



Mobile



Suivez-nous

English

Nous rejoindre

Recherche avancée



Accueil

Députés

Travaux parlementaires

Exprimez votre opinion !

Vidéo

Calendrier

Ouvrir ▼

L'ABC de l'Assemblée

Visiteurs

Actualités et salle de presse

Bibliothèque

Publications

Éducation

International

Histoire

Construction du pavillon d'accueil

[Accueil](#) > [Actualités et salle de presse](#) > [Conférences et points de presse](#) > Conférence de presse de Mme Guylaine Leclerc, vérificatrice générale

## Actualités et salle de presse

[Communiqués de presse](#)[Conférences et points de presse](#)[Nouvelles](#)[+ Médias et tournages](#)[Tribune de la presse](#)

Partager +

### Participants

▶ Leclerc, Guylaine

### Document(s) associé(s)

[Vidéo](#)

## Conférence de presse de Mme Guylaine Leclerc, vérificatrice générale

### Dépôt du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

#### Version finale

Le mercredi 22 mars 2017, 11 h

Salle 1.30 (1.30), édifice Pamphile-Le May

*(Onze heures huit minutes)*

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Alors, mesdames messieurs, bonjour. Je vous ai conviés aujourd'hui afin de vous présenter sommairement les résultats des travaux accomplis au cours de la dernière année. Ils sont détaillés dans le rapport que j'ai déposé ce matin à l'Assemblée nationale. Pour l'occasion, je suis accompagnée de M. Jean-Pierre Fiset, de M. Marcel Couture, M. Serge Giguère et du vérificateur du Commissaire au développement durable, M. Paul Lanoie.

D'abord, je vous glisse un mot sur la question du rapport préélectoral qui sera publié par le ministre des Finances en août 2018. L'Assemblée nationale nous a mandatés pour commenter les prévisions, les hypothèses qui y seront présentées. L'un de nos objectifs est de déterminer si les prévisions budgétaires relatives au cadre financier et à la dette sont préparées selon une démarche efficace et rigoureuse. Nos travaux à cet égard seront presque achevés à cette même date l'an prochain.

D'abord, j'aborde maintenant l'audit particulier qui a été réalisé auprès du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports à la suite d'une demande du Conseil du trésor. Notez bien que les résultats de nos travaux feront l'objet de deux rapports distincts. Celui qui sera présenté au cours des prochains mois nous permettra de déterminer si la gestion des contrats est effectuée conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques dans le domaine. Dans le rapport déposé aujourd'hui, nous avons voulu porter un regard plus global afin d'évaluer dans quelle mesure les mécanismes en place permettent une bonne gouvernance des activités liées à la gestion contractuelle.

Le ministère est une organisation de grande envergure, fortement décentralisée dont la structure est relativement complexe. Nous constatons que cette structure n'est pas optimale à l'égard de la gestion contractuelle. D'une part, certaines responsabilités ne sont pas pleinement assumées, ce qui a un impact sur l'imputabilité des gestionnaires. D'autre part, l'expertise est insuffisante pour assurer l'efficacité du processus. En outre, le ministère ne dispose pas d'une méthode de gestion de risques structurée. Au fil des ans, plusieurs contrôles ont été ajoutés pour répondre aux problèmes soulevés sans qu'il y ait une appréciation objective des risques réels. Ces contrôles, qui ont surtout visé à renforcer la conformité à la réglementation, sont intégrés

dans une vingtaine de directives, plus de 40 procédures et près 80 formulaires. Par contre, le ministère n'a pas suffisamment évalué l'impact de ces contrôles sur les délais d'attribution des contrats et sur l'alourdissement des tâches. La haute direction représente la pierre angulaire sur laquelle doit s'appuyer la saine gouvernance de l'organisation. Nous constatons qu'elle devra apporter des ajustements, notamment sur le plan des communications internes, afin d'améliorer le climat organisationnel et de susciter une meilleure adhésion du personnel à ses orientations.

Le chapitre 7 de notre rapport porte sur le recrutement d'employés de Syscor par des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Précisément, il s'agit du CUSM et du CIUSSS—Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Syscor est un organisme sans but lucratif qui a été créé en 1982 pour permettre le développement et l'exploitation du système d'information commun. En 2015-2016, les dépenses de Syscor, financées à 99 % par les fonds publics, ont représenté près de 20 millions de dollars. L'audit a permis de constater des disparités entre les conditions salariales du réseau et celles offertes par Syscor. Les employés de Syscor ont été embauchés par le CUSM. Pour les 15 dossiers examinés, ces employés ont bénéficié d'un salaire supérieur à ce qu'ils auraient obtenu s'ils avaient été recrutés selon les règles en vigueur dans le réseau. Nous avons établi l'écart à près de 350 000 \$ pour l'année financière 2015-2016.

Dans le chapitre 8, nous exposons les résultats de nos travaux portant sur la reddition de compte des organismes du réseau de la santé et des services sociaux et des commissions scolaires auprès de leurs ministères respectifs. La reddition de comptes est essentielle, mais elle nécessite des efforts non négligeables. C'est pourquoi le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur doivent en faire une gestion adéquate.

