

Notes préliminaires

Rencontre du 25 mai 2010

34°C

Rappel

Le 16 février - appel de Jacques Dupuis

Le 18 février - rencontre avec Mme Boulet

On s'échange

j'ai proposé un plan

il a été accepté

Le 22 février - depuis son entrée dans le décor

NB veut modifier ce plan

il n'était pas à la première rencontre

il impose maintenant sa vision des choses

3 Mois plus tard

Dans tout poste important - réévaluation après 3 mois
Nous y sommes

Je suis ici aujourd'hui pour faire le bilan

Regarder si nous avons bien agi

Voir s'il y a matière à réflexion

Nous allons regarder les choses telles qu'elles sont

La colonne des points à améliorer est considérable
Elle réclame qu'on s'y attarde attentivement ensemble.

L'Unité anticollusion : réussite souhaitée ou échec annoncé?

n° 1

Impossibilité d'action et non-indépendance dommageable

- Depuis 3 mois d'existence, l'UAC piétine et se heurte à une déplorable et inexplicable série d'obstacles.
- Plusieurs questions doivent être posées :
 - Veut-on réellement que l'Unité fonctionne et prévienne la collusion ?
 - L'Unité n'est-elle qu'une façade pour faire diversion et pour calmer les 80 % de la population et les 83 % d'ingénieurs qui réclament une commission d'enquête ? N'est-elle qu'une « machine pour ne pas faire de commission d'enquête » (Yves Boisvert, *La Presse*) ?
 - Pourquoi dois-je affronter autant de barrages pour des demandes pourtant fort simples, moi qui suis censé être le premier décideur de l'Unité ?
 - Dès l'annonce de la création de l'UAC, les médias ont parlé d'une Unité guidée par l'improvisation : pas de mandat clair, pas de structure précise, pas de budget, pas d'info sur le nombre de membres de cette Unité. Pourquoi avoir maintenu volontairement ce contexte d'improvisation ?
 - L'Unité n'est-elle qu'un chien de garde avec des pouvoirs absents ?
 - Que pourrai-je dire avant l'été pour justifier le fait que l'Unité n'a rien accompli de concret et de profitable pour l'État ?
 - En octobre dernier, on a entendu les ministres Jacques Dupuis et Raymond Bachand répéter nonchalamment qu'une commission d'enquête ne serait que du « spectacle », préférant miser sur des enquêtes policières. A-t-on donné à l'Unité les moyens de dépasser le spectacle ?
 - En presque trois mois, n'a-t-il pas été démontré qu'il est impossible de véritablement agir sans indépendance ? Qui dirige réellement l'Unité ?
 - Est-il logique qu'on présente le MTQ comme le plus grand donneur d'ouvrages de l'État, alors que je n'ai pas une once de pouvoir décisionnel ?
 - Pourquoi autant de tensions internes au MTQ autour de l'Unité ? Pourquoi rien n'aboutit ?
 - Pourquoi le mandat de l'Unité consiste-t-il à trouver des « stratégies visant à détecter des conditions de marché problématiques », alors que les problèmes les plus criants semblent se trouver à même le MTQ ?

n° 2

Mandat flou

- Pourquoi s'obstine-t-on à ne pas préciser le mandat de l'UAC ?

- Le 15 octobre dernier, Raymond Bachand a déclaré à la télévision :
« C'est les arrestations qui m'intéressent. » Est-ce à dire que la prévention a une très lointaine importance ?

Toutes les questions posées à ce jour par les journalistes concernent le mandat de l'UAC. Pourquoi ne pas dire, une fois pour toute, la teneur de ce mandat ?

