qui passe à 8 heures, puis, par la suite, il y a un train qui passe à 9 heures. Donc, vous voyez un peu qu'il y a une heure qui sépare les deux. Je sais qu'il y a plein de facteurs qui peuvent entrer en ligne de compte : Le Canadien National, le manque, peut-être, de ressources en termes de trains, qu'est-ce qui explique que cette plage horaire là n'est pas desservie?

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, les plages horaires sont déterminées avec nos partenaires municipaux puis avec également le Canadien National ou le CP. D'abord, si on veut faire passer des trains de passagers aux heures de pointe du matin, on doit s'entendre sur un horaire avec eux, parce que, comme je l'ai expliqué au début de nos échanges cet après-midi, on a fait le choix, au Canada, au Québec, ce qui prime, c'est le transport de marchandises avant le transport de passagers, contrairement à l'Europe. Mais ça, c'est un des éléments qui est important. On a eu l'occasion d'avoir des discussions, mais, quand on veut ajouter un... si on voulait ajouter, par exemple, un nouveau départ, il faudrait qu'on ait l'accord de la compagnie ferroviaire et, deuxièmement, il faudrait que les municipalités acquittent 40 % des coûts d'exploitation d'une ligne de trains, qu'on a également l'accord des municipalités.

Mais vous savez que, sur la ligne Saint-Jérôme, on a quand même ajouté du service, avec des nouveaux départs en semaine et des nouveaux départs la fin de semaine, puis on note une augmentation de l'achalandage suite à l'ajout de ces nouveaux départs, qui répondaient à un besoin puis à des demandes des élus municipaux et des citoyens de la ligne.

M. Habel : Donc, est-ce que vous diriez qu'il y a une ouverture au niveau des villes pour augmenter la fréquence des trains?

M. Girard (Nicolas) : Bien, il y a eu... C'est les municipalités qui nous ont demandé d'ajouter du service en semaine et d'ajouter également du service de fin de semaine, et c'est suite à ça qu'on a annoncé, au mois d'août l'an dernier, l'ajout de services. Si on veut ajouter d'autres services, il faudrait que ça provienne d'une demande des municipalités et qu'elles soient prêtes à acquitter 40 % de la facture, et aussi qu'on puisse avoir une entente avec les compagnies ferroviaires, que ce soit sur le réseau... dans ce cas-ci, c'est le réseau du CP, pour pouvoir ajouter des départs. Mais... Voilà.

M. Habel : Mais, dans ce cas-ci, dans la plage de 8 à 9 heures, est-ce que c'est... il y a...

M. Girard (Nicolas) : À l'heure actuelle, ce n'est pas dans nos plans, là, d'ajouter...

M. Habel : Mais est-ce qu'il y a des trains de marchandises qui passent dans cette plage horaire là qui vous empêcheraient...

M. Girard (Nicolas) : Il y a un horaire qui a été déterminé en fonction de la réalité du CP, des discussions qu'on a eues avec eux, et c'est pour ça que cet horaire-là a été fait de cette façon-là. Mais on n'a pas dans nos cartons actuellement un projet pour les modifier, pour être très, très honnête avec vous.

M. Habel : Je vais laisser la parole à madame...

Le Président (M. Merlini) : Alors, Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci. Je veux...

Le Président (M. Merlini) : Moins de deux minutes.

• (17 h 50) •

Mme de Santis : Merci. Tout à l'heure, j'ai compris qu'il y a peut-être quelques problèmes avec le paiement de... le service de la dette. Alors, ça m'a fait penser qu'en 2012 le Vérificateur général du Québec avait mentionné dans ce rapport que l'AMT utilisait des budgets de son fonds d'immobilisations pour payer des salaires, qui normalement doivent être payés avec les fonds d'exploitation. Est-ce que cela continue ou vous ne le faites plus?

M. Girard (Nicolas) : C'est-à-dire que ça concerne l'allocation des frais, des frais généraux, et nous avons travaillé avec le ministère des Transports, là, pour faire en sorte de clarifier, avec le Vérificateur général, de clarifier ce volet-là. Et éventuellement je comprends qu'il y aura un décret, là, qui sera acheminé au Conseil des ministres pour faire en sorte qu'on respecte les règles et qu'on puisse faire en sorte que des sommes puissent transiter dans le bon fonds, soit le fonds d'exploitation ou le fonds d'immobilisation, et qu'on trouve un terrain d'entente avec le Vérificateur général pour régler le problème à notre satisfaction et à leur satisfaction.

Mme de Santis : Mais ça veut dire que vous continuez à...

M. Girard (Nicolas) : Bien, il y a une partie... C'est parce que ce que demandait le Vérificateur général, c'est qu'il y ait un décret qui autorise l'AMT à pouvoir le faire, sous certaines conditions, et c'est ce que le décret va venir préciser.

