

LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'OCTROI  
ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS  
DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

SOUS LA PRÉSIDENCE DE  
L'HONORABLE FRANCE CHARBONNEAU, J.C.S., présidente  
M. RENAUD LACHANCE, commissaire

AUDIENCE TENUE AU  
500, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE OUEST  
MONTRÉAL (QUÉBEC)

LE 27 OCTOBRE 2014

VOLUME 254

**ODETTE GAGNON et DANIELLE BERGERON**  
**Sténographes officielles**

RIOPEL GAGNON LAROSE & ASSOCIÉS  
215, rue Saint-Jacques, Bureau 110  
Montréal (Québec) H2Y 1M6

COMPARUTIONS

POUR LA COMMISSION :

Me GENEVIÈVE CARTIER

INTERVENANTS :

Me SIMON LAROSE pour la Procureure générale du Québec

Me JOSÉANE CHRÉTIEN pour le Barreau du Québec

Me ROXANE GALARNEAU pour l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec

Me PIERRE POULIN pour la Directeur des poursuites criminelles et pénales

---

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
PRÉLIMINAIRES	4
PIERRE NOREAU	8
INTERROGÉ PAR Me GENEVIÈVE CARTIER	8
PRÉSENTATION	9
DENIS SAINT-MARTIN	68
INTERROGÉ PAR Me GENEVIÈVE CARTIER	68
PRÉSENTATION	69
BENOÎT DUPONT	111
INTERROGÉ PAR Me GENEVIÈVE CARTIER	111
PRÉSENTATION	112

---

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-septième  
2 (27e) jour du mois d'octobre,

3

4 (09:34:22)

5 PRÉLIMINAIRES

6

7 LA PRÉSIDENTE :

8 Bon matin, Maître Cartier. Bonjour, Monsieur. Est-  
9 ce que les avocats peuvent s'identifier, je vous  
10 prie?

11 Me GENEVIÈVE CARTIER :

12 Geneviève Cartier pour la Commission.

13 Me SIMON LAROSE :

14 Simon Larose pour la Procureure générale du Québec.  
15 Bonjour.

16 Me JOSÉANE CHRÉTIEN :

17 Bonjour. Joséane Chrétien pour le Barreau du  
18 Québec.

19 Me ROXANE GALARNEAU :

20 Bonjour. Roxane Galarneau pour l'Association des  
21 constructeurs de routes et grands travaux du  
22 Québec.

23 Me PIERRE POULIN :

24 Et Pierre Poulin pour la Directeur des poursuites  
25 criminelles et pénales. Bonjour.

1 Me GENEVIÈVE CARTIER :

2 Alors, bonjour, Madame la Présidente, Monsieur le  
3 Commissaire. Nous recevons ce matin trois  
4 universitaires québécois qui ont non seulement une  
5 sensibilité particulière à l'égard des questions  
6 qui intéressent la Commission, mais qui ont  
7 également suivi nos travaux comme de nombreux  
8 autres citoyens québécois. Leurs expertises  
9 combinées en droit, en sociologie, en science  
10 politique et en criminologie vont nous permettre  
11 d'enrichir notre compréhension des événements sur  
12 lesquels la Commission s'est penchée et d'orienter  
13 nos efforts dans la recherche des solutions.

14 Comme nous le disions la semaine dernière,  
15 la Commission devra revoir et décrire tout ce qui a  
16 été dit durant les audiences afin d'établir les  
17 faits. Il s'agit d'une tâche lourde et complexe.  
18 Mais, ce qui rend le travail de la Commission plus  
19 complexe encore, c'est qu'il faut également  
20 comprendre ce qui s'est passé, c'est-à-dire poser  
21 le bon diagnostic, savoir si les problèmes sont le  
22 fait de déficiences structurelles, de défaillances  
23 morales individuelles, d'une insuffisance de  
24 ressources, d'absence de coordination entre les  
25 acteurs de surveillance et ainsi de suite.

1                   Une fois le bon diagnostic posé, il nous  
2                   faudra encore comprendre le fonctionnement des  
3                   moyens dont disposent les pouvoirs publics en  
4                   matière de prévention et de contrôle, de manière à  
5                   identifier ceux qui vont nous permettre de proposer  
6                   des solutions fonctionnelles et efficaces.

7                   Est-il possible de changer des  
8                   comportements? Si oui, comment? Si non, pourquoi?  
9                   Augmenter les sanctions implique-t-il  
10                  nécessairement une diminution des comportements  
11                  problématiques? Réorganiser des structures en  
12                  changeant des lois est-il garant d'une amélioration  
13                  de la situation?