Le lundi 17 mai, le journaliste Paul Larocque du réseau TVA annonçait que l'UAC comptait 60 enquêteurs et que le mandat de l'unité était élargi. Il expliquait que l'unité avait trois groupes distincts : enquêtes, recherche, experts. Comment peut-il le savoir ? À qui profitent de telles rumeurs ?

n° 3

Difficultés de fonctionnement

Problèmes d'autonomie administrative

- Quel est mon budget de fonctionnement ?
- Je n'ai aucun pouvoir de dépenser
- Le ministère de la santé subventionne l'opération VITAL (vente illégale de tabac à Laval) à hauteur de 1,5 M\$ par année. L'argent a été remis à l'ADPQ qui l'a déposé dans trois comptes de banque. L'association émet ses propres chèques et fournit des rapports périodiques au ministère.
- Nous n'avons aucun relevé des dépenses effectuées par l'UAC, pourtant je suis imputable
- Nous n'avons aucune petite caisse ou carte de crédit pour les menues dépenses de l'UAC (ex. : accès à des sites web, abonnements à des publications, etc).

Problèmes informatiques

- Les équipements fournis ne répondent pas à nos besoins (plateforme PC vs Mac, sécurité informatique, docking stations)
- Nous sommes toujours en entente de notre serveur
- Nous sommes toujours en entente de logiciels d'enquête
- Nous n'avons accès à aucune base de données (SIC)
- Nous manquons de postes de travail informatique pour le coordonnateur de l'UAC et les étudiants

- Nous travaillons tous à Montréal et notre technicien informatique est en poste à Québec
- Nous rencontrons des problèmes informatiques anormalement élevés depuis notre entrée en fonction
- On a déshabillé notre ordinateur portable des plus récentes versions de logiciels pour les remplacer par de plus vieilles versions. Ceci a pour résultat que nous sommes incapables de lire certains fichiers.

Problèmes de logistique

- Les membres de l'UAC n'ont toujours pas de cartes d'affaires
- Nous sommes toujours en attente d'une décision concernant les voitures de fonction
- Les membres de l'UAC n'ont toujours pas de cartes d'identité

Problèmes de dotation de personnel

- Les postes ne sont pas dotés adéquatement (deux postes d'analyste de renseignements, de chercheurs, d'experts, etc.)

Problèmes de bureaucratie

- Les comptes de dépenses des enquêteurs ne sont pas payés parce qu'il y a un problème avec le SAGIR
- Les factures d'honoraires professionnels ne sont toujours pas acquittées en raison du problème avec le SAGIR

Problèmes de coopération

- Lorsque nous commençons à poser des questions au personnel du MTQ, on nous répond qu'il est nécessaire d'obtenir des autorisations avant de nous remettre l'information

Problèmes de sécurité

- Les locaux de Montréal sont accessibles par 54 personnes
- Les images captées par les caméras de surveillance à l'entrée de l'UAC ne sont pas enregistrées

Problèmes de coulage d'informations

- La liste des enquêteurs n'a pris que deux jours à être coulée dans les médias
- Les journalistes sont informés du contenu des présentations faites au personnel du MTQ

Problèmes de statut

- Nous sommes toujours en attente du statut de commissaire-enquêteur

n° 4

Équipe Incomplète

- Dès l'annonce de la création de l'UAC, la ministre a confirmé que je dirigerais « une force anticollusion ». Où est-elle, cette force ?
- Où se trouvent toutes les personnes qu'on avait promis de dédier à la prévention de la collusion : juricomptables, économistes, estimateurs, fiscalistes, avocats, notaires, experts, ingénieurs, etc. ?
- Comment se fait-il que la commission Bastarache ait obtenu « ses huit principaux collaborateurs » en aussi peu de temps ?
- Il y a deux mois, j'ai déclaré : « C'est une partie d'échecs qui commence et les gens auxquels nous nous attaquons ont les moyens d'avoir les meilleurs avocats, notaires, comptables, etc. Nous devons avoir une équipe qui peut leur faire face. On s'apprête à donner pour 4,2 milliards de contrats. Les enjeux sont considérables. » La partie d'échecs a-t-elle vraiment débuté ?