Toutefois, les ministères ne disposent pas d'un portrait d'ensemble de l'information qu'ils demandent et ils ne connaissent pas les coûts qui y sont associés. De plus, le processus de collecte de l'information exigé n'est pas optimal. Par exemple, plusieurs données doivent être saisies manuellement. En outre, les ministères n'ont pas de mécanisme efficace pour évaluer périodiquement la pertinence de l'information demandée. Nous constatons également des lacunes quant à la qualité de l'information recueillie dans le réseau de la santé et des services sociaux. Enfin, le suivi de l'information reçue effectué par les ministères est insuffisant.

Un autre chapitre de notre rapport porte sur une étude que nous avons réalisée à l'égard de la gouvernance et de la gestion des technologies de l'information. Cette étude est basée sur une autoévaluation effectuée par les répondants de 43 entités du gouvernement du Québec. Les répondants ont formulé certaines réserves sur quelques aspects en particulier. Ils doutent entre autres que les investissements en matière de technologies de l'information se fassent de façon stratégique et rentable et qu'ils apportent une valeur optimale à leurs organisations.

L'audit des états financiers consolidés du gouvernement fait aussi l'objet d'un chapitre. Nos conclusions à cet égard vont dans le même sens que celles formulées dans les années antérieures. En effet, les états financiers consolidés du gouvernement respectent les normes canadiennes pour le secteur public, à l'exception des incidences du traitement comptable de certaines subventions relatives à des programmes d'aide du gouvernement du Québec concernant des infrastructures. Selon notre estimation, la dette nette et les déficits cumulés étaient sous-évalués de 9,4 milliards de dollars au 31 mars 2016 et le surplus annuel était surévalué de 188 millions.

Nous maintenons notre ligne de pensée. La pratique du gouvernement concernant la comptabilisation des paiements de transfert n'est pas la plus appropriée. Je vous invite à prendre connaissance de l'ensemble du document pour obtenir plus d'informations, entre autres concernant le suivi des recommandations en audit financier et les observations tirées de quelques rapports de l'auditeur indépendant. Enfin, je vous invite à partager les différentes vidéos produites qui expliquent de manière succincte certains des rapports déposés aujourd'hui.

Je cède maintenant la parole à M. Paul Lanoie, Commissaire au développement durable, qui traitera de l'audit touchant l'application de la Loi sur le développement durable. À la fin de son intervention, il me fera plaisir de me rendre disponible pour répondre à vos questions.

**M. Lanoie (Paul) :** Bonjour. Je suis heureux de vous présenter les constats découlant du premier audit dont je suis responsable en tant que Commissaire au développement durable. Cet audit porte sur l'application de la Loi sur le développement durable pour 2016. Les travaux menés par mes prédécesseurs au cours de la première décennie de l'application de la loi ont montré que l'approche retenue par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques n'est pas suffisante pour assurer le changement souhaité dans l'administration publique en matière de développement durable. Pour cette raison, j'ai jugé important de voir comment se déroule la mise en oeuvre de la seconde stratégie couvrant la période 2015-2020.

L'état de situation que j'ai établi révèle qu'après un an la mise en oeuvre de la stratégie accuse déjà du retard. Plusieurs livrables n'ont pas été produits selon l'échéancier prévu. Par exemple, seulement 40 % des entités ont publié leur plan d'action de développement durable à temps. Le tiers d'entre elles ne l'avait toujours pas publié plus de neuf mois après l'échéance. Par ailleurs, compte tenu du nombre élevé de parties prenantes engagées dans la démarche de développement durable, la coordination de cette démarche est un facteur de succès important.

Certes, à ce sujet, le ministère a fait des progrès par rapport à la mise en application de la stratégie précédente. Par exemple, il a établi une base de données qui lui permettra d'analyser le contenu des plans d'action de développement durable. Cependant, nos travaux indiquent qu'il lui reste tout de même des progrès à faire. Ainsi, il ne détient pas de planification complète pour la mise en oeuvre de la stratégie, le suivi qu'il exerce ne lui permet pas de juger de l'état d'avancement des travaux, le fonctionnement des comités interministériels sur lesquels il devrait s'appuyer pour coordonner le travail n'est pas adéquat et enfin les mesures qu'il prend, lorsqu'il détecte des problèmes, sont trop timides.

Somme toute, le ministère n'a pas ajusté suffisamment son approche par rapport à ce qu'il a fait pour la stratégie précédente. Pour atteindre les objectifs liés à la loi, il se repose encore trop sur la bonne volonté des entités assujetties, dont le niveau d'engagement demeure peu élevé. J'encourage donc le ministère à poursuivre ses efforts d'amélioration à la lumière des recommandations formulées dans le chapitre 6 de ce rapport. Merci.

**La Modératrice :** Est-ce qu'il y a un autre intervenant? C'est beau? Bien, pour la période de questions, si on peut se limiter à comme deux questions par journaliste, ce serait l'idéal. Ça fait qu'on commence avec Denis Lessard.