14                  Quels changements les gouvernements  
15                  doivent-ils effectuer pour agir comme levier? Se  
16                  concentrer sur l'organisation des institutions  
17                  publiques; sur des modifications législatives; sur  
18                  la culture institutionnelle; sur la moralité  
19                  individuelle.

20                  À quelles conditions les réformes  
21                  législatives sont-elles une réponse adéquate aux  
22                  problèmes? Comment concevoir les institutions pour  
23                  qu'elles canalisent leurs actions dans la bonne  
24                  direction? Bref, tout un programme sur lequel nos  
25                  invités ont accepté de jeter un éclairage.

1                   Donc, chaque expert sera entendu à tour de  
2                   rôle pour une présentation d'environ vingt (20) à  
3                   trente (30) minutes qui sera suivie d'une période  
4                   de questions. Nous commençons par le professeur  
5                   Pierre Noreau de l'Université de Montréal. Madame  
6                   la Greffière...

7                   LA GREFFIÈRE :

8                   Pourriez-vous vous lever pour l'assermentation,  
9                   s'il vous plaît.

10                  M. PIERRE NOREAU :

11                  Oui.

12

13

14

---

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-septième  
2 (27e) jour du mois d'octobre,

3

4 A COMPARU :

5

6 PIERRE NOREAU, professeur, Université de Montréal,  
7 Faculté de droit

8

9 LEQUEL affirme solennellement ce qui suit :

10

11 INTERROGÉ PAR Me GENEVIÈVE CARTIER :

12 Q. **[1]** Bonjour, Professeur Noreau. Bienvenue à la  
13 Commission. Donc, vous êtes professeur titulaire à  
14 la Faculté de droit de l'Université de Montréal.  
15 Vous enseignez donc dans cette faculté suivant une  
16 perspective, entre autres, de sociologie du droit.  
17 Donc, je vous inviterais à nous décrire votre  
18 parcours professionnel et votre expertise.

19 R. Bon. Moi, je suis d'abord formé en droit, j'ai un  
20 baccalauréat en droit, je suis avocat, membre du  
21 Barreau du Québec. J'ai fait coup sur coup par la  
22 suite, mais de façon non linéaire, après avoir  
23 pratiqué un peu à l'Aide juridique, une maîtrise en  
24 science politique, un doctorat de science  
25 politique, mais dans une perspective de sociologie



1 politique. Et puis de retour ici - parce que j'ai  
2 fait ces études-là en Europe - j'ai fait un postdoc  
3 en sociologie du droit sous la direction de Guy  
4 Rocher.

5 Q. **[2]** Alors, merci. Donc, nous vous écoutons. Vous  
6 avez une présentation d'une vingtaine de minutes,  
7 vingt (20) à trente (30) minutes et nous pourrions  
8 par la suite vous adresser nos questions.

9 PRÉSENTATION

10 M. PIERRE NOREAU :

11 Merci beaucoup. Alors, je vais essayer de faire ça  
12 le plus simplement possible. Il y aura quatre  
13 parties, mais les trois premières, je vais essayer  
14 d'y passer rapidement pour arriver aux questions de  
15 qu'est-ce qu'il faut tenir compte... ce dont il  
16 faut tenir compte pour les solutions des problèmes  
17 auxquels la Commission est confrontée.

18 Je vais d'abord dire une chose en tout  
19 début, et c'est la première partie, que vous n'êtes  
20 pas sans savoir que les attentes par rapport à la  
21 Commission sont très très élevées et que, pour  
22 avoir voyagé beaucoup dans les dernières années,  
23 énormément, ce qu'on fait ici, c'est quelque chose  
24 qu'on ne fait pas nécessairement dans les autres  
25 sociétés, c'est-à-dire de présenter les difficultés

1       auxquelles on est confronté collectivement, de  
2       chercher des solutions à ça, plutôt que tout  
3       simplement faire comme si ces problèmes  
4       n'existaient pas. Ce n'est pas une chose si banale,  
5       ce n'est pas une chose si souvent rencontrée dans  
6       les autres sociétés, dans les autres états et donc  
7       j'indique simplement ça.

8               Et ça explique un peu peut-être pourquoi  
9       les attentes sont tellement élevées. C'est parce  
10      qu'il y a là-dedans l'idée qu'on peut... qu'on peut  
11      rompre avec la fatalité, on peut aller plus loin  
12      qu'un problème, on peut dépasser un problème. En  
13      contrepartie...