n° 5

Aucun droit de parole

- Par sa nature, l'Unité doit travailler dans l'ombre pour obtenir les témoignages des « dénonciateurs » et prévenir la collusion. Cette situation suppose-t-elle que l'Unité doive demeurer silencieuse durant des mois ?
- En maintenant le silence, l'Unité projette une image d'inertie et d'immobilisme. À l'une des émissions de Jean-Luc Mongrain, il a exprimé : « Quand on met de l'anti-moustique, c'est parce qu'il y a des moustiques. » Ainsi, quand on crée une unité anti-collusion, c'est qu'il existe de la collusion. En se taisant, qu'en comprennent les gens ?
- Certains journalistes (dont Alain Gravel et Marie-Maude Denis, *Enquête*) ont constaté un « effet d'entraînement qui poussent les gens du milieu à dénoncer la corruption ». Pourquoi ne pas profiter de cet effet d'entraînement ?
- Pourquoi ne pas annoncer les bons coups ? Par exemple que l'Unité a fait économiser plus de 60 M\$ en deux mois aux contribuables par sa seule présence, ce qui est 19 % de moins que les prévisions budgétaires du ministère.
Cela viendrait tempérer les allégations selon lesquelles il nous en coûte de 10 % à 30 % plus cher qu'ailleurs pour construire et maintenir nos infrastructures.
- Pourquoi ne pas avoir encore permis la mise en place d'outils essentiels : publicité demandant la coopération du public, etc. ?
- Entre le 25 novembre 2009 et le 28 janvier 2010, il y a eu 78 articles (documents) qui ont été recensés sur le sujet de la collusion et de la corruption concernant le milieu de la construction (et c'est sans compter toutes les émissions

télévisuelles, radiophoniques et les blogues). Est-il logique que l'Unité anti-collusion, créée à partir de l'opinion publique, prolonge les silences ?

n° 6 Obligation de résultats

- Dès sa création, l'Unité s'est donné des objectifs à atteindre. En près de trois mois, elle a obtenu des résultats relativement appréciables, par le seul fait qu'elle existe et qu'elle force les gens à la prudence, mais ces résultats auraient pu être beaucoup plus concluants.
- Quand l'Unité disposera-t-elle de tous les moyens nécessaires aux scénarios et objectifs qu'elle s'est fixés ?
- Comment faire pour que la barre soit haute ?

« Quelle que soit sa destination, Jacques Duchesneau a une obligation de résultat. Justement parce que c'est lui, la barre est haute. On n'acceptera pas qu'il soit avalé par la bureaucratie analytique. Car alors, il n'aurait servi que de paravent. Comme ce n'est pas son genre, on s'attend à des résultats concrets. En béton, pour ainsi dire. » (Yves Boisvert, La Presse, 24 février 2010)

n° 7 Pas d'impartialité et d'objectivité

- Le ministre de la sécurité publique, Jacques Dupuis, a récemment affirmé que je mènerais l'UAC selon des principes stricts d'impartialité et d'objectivité. Comment est-ce possible, alors qu'il y a toujours quelqu'un qui regarde par-dessus mon épaule ?
- Le Premier ministre Jean Charest a récemment parlé de la nécessité de créer un code d'éthique pour maintenir la confiance des citoyens face aux récentes dérives et aux scandales politiques. Sans impartialité, comment l'UAC pourra établir son propre code d'éthique et répondre de ses actes ?

n° 8 Gouvernance

- Diriger, c'est se trouver en position de devoir aux autres. Or, nous devons beaucoup à la population qui croit au processus démocratique qui nous a confié notre mandat.
- Pour être efficient, il nous faut économiser nos énergies et réagir à la moindre occasion. Cette agilité, cette capacité de réaction rapide, d'adaptation, nous les trouverons dans une organisation souple, légère et résolument tournée vers l'action.
- Nous vivons actuellement dans un contexte chaotique. Pour composer avec ce chaos, il faut savoir agir immédiatement, avec la promptitude d'un

réflexe conditionné par une situation nouvelle, avec la célérité d'une réaction bien inspirée et avant toute réflexion.