**M. Lessard (Denis) :** Oui, bonjour, Mme Leclerc. J'ai fait le tour de la revue de presse à l'époque, il y a un an... (panne de son) ...on parlait de graves irrégularités, de pratiques douteuses. M. Poëti — et M. Lessard par la suite — avait dit qu'il y a une nécessité d'un grand ménage. Quand on lit votre rapport, on est comme sur une autre planète. Est-ce que, dans les mécanismes que vous observez, il y a des trous si importants qu'on peut dérapier, manquer aussi de façon aussi claire aux pratiques d'attribution des contrats?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Vous vous souviendrez, l'année passée, lorsque nous avons reçu le mandat, nous avons mentionné que nous ferions le travail en deux étapes, qu'il y aurait un rapport préliminaire qui serait présenté dans notre tome d'hiver et un rapport final qui serait présenté dans ce qu'on appelle le tome du printemps, qui est présenté à la fin mai, début juin. Et alors ce qu'on a décidé de faire, c'est, dans une première étape, de vérifier le ministère, je vous dirais, la gouvernance dans son environnement global. Et ce que nos équipes sont en train de faire actuellement, c'est de vraiment vérifier les contrats. Alors, ce deuxième aspect dont vous me faites part est en cours actuellement et sera conclu dans notre tome du printemps.

**M. Lessard (Denis) :** Mais ce n'est pas... qu'il y ait des contrats aussi

réguliers, il faudrait que les mécanismes en place soient des passoires. On ne voit pas que c'est des passoires. Vous dites même qu'il y a tellement de contrôles qu'il y a des lourdeurs, des délais qui sont des conséquences de ça.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Je vous dirais : On serait en mesure de voir si c'est des passoires ou pas lorsque nous allons examiner les contrats. Ce que nous mentionnons, c'est qu'il y a tellement, je vous dirais, de mailles au filet qu'on alourdit indûment le processus, ce qui fait que des dossiers sont retardés indûment et qu'à cause d'une mauvaise gestion de risques on peut ne pas identifier les dossiers qui sont particulièrement à risque et qui nécessiteraient un autre type de contrôle. Ce que nous mentionnons dans notre rapport, c'est que les contrôles s'attardent beaucoup à la conformité à la réglementation, est-ce que les signatures sont là, est-ce qu'elles ont été publiées ou signées au bon moment, bon, des éléments qui peuvent être importants, mais qui ne sont peut-être pas cruciaux pour identifier une problématique particulière dans certains types de contrats.

**La Modératrice** : Mathieu Boivin.

**M. Boivin (Mathieu)** : Mme Leclerc, dans votre rapport, il y a une énumération qui est assez substantielle des contrôles, devis, formulaires, cahiers de charges, notes. On a demandé aussi des rapports internes, des rapports externes qui totalisent 127 recommandations. Est-ce que votre rapport de ce matin ne finit pas par être une partie du problème en ajoutant encore un rapport, des recommandations à d'autres qui précédent, qui disent essentiellement la même chose, qui n'ont pas donné suite à quoi que ce soit?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, c'est justement nos préoccupations. C'est que, lorsqu'on émet un rapport, lorsque qu'on émet un rapport, il faut s'assurer que... Bon, premièrement, il y a des recommandations. On ne met pas en place une action pour une recommandation, on regarde ce qu'on a déjà en place, quelles sont les autres recommandations, dans quelle mesure on est capables de consolider nos recommandations pour avoir une vision globale des plans d'action.

Dans ce cas-ci, on a eu 117 recommandations, donc 117 actions, des plans d'action égaux au nombre de rapports sans qu'il n'y ait un inventaire, à quelque part, de l'ensemble des plans d'action. Et, pour vous donner un exemple, ne serait-ce que la structure, on a constaté que, dans la structure, on pouvait avoir deux chefs de service dans deux directions différentes qui faisaient sensiblement la même chose. Bien, ça, c'est la conséquence de mettre une action avec une recommandation et de ne pas avoir une consolidation des plans d'action.

**M. Boivin (Mathieu)** : Mais justement qu'est-ce qui vous permet de croire que cette fois-ci serait la bonne? Avec vos recommandations... Comme je vous dis, je ne veux présumer de rien, mais j'ai vraiment l'impression que ce ministère-là est gâché au-delà de toute rémission, là.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, premièrement, une de nos recommandations importantes, c'est la gestion de risques. Donc, lorsqu'on fait une gestion de risques adéquate, on s'assure qu'on met les contrôles aux bons endroits et non pas de manière tout simplement à répondre à une recommandation. Donc, je vous dirais que la gestion de risques... Et une gestion de risques, ça passe par plusieurs niveaux. Ça passe entre autres par le territoire. Il y a des territoires qui sont plus à risques que d'autres. Il y a des fournisseurs qui sont plus à risque que d'autres. Il y a des types de produits qui sont plus à risque que d'autres, si on parle de déneigement par rapport à des fournitures de bureau, O.K.? Alors, qu'on mette des contrôles à toutes les étapes pour tous les types de produits sans se préoccuper du niveau de risque, bien, c'est là où ça crée la problématique qu'on voit actuellement. Ce que nous recommandons, c'est de mettre en place, dans un premier temps, une gestion de risques adéquate, et de là vont découler plusieurs éléments.

L'autre chose que nous recommandons, c'est au niveau de la gouvernance, s'assurer que le comité d'audit se rencontre suffisamment souvent, qu'il joue le rôle qu'il doit jouer en fonction des normes qui sont

applicables et qu'il exige d'avoir de la direction de la vérification interne les informations qui sont requises.