Mme de Santis : Parfait, pour régulariser quelque chose que vous faites.

M. Girard (Nicolas) : Pour régulariser, il nous a demandé qu'il y ait un décret formel du Conseil des ministres qui vienne nous autoriser à le faire, ce que nous avons demandé à notre ministre et ce que le ministre présentera éventuellement au Conseil des ministres. Donc, on va... Et le Vérificateur général est informé de la situation, il y a eu des discussions entre nos deux organisations à ce sujet-là au cours de la dernière année.

Le Président (M. Merlini) : Merci pour ce bloc d'échange. Maintenant, je me tourne vers l'opposition officielle pour le dernier bloc. Je cède la parole au député de Saint-Jean. La parole est à vous.

M. Turcotte : Merci beaucoup, M. le Président. M. Girard, j'aimerais vous poser une question concernant la gouvernance. Il y a un constat qui dit... bien, on en a parlé tantôt, le chevauchement des différentes... des responsabilités des nombreux acteurs en matière de transport. Moi, je vais vous parler à titre de député qui n'est pas dans l'AMT mais qui n'est pas très loin, on appelle ça un député voisin, donc qu'il y a cependant des besoins de transport qui sont régis par l'AMT, notamment les terminus à Montréal, les voies réservées. Donc, il y a une recommandation du Vérificateur général qui dit d'accroître, au fond, la cohérence entre les différents acteurs. Comment voyez-vous votre relation avec les acteurs de transport qui ne sont pas sur le territoire de la CMM ou de l'AMT, mais qui sont en périphérie, mais qui ont des... les décisions que vous prenez ont un impact sur nous, en bonne partie, là?

M. Girard (Nicolas) : Bien, c'est clair. Cependant, nous, on a... À l'heure actuelle, dans notre loi constitutive, on a un territoire, nous, de 83 municipalités. Dans certains cas... Je prends le cas de Saint-Jérôme, qui a décidé d'adhérer à l'AMT quand on a instauré la ligne de trains à Saint-Jérôme, qui permettait d'offrir du service supplémentaire à leurs clients, ils ont pris la décision d'adhérer. Il y a des débats aussi qui ont cours avec les municipalités. Je crois que vous représentez, là... vous êtes dans le secteur de Saint-Jean-sur-Richelieu, c'est une municipalité qui n'est pas membre de notre agence. Dans certains cas, il y a des municipalités qui choisissent de se joindre à notre organisation, qui contribuent à notre fonds d'exploitation, de payer 40 % de la facture pour des services. Ça pourrait faire partie de l'objet de discussions.

Et il y a aussi des municipalités qui nous indiquent qu'il y a des citoyens de certaines municipalités qui ne sont pas sur le territoire de l'AMT mais qui utilisent des équipements métropolitains et qui ne contribuent pas à notre fonds d'exploitation, à notre fonds d'immobilisations et qui trouvent qu'il y a une certaine inéquité. Maintenant, c'est un débat qui est beaucoup plus large, que plusieurs élus municipaux soulèvent, mais ce sera au gouvernement du Québec, dans le cadre des débats sur la gouvernance, de regarder cet élément-là de concert avec les municipalités.

M. Turcotte : ...en ce moment, des voies ou des pistes d'action, ou peut-être avec les gens du ministère, par rapport aux territoires qui ne sont pas actuellement dans l'AMT mais qui sont alentours, comme, exemple, quand il y a eu les mesures de mitigation pour le pont Champlain. Bon. Bien, nous, notre population n'a pas eu accès à ces solutions-là, mais pourtant notre population, les gens de Saint-Jean-sur-Richelieu utilisent en grand nombre le pont Champlain. Donc, Est-ce qu'il y a une certaine... disons, une meilleure cohabitation qui pourrait se faire?

Mme Dompierre (France) : Je ne sais pas si je vais répondre à votre satisfaction, mais c'est sûr que, quand on traite des questions de gouvernance, la question du territoire est au coeur de ça. C'est sûr que le territoire... bien là on est en présence du territoire de l'AMT, de la CMM, qui est presque identique, il y a une logique à se rabattre sur des territoires qui sont bien définis, en proportion aussi des liens qu'il y a de navetage et qui donnent une logique. M. Girard l'expliquait. Si Saint-Jérôme a demandé d'être introduite dans le territoire de l'AMT, ça a impliqué que sa municipalité a payé le dollar de la RFU et ses automobilistes ont payé pour le 30 \$.