- On dirait que nous ne savons plus comment interpréter ce qui se passe. Voilà d'où viennent notre grand désarroi et notre incapacité à prendre des décisions efficaces.
- L'environnement actuel nous impose de prendre un virage majeur : celui de remettre en valeur les membres de l'UAC, de laisser leur créativité s'exprimer, de permettre aux dirigeants de l'équipe de prendre les décisions qui vont accroître l'efficacité, la pertinence et la rapidité de l'unité.
- La stratégie naît de l'action nous dit Henry Mintzberg. Le pouvoir doit redescendre vers ceux qui agissent. Il faut éliminer de notre chemin les postes de ceux dont l'activité exclusive est de réfléchir et de conseiller, car, par définition, ils sont généralement coupés de la réalité.
- Ce sont les gens de terrain qui doivent inventer les solutions ; parce qu'ils sont au cœur de l'action, c'est leur lecture de la situation qui est la plus juste.
- À l'UAC, la pensée, la réflexion, le savoir et l'action sont intégrés, en ce sens qu'ils sont intimement liés et sont pratiqués par une seule et même personne.
- La force de l'UAC repose dans sa créativité. La créativité ne se planifie pas, tout au plus peut-on la stimuler, la favoriser. Elle nécessite de l'imagination, des essais, des erreurs, des retours en arrière, de l'intuition, du flair, de la chance et de l'expérience. Elle est aux antipodes de ce que nous vivons en ce moment avec le MTQ.
- Pour être efficaces, nous devons passer d'une structure intégrée et bureaucratique à une structure éclatée qui nous permettra d'obtenir rapidement de bons résultats. Nous ne pourrions jamais atteindre ces résultats si nous continuons à opérer dans un environnement où tout est contrôlé de manière obsessive.

n° 9

Arrêt Fraser – conflit ou apparence de conflit d'intérêts

- Le haut fonctionnaire américain responsable de la surveillance des travaux de forage au large de la Louisiane a été forcé de démissionner après le désastre écologique du Golfe du Mexique parce qu'il entretenait des liens trop étroits avec les représentants de l'industrie. Que dira-t-on de l'UAC quand on comprendra les liens trop étroits qui nous unissent au MTQ ?
- L'arrêt Fraser de la Cour Suprême du Canada a clairement statué sur la notion de conflit ou d'apparence de conflit d'intérêts. Cette décision devrait être notre guide.

n° 10 Les options

- Parce que nous sommes paralysés en ce moment, il faut donc se désorganiser, abandonner les habitudes prises depuis la création de l'UAC et partir à la pêche aux idées. Finis la planification, l'organisation stratifiée, le personnel attendant les directives.
- Pour être efficace, l'UAC doit miser sur la créativité, la souplesse et le changement. Si nous devenons prévisibles, nous serons vulnérables.
- Nous sommes présentement confrontés à des gens qui réfléchissent, planifient, organisent plutôt qu'agir. Or, ce ne sont plus des penseurs dont nous avons besoin, mais de personnes qui agissent et qui résolvent les problèmes.
- Je conçois que le MTQ doive déterminer le cadre dans lequel nous devons évoluer et les budgets qui nous sont consentis. Toutefois, à l'intérieur de ce cadre, nous devons avoir la latitude de prendre nous-mêmes les décisions qui s'imposent et agir comme il se doit. La gestion tatillonne est une nuisance.
- Il faut donc nous donner la liberté d'accomplir la mission qui nous a été donnée de la manière la plus efficace et la plus réaliste possible.
- Il est inutile d'être créatif si l'on ne peut agir. Impossible d'agir si l'on n'est pas créatif. Impossible d'agir si l'on n'en a pas les moyens. La pensée doit se rapprocher de l'exécution, car c'est à ce niveau que se situe l'imputabilité.
- L'approche adoptée par le MTQ de nous mettre au pas ne fonctionnera pas. Si on veut que l'UAC devienne un succès, il faudra fixer de nouveaux objectifs qui feront consensus. Il faut donc s'adapter mutuellement, recalibrer nos instincts, repérer de nouvelles bornes, acquérir la maîtrise des nouvelles règles et savoir les communiquer.
- Nous devons comprendre ensemble la mission réelle de l'UAC. Nous avons besoin d'une convention qui exprime un engagement partagé dans les idées, les questions, les valeurs, les objectifs et les processus de gestion.
- Cette convention permettra d'accueillir des individus et des idées qui sortent de l'ordinaire. Elle permettra aussi de tolérer le risque et de pardonner l'erreur de part et d'autre.