Donc, il y a plusieurs recommandations qu'on émet. Ce n'est pas d'ajouter des contrôles, bien au contraire, c'est de mettre en place les contrôles qui sont nécessaires.

**La Modératrice** : Simon Boivin.

**M. Boivin (Simon)** : Oui, Mme Leclerc, bonjour. Vous notez dans votre rapport, notamment, là, la succession de sous-ministres à la tête du ministère. Mais je me demandais : Dans quelle mesure est-ce que la difficulté à avoir une stabilité politique aussi à la tête du ministère — les ministres se sont succédé, on en a eu trois depuis le présent du gouvernement — ça a un impact sur la capacité de la machine à bien s'y retrouver dans les commandes qu'elle a?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, c'est entendu, lorsqu'on parle de sous-ministre, on parle de haute direction, c'est l'exécutif, c'est un des éléments de la gouvernance, je vous dirais, et c'est certain que d'avoir un sous-ministre qui a le temps d'implanter sa vision, qui y croit, à la vision, qui a le temps de l'implanter, qui est en mesure d'apporter l'adhésion du personnel, bien, ça favorise une saine gestion.

**M. Boivin (Simon)** : Je parlais du ministre aussi.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Ah! du ministre. Ça, on tombe dans l'aspect politique, et je ne suis pas en mesure de répondre.

**M. Boivin (Simon)** : O.K. Vous parlez, dans votre rapport aussi, de la difficulté de la haute direction à améliorer le climat organisationnel et à obtenir l'adhésion du personnel. Qu'est-ce que vous avez constaté qui vous permet de tirer ces observations-là?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, nous, on a fait plusieurs entrevues. Nous avons rencontré du personnel, autant au sein du ministère qu'au niveau des territoires, et ce qu'on a constaté, c'est qu'il n'y avait pas d'adhésion ou difficilement adhésion de la part du personnel par rapport aux changements qui intervenaient. Alors, ce sont nos constatations. C'est suite à nos travaux que nous avons pu constater ça.

**M. Boivin (Simon)** : ...ça, une difficulté d'adhésion, les gens s'en fichent des nouvelles règles?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, un, les gens ne comprennent pas nécessairement pourquoi ces changements-là sont opérés. Donc, ça, c'est déjà...

**M. Boivin (Simon)** : Ils ne les appliquent pas?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, pas nécessairement qu'ils ne les appliquent pas. Ils veulent des fois les appliquer. Vous avez énuméré tout à l'heure une série de formulaires, de directives, de politiques. Bien, il arrive qu'au central, bien, on change une politique ou on change une directive, et là ça se doit d'être appliqué immédiatement dans le territoire. Mais le territoire, lui, est en train de travailler, alors il se dit : Bien, pourquoi je reçois cette nouvelle directive là qui est maintenant applicable immédiatement? Alors, c'est le genre de constatation qu'on a fait.

**La Modératrice** : Nicolas Vigneault.

**M. Vigneault (Nicolas)** : Vous mentionnez que votre mandat, vous l'avez reçu à la suite, évidemment, des allégations de... Dans ce cas-là, on parlait de cas où on refusait d'enquêter. J'imagine que vous avez rencontré Mme Trudel, Mme Boily également, plusieurs personnes. Est-ce qu'effectivement vous constatez qu'il y a une espèce d'omerta, une loi du silence au sein du ministère?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, on n'est pas en mesure de dire s'il y a omerta ou loi du silence. Je vous dirais que l'UPAC a fait un certain travail là-dessus. Pour notre part, on a eu une collaboration de tout le monde, comme ça arrive souvent dans nos mandats, alors autant Mme Trudel, Mme Boily, qu'on a rencontrées, autant les hauts dirigeants au sein du ministère, les gestionnaires du milieu, les gens dans les territoires. Alors, on n'est pas en mesure de vous dire s'il y avait une omerta ou pas, et ce

n'était pas vraiment notre mandat, là. Je vous dirais : L'UPAC était là, là, pour vérifier cet élément-là.

**M. Vigneault (Nicolas)** : Sur la structure administrative, est-ce que le ministère aurait intérêt à l'alléger, en quelque sorte, tout en gardant certains mécanismes de contrôle? De toute évidence, il semble y en avoir passablement, de la paperasse ou de la bureaucratie au sein du ministère.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, dans un premier temps, ils ont à effectuer une bonne gestion de risques, donc d'avoir un portrait aussi des plans d'action qu'ils ont mis en place au cours des dernières années, déjà d'y voir clair. Une fois qu'ils y voient clair, bien, après ça, c'est à eux à identifier la structure qui est optimale.

**M. Vigneault (Nicolas)** : Est-ce qu'elle est optimale?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, de ce que nous constatons, le fonctionnement de la structure n'est pas optimal.