C'est sûr que le territoire fait partie, je l'ai dit... Il va toujours y avoir des liens avec les municipalités limitrophes. On vous engloberait, bien ce serait probablement la municipalité. On tombe souvent dans un... dans notre jargon on appelle ça les effets de débordement, et il y a souvent des réflexions associations. On dit tout le temps que la gouvernance et le financement sont étroitement liés. Bien, la question du financement et la juste part... Parce que, quand on parle de financement du transport en commun, il y a cinq partenaires qui participent : on a le gouvernement fédéral en partie, on a le gouvernement du Québec, on a les automobilistes, les municipalités et les usagers.

Alors, c'est sûr que, si on est à l'extérieur du territoire, bien, c'est principalement les usagers, les municipalités et les automobilistes... ne paient pas. Ça fait que ces réflexions-là, pour répondre à votre question, font partie intégrante

de la réflexion qu'on a au sein du ministère et qu'on partage avec le cabinet du ministre, mais les décisions ne sont pas prises au moment où on se parle.

Le Président (M. Merlini) : Merci. Mme la députée de Vachon.

Mme Ouellet : Merci, M. le Président. On va aborder un autre sujet. Vous en avez un petit peu parlé dans votre discours d'ouverture : la politique de fraude et de collusion, que vous avez mise en place. Et on sait que l'UPAC est allée faire des perquisitions au 1er mai 2014. Donc, j'imagine que les deux éléments sont un peu en lien, et j'aimerais vous entendre concernant ces deux éléments-là.

M. Girard (Nicolas) : Bien, d'abord, vous comprendrez qu'en ce qui concerne l'UPAC je vais être extrêmement prudent puisqu'il y a une enquête policière, là. Ce que je peux vous dire, c'est que l'AMT a offert son entière collaboration, qu'on a été informés de certaines pratiques irrégulières, qu'on a donné l'information à UPAC, et que l'UPAC fera son enquête, et que notre organisation va toujours collaborer avec l'UPAC.

Ce que je peux vous dire cependant, c'est qu'au niveau de notre organisation, quand je suis entré en fonction, il y a un certain nombre de gestes qu'on a posés pour qu'on ait des hauts standards d'éthique et d'intégrité. Je pense que les contribuables s'attendent à ça des agences gouvernementales comme la nôtre. Donc, on a institué une politique contre les fraudes et les irrégularités. Il y a aussi une ligne de signalement pour les employés et les fournisseurs qui auraient connaissance de pratiques irrégulières, et ils peuvent le dénoncer. On a aussi embauché un ancien enquêteur de l'UPAC qui nous aide à pouvoir détecter des cas potentiels de collusion. On est en train également de revoir tout notre service au niveau des approvisionnements pour le rendre plus efficace et qu'on puisse octroyer des contrats à des meilleurs prix. On a également mis en place une directive qui interdit à tout employé, dans notre code d'éthique, de recevoir des cadeaux ou des marques d'hospitalité de la part de fournisseurs ou entrepreneurs qui ont des contrats avec l'AMT. Puis on a mis fin aussi à la pratique qui permettait à une firme de génie-conseil de faire les plans et devis et la surveillance d'un chantier. Donc, ça, c'est des gestes qui ont été posés très rapidement. Et, pour nous, on ne fera pas de compromis sur les questions d'éthique et d'intégrité, ça fait partie des valeurs de notre organisation, de nos employés, et c'est des valeurs qui sont extrêmement importantes pour moi comme dirigeant de cette organisation.

Le Président (M. Merlini) : Mme la députée, 1 min 45 s.

Mme Ouellet : Oui, est-ce qu'il y avait beaucoup de firmes qui faisaient et les plans et devis et la surveillance de chantier? Est-ce que c'est arrivé dans beaucoup de projets dans le passé?

M. Girard (Nicolas) : Écoutez, j'ai été informé, quand je suis entré en fonction, qu'il était possible pour une firme de génie-conseil de faire les plans et devis puis faire la surveillance de chantier. Dès que j'ai été informé de cette pratique, j'ai demandé qu'elle cesse. Et dorénavant, pour tous les contrats qui sont accordés, il n'est plus possible de le faire. Sur le nombre exact, je n'ai pas l'information avec moi. Mais, pour moi, je voulais me conformer aussi aux pratiques qui existent au niveau du ministère des Transports. Alors, j'ai fait modifier cette politique-là dès que je suis entré en fonction.

Mme Ouellet : Merci.

Le Président (M. Merlini) : Merci. Alors, le temps qui nous a été alloué pour l'audition aujourd'hui est terminé. Je veux remercier M. Girard, Mme Sylvain, M. Samson et leurs équipes respectives de leur présence ici aujourd'hui et d'avoir participé à cet exercice de reddition de comptes et d'échanges très fructueux. Merci aux parlementaires qui ont participé, le gouvernement, les partis d'opposition.

La Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes, après quoi elle se réunira en séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et les recommandations à la suite de cette audition. Alors, merci beaucoup.

(Fin de la séance à 18 heures)