Plan d'affaires

Conclusion

Le but de l'UAC est de créer un cadre de travail où l'intégrité sera maître. Or, l'intégrité est la juste conscience de ses obligations. Nous savons que nous avons une obligation de résultat face à une population devenue de plus en plus cynique devant la répétition de scandales, réels ou perçus, qui éclatent au quotidien dans les médias.

Si nous voulons être intègres, nous ne pouvons faire semblant que tout va bien dans le meilleur des mondes. La réalité est toute autre et nous devons le dire haut et fort.

Notes supplémentaires

Ma dernière rencontre avec Michel Boivin date du mardi 27 avril 2010, alors que je le rencontrais pour un souper avec Gilles Roberge au restaurant Louis Hébert à Québec. Le but de cette rencontre était d'interviewer M. Roberge que Michel Boivin me recommandait pour le poste de coordonnateur de l'UAC en remplacement de Chantal Brouillet.

Mon dernier message de Michel Boivin a été reçu le dimanche 2 mai à 20 :36 h. Ce message de deux minutes concernait le poste d'analyste de renseignement stratégique. En terminant, il me disait qu'il allait me rappeler. J'attends toujours son appel.

Ma dernière communication écrite avec Michel Boivin date du 6 mai 2010, alors qu'il était en Comité parlementaire des crédits avec la Ministre Boulet. Je lui ai envoyé deux courriels concernant une information que j'avais reçu à l'effet que

sans réponse . Ces courriels sont demeurés

Le lundi 10 mai 2010, les membres de l'UAC tenaient une rencontre hebdomadaire dans la salle de conférence du SM Boivin. Celui-ci était dans son bureau et n'a jamais daigné venir me rencontrer.

Le mardi 11 mai 2010, il devait s'adresser aux membres de l'UAC dans le cadre d'une journée de formation. Il s'est excusé.

Depuis, il est disparu sans laisser d'adresse.

Option n° 1 Statu quo

Il s'agit ici de maintenir l'état actuel des choses. L'Unité anticollusion, dirigée par Jacques Duchesneau, relève directement du sous-ministre des Transports, Michel Boivin.

⇒ Situation actuelle

- non-indépendance de l'Unité, pourtant essentielle
- non-impartialité, en raison d'une latitude d'action trop encadrée
- difficultés à agir
- pas de véritable pouvoir décisionnel pour le dirigeant de l'Unité
- barrages multiples, surtout du sous-ministre
- mésentente sur le mandat à remplir
- aucun droit de parole
- budget restrictif
- menaces et paroles d'intimidation à l'intérieur même du MTQ
- impossibilité à assurer des efforts suivis
- risques élevés d'infiltration dans les documents secrets

⇒ État des lieux

- Cul-de-sac évident après 3 mois d'activité : l'Unité passe plus de temps à combattre les obstacles internes qu'à enquêter sur les dossiers de collusion et de fraude
- Statu quo impossible à maintenir
- Intentions claires de départ de Jacques Duchesneau

Option n° 2 Indépendance de l'Unité au MTQ

L'Unité anticollusion demeure sous la gouverne du MTQ, mais dans un contexte d'**indépendance**, d'impartialité et d'objectivité. L'Unité ne relève plus du sous-ministre des Transports, Michel Boivin.