**La Modératrice** : Charles Lecavalier.

**M. Lecavalier (Charles)** : Bonjour, Mme Leclerc. À la lumière de ce que vous avez vu, est-ce que Robert Poëti avait raison de s'interroger sur la gouverne du MTQ et d'embaucher un analyste externe, Mme Trudel?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Je ne suis pas au courant pourquoi M. Poëti avait engagé Mme Trudel, je ne suis pas au courant quels étaient les motifs puis je ne suis pas au courant de tout ce qui a été échangé, là, par M. Poëti. Tout ce que je peux vous dire, c'est le mandat qu'on a reçu du Conseil du trésor, et on l'a réalisé, comme vous l'avez vu dans notre rapport, c'est-à-dire qu'on a regardé la gouvernance au sein du ministère. Il y a plusieurs problématiques. Et nous faisons un deuxième rapport qui va identifier, peut-être, peut-être pas, d'autres problématiques relativement à l'octroi des contrats.

**M. Lecavalier (Charles)** : Dans votre rapport, vous vous questionnez sur les extras. Bon, vous donnez l'exemple de quelqu'un qui a un extra de 10 % sur un contrat de 100 000 \$ et vous montrez ce par quoi on doit passer pour l'obtenir. Est-ce que vous suggérez que, pour des plus petits extras, on devrait réduire la bureaucratie pour les autoriser?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, je vous dirais : C'est une question de risques. C'était assez surprenant que, pour un contrat de 100 000 \$, O.K., ou un contrat pour lequel il y aurait un avenant supérieur à 10 %, bien, l'avenant doit être préparé par l'ingénieur, approuvé par le chef de service et le directeur territorial, analysé par la Direction de la programmation et des ressources territoriales, approuvé par la Direction générale adjointe à la coordination des ressources territoriales, transmis au Service de l'observation des règles contractuelles et signé par le sous-ministre. On comprend que le Conseil du trésor exige que, pour tout contrat supérieur à 100 000 \$ pour lequel il y a un avenant, il doit être signé par le sous-ministre. Mais se doit-il d'avoir toutes ces étapes-là? Alors, ça, c'est une gestion de risques. Certains contrats, certains types de contrats qui sont plus à risque, oui, à mon avis, ça doit couvrir tous ces éléments-là, à la condition que chacun des éléments qui vont approuver, bien, fassent leur travail et que ce ne soit pas strictement un aspect conformité mineure, O.K.? Alors donc, gestion de risques pour les dossiers qui sont le plus à risque, et s'assurer que ceux qui autorisent, bien, autorisent la bonne affaire. Parce qu'il faut savoir que, plus vous avez de signataires, plus il y a des risques que le signataire en bas se dise : Bien, il y a tout le monde qui signe au-dessus de moi. Bien, ça a moins de poids, ça déresponsabilise. Ou ça se peut que celui qui est en haut, qui signe puis qu'il y en a 24 qui ont signé en dessous, bien, il se dise : Bien, s'il y en a 24 qui ont signé, ça doit être bon. Alors, finalement, il y a la déresponsabilisation qui arrive lorsqu'on a autant de paliers d'autorité.

**La Modératrice** : Jean-Nicolas Blanchet.

**M. Blanchet (Jean-Nicolas)** : Bonjour, Mme Leclerc. Informatique. Il y a une phrase que vous écrivez, là : «La responsabilité de la livraison de la stratégie liée aux TI ne semble pas attribuée à quelqu'un.» Si le rapport

était un tabloïd, là, est-ce que ce serait plutôt écrit qu'il manque un pilote imputable, un peu, pour la totalité de la stratégie?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Je dois préciser qu'il s'agit d'une étude. On a fait cette étude-là... C'est une autoévaluation qu'on a envoyée à 434...

**Une voix** : 43.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : ...à 43, excusez-moi, 43 entités et qui ont répondu à une série de questions qu'on a préparées, et ce n'est pas une vérification. On l'a réalisée afin de cibler les éléments qu'on souhaite vérifier éventuellement. Et votre point est très bon, ça présente une préoccupation, donc c'est quelque chose que nous pourrions éventuellement aller vérifier, c'est-à-dire, pourquoi on nous a répondu cet élément-là. La personne qui était responsable de ce dossier-là, c'est M. Marcel Couture, et peut-être que tu voudras ajouter quelque chose.

**M. Couture (Marcel)** : Bien, c'est essentiellement ce que Guylaine a expliqué, la réponse. Je veux dire, c'est une autoévaluation, c'est une réponse qui nous a été donnée par les entités elles-mêmes. À sa lecture, on peut estimer que ça ne veut pas dire nécessairement la même chose dans toutes les entités qui ont répondu à cette question-là. C'est la même question qu'on a posée à toutes les entités à travers le questionnaire, mais ça ne veut pas nécessairement dire que ça a exactement la même signification et le même impact dans toutes les entités. Donc, c'est clairement un point sensible sur lequel on devra éventuellement s'attarder.

**M. Blanchet (Jean-Nicolas)** : À la lecture de ces constats-là, Mme Leclerc, vous aviez dit en commission parlementaire par rapport à l'informatique l'an dernier : C'est souvent une question de gros bon sens, en voulant dire : Ça n'a pas de bon sens, ça n'a aucun bon sens. Selon ces constats-là, là, est-ce que c'est des détails puis des problèmes administratifs récurrents, normaux ou s'il y a encore, selon ces constats-là, une gestion fondamentalement mauvaise avec des points qui sont assez préoccupants?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Les points demeurent préoccupants. Est-ce que c'est une gestion mauvaise? Je ne le sais pas, on va aller le vérifier.