⇒ Contexte visé

- indépendance d'action et de décision de l'Unité
- droit de parole aux médias pour informer des progrès de l'Unité
- budget administré par Jacques Duchesneau
- sélection de personnel effectuée par Jacques Duchesneau
- comptes rendus réguliers au MTQ
- efforts conjoints pour détecter la collusion dans l'octroi des contrats

⇒ État des lieux

- option la plus avantageuse pour les intérêts du MTQ, de l'Unité et de la population
- Indépendance d'action pleinement favorable pour prévenir et combattre la collusion
- tensions internes et jeux de pouvoir évités
- résultats visés atteignables plus rapidement et facilement

Option n° 3 **Départ de Jacques Duchesneau**

Par manque de latitude et de possibilité de résultats, je renonce à mes fonctions de dirigeant de l'Unité et annonce mon départ, en me gardant un droit de parole aux médias.

➔ **Impacts**

- évidence de tensions au MTQ et de non-volonté réelle de prévenir la collusion
- débat relancé plus que jamais sur l'urgence d'une commission d'enquête
- perceptions négatives auprès des médias et de la population : l'Unité est un échec après seulement 3 mois ?
- mise au point sur la situation actuelle qui prévaut dans le milieu de la construction, à la lumière de conversations enregistrées, de témoignages recueillis, de données

Option n° 4 **Départ de J. Duchesneau annoncé par Jacques Dupuis**

Devant l'impossibilité de maintenir une situation de statu quo dans l'Unité, je m'entend avec Jacques Dupuis sur mon départ, justifiable par le fait que le mandat de l'Unité a changé et s'est élargi depuis 3 mois. Motif du départ : les révélations et les témoignages des gens du milieu de la construction débordent les limites du MTQ.

➔ **Entente**

Je quitte sans commenter mon départ et laisse le MTQ justifier la dissolution de l'Unité