**La Modératrice** : Annabelle Blais.

**Mme Blais (Annabelle)** : Oui, bonjour, Mme Leclerc. Je voudrais vous parler des employés de Syscor. C'est quand même une situation jugée préoccupante. Là, si je comprends bien, des employés du CUSM engagés par Syscor, ces employés-là sont payés plus cher que ceux du réseau parfois pour travail similaire. Là, vous avez voulu savoir si cette situation-là était ailleurs dans l'appareil gouvernemental, et le Conseil du trésor ne le sait pas. Donc, qu'est-ce qu'on doit comprendre? Le Conseil du trésor ne sait pas combien d'employés sont engagés à l'externe, combien de firmes avec lesquelles on fait affaire? C'est quoi l'ampleur, là? Je dirais, il doit y avoir un minimum de données que le Conseil du trésor sait. Mais là, en lisant ça, on a l'impression qu'il ne sait rien. On ne sait pas les coûts, on ne sait pas le nombre d'employés.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Je vais vous donner un exemple de la situation : c'est comme si le Vérificateur général ou le ministère des Transports, parce qu'il n'est pas en mesure de payer suffisamment ses employés, décide de créer un organisme sans but lucratif qui relève du Vérificateur général ou du ministère des Transports. Légalement, ce qu'on nous dit, c'est possible. Alors, nous, ce que nous avons voulu demander au Conseil du trésor... La situation s'est produite au CUSM, où ils ont créé Syscor pour pouvoir payer de façon supérieure les employés en technologies de l'information. On a dit au Conseil du trésor : Est-ce que vous savez si ça se produit ailleurs? Ils ont dit non. Alors, c'est une recommandation qu'on leur a faite, c'est de dire : Bien, allez vérifier ailleurs pour vous assurer que ça ne se produit pas puis, si ça se produit, bien, prenez les procédures en conséquence. Donc, la réponse, c'est que le Conseil du trésor ne sait pas si ça existe ailleurs. Il n'avait pas un inventaire de cet élément-là.

**Mme Blais (Annabelle)** : Mais savez-vous ce que le Conseil du trésor sait? Tu sais, le minimum, là, est-ce qu'il y a eu ne serait-ce qu'une

évaluation des coûts? Est-ce qu'il y a d'autres firmes? Je veux dire, là le Conseil du trésor vous dit : Non, on ne le sait pas.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : On n'est pas en mesure de connaître le nombre d'organismes. Nous-mêmes, on a essayé d'aller voir au niveau du registre des entreprises pour identifier des organismes sans but lucratif qui relèveraient d'un ministère ou d'un organisme. On n'est pas capables d'avoir cette information-là à cause de la structure particulière des organismes sans but lucratif. Donc, c'est pour ça qu'on s'est tourné vers le Conseil du trésor. On a dit : Bien, nous, on n'est pas capables de l'avoir, mais peut-être que vous, vous avez un inventaire. Et ils n'ont pas un inventaire, puisqu'ils ne connaissent pas les organismes qui auraient pu utiliser ce stratagème-là pour pouvoir payer de façon supérieure leurs employés.

**Mme Blais (Annabelle)** : Ça me semble quand même assez aberrant, là, qu'ils n'aient pas une idée, un minimum, là, du portrait, ils n'ont pas dû faire l'inventaire. Je comprends que c'est préoccupant, là, mais ça semble plus que préoccupant.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : On a fait la recommandation.

**La Modératrice** : Marie-Michèle Sioui.

**Mme Sioui (Marie-Michèle)** : Oui, bonjour, Mme Leclerc. Vous parlez du comité directeur qui a été mis en place en 2011 après le rapport Duchesneau. Le sous-ministre n'est pas sur ce comité directeur là, puis vous dites aussi qu'avec l'autre comité...

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Le comité de gestion.

**Mme Sioui (Marie-Michèle)** : ...le comité de gestion, on n'est pas vraiment porteur de la vision d'ensemble de la gestion contractuelle. Qu'est-ce que ça veut dire? Est-ce que c'est une espèce de comité bidon? Je veux dire, comment on fait pour prendre des décisions? Est-ce que ce comité-là est réellement utile?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, pour ce qui est du comité directeur, nous, on se serait attendu que ce comité, le comité directeur, là... l'intégrité, là, il y a le mot «intégrité» dedans, là, le nom m'échappe, là, mais c'est le comité directeur responsable de l'intégrité, quelque chose comme ça, on se serait attendu que... C'est le comité directeur en matière de protection et d'intégrité des contrats publics, O.K.? Donc, on se serait attendus à ce que ce comité-là ait à tout le moins un inventaire des plans d'action qui ont été mis en place en matière d'intégrité et de contrats au sein du ministère. Il n'avait pas cet inventaire-là. On se serait attendu aussi qu'ils aient une vision globale, qu'ils fassent part de leur vision globale au comité de gestion, ce qui n'était pas le cas non plus.