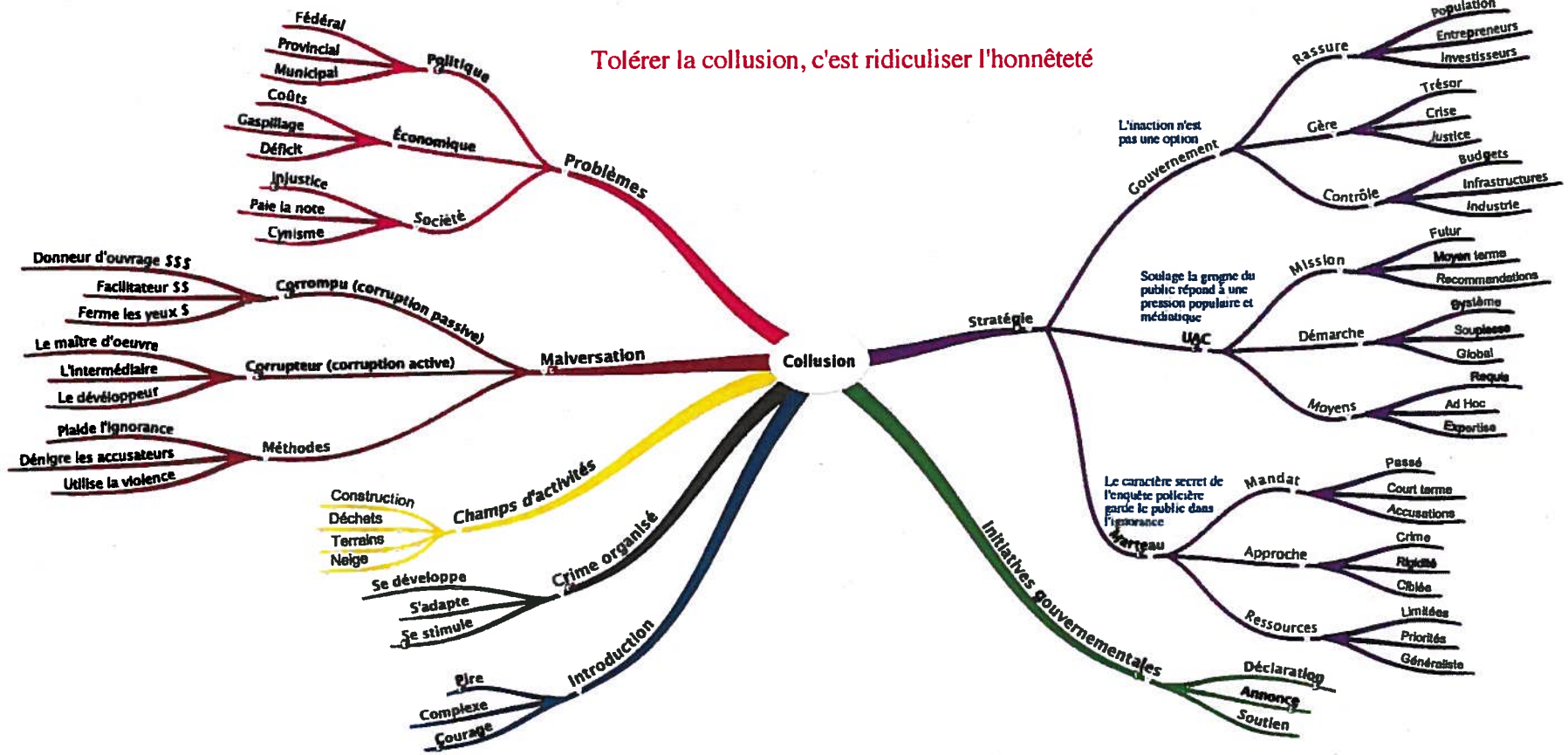
➔ **Impacts**

- débat relancé sur l'urgence d'une commission d'enquête
- le MTQ se retrouve à ne plus avoir son Unité « filet de sécurité » pour prévenir la collusion dans l'octroi des contrats dans lesquels il a une participation financière directe ou indirecte
- le MTQ ouvre la porte aux perceptions négatives : comment, dorénavant, seront détectées les situations préjudiciables ? les pratiques déloyales ?
- crise de confiance aggravée
- soupçons accentués de malaises au sein du MTQ
- confirmation que Jacques Duchesneau avait été nommé sans réels pouvoirs d'action

La collusion Différence entre deux méthodes d'enquête	
Unité anticollusion	Enquête policière
Scrute le passé pour améliorer le futur	Enquête des gestes posés pour réparer un tort
Travaux auront des effets à moyen terme (5-10 ans)	Action a des effets à court terme (moins d'un an)
Fait des recommandations qui touche l'ensemble de la société	Porte des accusations contre un ou plusieurs individus
Scrute le système mis en place par ceux qui en tirent profit	Se limite à prouver qu'il y a eu un crime de commis
Travaille avec une grande souplesse procédurale	Cadre de travail est rigide et contraignant (Charte, lois, etc.)
Dresse un portrait global de la situation (regarde la forêt)	Approche est ciblée sur un ou des crimes spécifiques (l'arbre)
Gouvernement octroie les moyens requis par la commission <i>l'unité</i>	Ressources sont limitées par le budget annuel global
Concentre ses travaux sur un phénomène bien précis (Ad Hoc)	Priorités de l'organisation policière ont toujours préséance
Va chercher les experts dont elle a besoin pour s'acquitter de sa tâche	Policiers sont des spécialistes de l'enquête

25 mai 2010

Tolérer la collusion, c'est ridiculiser l'honnêteté



"Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous avons peur d'agir; c'est parce que nous avons peur d'agir que c'est difficile." Sénèque

"Est dirigeant celui qui accepte de prendre des risques que les dirigés ne veulent pas prendre." Jaurès