Quand on est allés au comité de gestion, là on se serait attendu à ce qu'il y ait quand même passablement de procès-verbaux sur des échanges sur l'intégrité et les contrats, et tout ce qu'on a constaté, c'est que la RORC, là, la responsable de l'observation des règles contractuelles, bon, bien, elle présente une fois ou deux par année soit un tableau de bord ou soit une espèce de plan, là, de bilan, et on se serait attendu qu'il y ait des échanges au sein du comité de gestion, et finalement il y avait très, très peu d'échanges. Donc, elle va présenter ça au comité de gestion, puis finalement, bien, il y a peu d'échanges, ce qu'on a pu voir dans les procès-verbaux.

**Mme Sioui (Marie-Michèle)** : Mais est-ce que ces comités-là prennent bel et bien des décisions?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, oui, oui, définitivement, ils prennent des décisions. Les comités de gestion prennent des décisions, mais pas nécessairement en responsabilité contractuelle.

**La Modératrice** : Est-ce qu'il y a d'autres questions en français?

**M. Boivin (Simon)** : J'en aurais peut-être une petite pour terminer. Je voulais juste savoir cette lourdeur-là, les délais que ça entraîne, qu'est-ce que ça a comme impacts concrets sur la réalisation des travaux. Ça les retarde? Est-ce que ça coûte de l'argent aux contribuables, supplémentaire, parce qu'on se perd en conjonctures? C'est quoi, l'impact



concret de la lourdeur administrative que vous avez constatée?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, pour certaines décisions... Il y a certaines décisions, on avait créé une espèce de service de soutien qui devait fournir aux directions territoriales des réponses en dedans de 10 jours. Puis on s'est rendu compte que, pour la période qu'on a vérifiée, le délai de réponse était plutôt de 44 jours. Donc, c'est long pour eux avant d'avoir une réponse. C'est long avant d'avoir une réponse. C'est certain que c'est long avant d'avoir la signature de l'addenda, tel que je vous le présentais tout à l'heure. Alors, on va le voir plus dans notre deuxième partie de rapport, mais il y a des risques que, lorsqu'il y a une lourdeur comme ça, finalement, bon, bien, les gestionnaires, bon, ils se mettent un système parallèle pour pouvoir avoir l'information adéquate. Alors, par exemple, pour ce que je vous parlais, du service qui devait fournir des services-conseils puis que ça prend 44 jours au lieu de 10 jours, bien, c'est certain qu'au niveau des territoires, bien, ils vont chercher l'information, mais pas nécessairement à l'endroit qu'il était prévu qu'il y aurait de l'information.

**M. Boivin (Simon)** : ...l'impact financier, excusez-moi, est-ce que vous...

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Non, on n'a pas évalué l'impact financier.

**Mme Prince (Véronique)** : Je vais juste me permettre une ou deux questions avant de passer en anglais. Vous répondrez en regardant vers là-bas, là, pour les caméras.

**Des voix** : Ha, ha, ha!

**Mme Prince (Véronique)** : Est-ce que vous avez remarqué si cette décentralisation-là... Je sais que ce n'est pas l'objet, nécessairement, aujourd'hui, là, mais est-ce que cette décentralisation-là fait en sorte qu'une personne mal intentionnée pourrait, par exemple, dire : Bien, je vais profiter du fait qu'il y a je ne sais pas combien de formulaires, je ne sais pas combien de comités pour essayer de les contourner, puis finalement personne ne va s'en rendre compte? Est-ce que ça n'ouvre pas la porte à des problèmes d'intégrité?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : C'est certain que ça ouvre la porte à la déresponsabilisation. Quand on met des contrôles, une série de contrôles pas nécessairement efficaces sur les bons endroits, ça apporte une déresponsabilisation. Est-ce que ça fait en sorte qu'il y a eu un impact sur l'intégrité? Je ne suis pas en mesure de vous répondre aujourd'hui.

**Mme Prince (Véronique)** : Est-ce qu'il ne devrait pas y avoir une plus grande centralisation, à ce moment-là, au ministère des Transports?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, le ministère des Transports est un très grand ministère, 13 territoires, et c'est certain que ceux qui connaissent les risques, bien, c'est dans le territoire, hein? Donc, je pense qu'il y a une gestion de risques à faire au central, identifier lesquels territoires sont à risque, lesquels types de fournitures sont à risque, lesquels types de fournisseurs sont à risque. Mais quand même on ne doit pas déresponsabiliser le territoire. C'est quand même le territoire qui connaît son secteur. Donc, à trop centraliser, bien, il y a un danger de déresponsabilisation.

**Mme Prince (Véronique)** : Donc, d'une manière ou d'une autre, finalement, on est coincés? La décentralisation fait qu'il y a une déresponsabilisation, et la centralisation pourrait faire la même chose.

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Bien, c'est justement pour faire les bonnes choses au bon endroit. Finalement, là, notre rapport, ça dit ça : de mettre en place des contrôles, oui, mais où il se doit d'avoir des contrôles, où c'est nécessaire d'en mettre et de s'assurer que ceux qu'on met répondent vraiment à un risque qu'on avait identifié.

**La Modératrice** : Parfait. On va passer en anglais maintenant. Ryan Hicks.

**M. Hicks (Ryan)** : Hi. How would you describe the work culture, the culture of the MTQ?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : What we saw is that it was... I don't know if I can say that, but a weak culture of... There is... It seems to have... not having a good vision from the head to the territories, and the territories do not adhere to the culture of the high management.

**M. Hicks (Ryan)** : Do you mean like a buy-in? Do you mean like buy-in from the employees? Like, do the employees follow or believe...

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Well, they don't follow and they don't believe on the culture that is there. When you are in the territorial, they have some controls that are imposed. And the people who work in the territorial do not understand necessarily why it is imposed to them. So, there is a lack of understanding of the reason why all of those controls, procedures, politics are in place. And we saw a problem of «adhésion» all over the «ministère».

**M. Hicks (Ryan)** : How do you think that culture would affect the responsibility of the MTQ in a situation of a crisis like we saw last week with the snowstorm?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : I'm not in a position, and I'm convinced that you understand that, to compare the situation that we have identified in the contract management to any other type of crisis. What we did is an audit on the contractual management and we have some severe «constatations», so... findings. But we cannot transpose it to any other sectors.

**La Modératrice** : Raquel Fletcher.

**Mme Fletcher (Raquel)** : I understand that you can't compare that to what happened on Highway 13, but can you give us another example in your findings of how this breakdown in culture might have affected the work at the MTQ? Is there a concrete example that you can give us?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Yes. I cannot give you a precise example, because probably we will have in June, but what we have been said is that all of those politics and some of those directives sometimes they cannot applicate it at the moment it should be. But to have a concrete example, probably it should be presented in June.

**Mme Fletcher (Raquel)** : What does that mean, when you say that those things couldn't be applied when they needed to? What was the consequence of that?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Well, like I said before, they created a service that would provide to the territorial some advice about contractual management, and the person in the territorial would have... it was previous, it was... when it was created, the answer from that service could be in 10 days. But the sample we did for the period we did the audit, before having an advice, it took 44 days. So, when this happens, the human, if he wants to have his answer, he will have is own way to get the information and it would be an informal way. So, that would be a concrete consequence.

**Mme Fletcher (Raquel)** : And I just have one other question about the internal auditor. You said that, since 2010, that person didn't adequately plan their work, the internal auditor. Can you just elaborate on that a little bit and the consequence of that?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Yes. Internal auditor and internal audit committee are important elements of governance. Internal auditors have to plan their work for the next three years and for the next... usually the next three years and it has to be approved by the internal audit committee. And, in this case, for the period of time, the internal audit hadn't prepared any plan. So, having prepared a plan based on risk, they would have seen if they had enough resources to execute the work. They would have focussed on the good work that they had to do. So, that is an important element of governance.

**Mme Fletcher (Raquel)** : They miss things?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Yes.

**Le Modérateur** : Maya Johnson.

**Mme Johnson (Maya)** : Hello, Mme Leclerc. Can you give us some examples of what measures can be taken to make the Transport Ministry run more efficiently if it's caught up in bureaucracy and red tape?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : I would say first thing is to improve their risk management, identify the good risks. I cannot speak about all the Transport Ministry, OK? My work is strictly on contract management. So, on contract management, it's very important that they put in place a good risk management, identify where are the risks, and, for those elements that that are at risk, to put in place the right control, and be sure that the person who applies that control, applies a control not just because it's based on the regulations but because it is helpful to be sure that there is still integrity in the contract.

**Mme Johnson (Maya)** : When you say «risk management», do you mean, for example, that would apply to contracts that we heard about being split in order for people to be able to obtain them without having to go to tenders?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : A risk management starts by the top, I would say, so you can identify an area where there is risk, for example a territory. When you identify that territory that is at risk, you know that there is... Also, there could be some risks with people who work there, OK, that there is more risk. There is a risk also for the type of contract that you provide. For example, snow removal, OK, may be more at risk than furniture, OK, office furniture, for example, so you will put emphasis on that type of contract. After that, in that type of contract, you will identify some suppliers who are more at risk than others. So, that is the risk management. And, for those who are in a territory with problems, with a type of furniture that is in problem, with people who are in problem, that, maybe, will need those 24 signatures, but, for the other one, maybe you will not need.

**Mme Johnson (Maya)** : OK, I see. And then on another issue, I know there will be a second report coming out at a later date dealing with «un autre volet», if you will. Will that report be the one that addresses the issue of whistleblowers within the Ministry who try to identify when there are issues with the practices and the way contracts are given out?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : The issues of whistleblowers were addressed by UPAC, OK? It was not our role to investigate on that. The second report will look at the contracts, how the contracts were established, given to some suppliers. Were there some wrongdoings? Will we have identified some wrongdoings in some contracts? So, that is the type of work that we will present at the end of May or beginning of June.

**Mme Johnson (Maya)** : ...not talking about whistleblowers because that is UPAC's mandate exclusively?

**Mme Leclerc (Guylaine)** : Yes.

**Mme Johnson (Maya)** : OK. Thank you.

**La Modératrice** : Est-ce qu'il y a d'autres questions en anglais? Non? Merci beaucoup. Merci.

*(Fin à 11 h 53)*

---

[Fils RSS](#)  | [Liens d'intérêt](#) | [Aide](#) | [Plan du site](#) | [Portail Québec](#) | [Accessibilité](#)

[Suivez-nous](#)    | [À propos du site](#) | [© Assemblée nationale du Québec](#) | [Mobile](#)

Date de la dernière modification : 23 mars 2017