14      LA PRÉSIDENTE :

15      Q. **[3]** Je vous arrête tout de suite. Nous ignorions  
16      que les attentes étaient élevées.

17      R. Mais, je dirais qu'elles ne sont pas seulement  
18      élevées au Québec, elles sont élevées également à  
19      l'étranger. Ceux qui regardent qu'est-ce qui se  
20      passe ici ont hâte de voir qu'est-ce qu'on va  
21      réussir à faire, nous, qu'eux ne parviennent pas à  
22      faire.

23              J'indiquerais aussi que ce qui est vu à  
24      l'extérieur, c'est pas uniquement le travail fait  
25      sur la question de la corruption, mais je pense

1 qu'au fond le titre de la Commission doit être  
2 constamment rappelé, c'est sur les conditions  
3 d'attribution des contrats publics et que, dans le  
4 fond, le problème de la corruption ou de la  
5 collusion, ce sont simplement des conséquences, je  
6 dirais, d'un certain système. C'est comme ça que,  
7 moi, je vais aborder les choses ici aujourd'hui,  
8 c'est en l'abordant plus systématiquement et pas  
9 uniquement sur le biais de... de comportement  
10 problématique fautif et de sanctions à ces  
11 comportements-là. Parce que, sinon, évidemment, on  
12 rentre une logique police-bandit dont on peut pas  
13 facilement sortir et puis qui peut pas  
14 nécessairement donner les résultats qu'on s'attend.

15 Il y a différentes difficultés qui sont  
16 propres à ce que vous avez eu à étudier ici à la  
17 Commission. Je dirais, une des difficultés réside  
18 dans le fait qu'il existe déjà un système de  
19 régulation de ces contrats publics. C'est pas parce  
20 qu'il y en a pas c'est que ces systèmes-là ont été  
21 contournés par les acteurs eux-mêmes qui, d'une  
22 certaine façon, soit devaient en être les gardiens,  
23 soit en étaient l'objet. Et que ces... je dirais,  
24 ces comportements-là, ces détournements-là ont été  
25 favorisés par le fait qu'au fond, tous ces contrats

1 publics mettent en jeu un nombre très limité  
2 d'acteurs qui ont des rapports de proximité les uns  
3 avec les autres. Et que cette réalité-là peut pas  
4 être facilement dépassée, c'est-à-dire que c'est un  
5 fait et puis c'est facile à observer, ça se  
6 comprend même assez facilement - je reviendrai tout  
7 à l'heure là-dessus. Mais ça a facilité le  
8 contournement du système ou, je dirais, presque le  
9 remplacement d'un système établi par un autre  
10 système. Et donc, dans le fond, la question c'est  
11 de savoir quel système de régulation est  
12 susceptible, lui, de pas être dévié ou détourné à  
13 l'avenir et quelles devraient être les  
14 caractéristiques de ce système-là.

15 Une des choses qui explique, un des  
16 éléments qui explique le contournement du système  
17 c'est l'opacité pour un certain nombre d'opérations  
18 dans ce système-là. Le cas type de ça, évidemment,  
19 c'est les relations entre le système de financement  
20 des partis politiques et le système...  
21 l'attribution des contrats publics. Parce qu'entre  
22 les deux, il y a un espace, je dirais, flou à  
23 l'intérieur duquel d'autres transactions peuvent  
24 être faites que celles qui sont prévues par chacun  
25 de ces systèmes-là. Mais je dirais que ça doit

1 servir à guider n'importe quel choix qu'on pourrait  
2 faire d'un système de régulation différent. Il  
3 faudrait que ce système-là soit transparent, en  
4 fait qu'il y ait aucune situation d'opacité  
5 possible. Parce que c'est dans cette opacité-là,  
6 c'est dans l'interface entre les différentes phases  
7 du système ou de la trajectoire des contrats ou de  
8 leur exécution que les problèmes sont nés  
9 principalement.

10 Il y a deux mécanismes qui ont favorisé ce  
11 contournement-là. Le premier, je dirais, c'est le  
12 formalisme procédural. C'est-à-dire qu'à partir du  
13 moment... et c'est vrai dans beaucoup d'autres  
14 champs du droit, là. À partir du moment où les  
15 formes sont respectées, à partir du moment où les  
16 normes formelles sont respectées, on a l'impression  
17 que l'objet du système est respecté alors qu'on  
18 peut tout à fait respecter les formes d'un système  
19 sans, en vérité, en respecter l'esprit. Et ça c'est  
20 un problème typique du formalisme juridique en  
21 général - que, moi, j'ai eu à étudier beaucoup - et  
22 c'est une difficulté particulière dans ce cas-ci.  
23 L'autre phénomène c'est le phénomène de la  
24 banalisation des comportements déviants, qui sont  
25 des phénomènes courants dans la vie des sociétés.

1                   Le dernier élément peut-être, mais, lui, il  
2                   est moins souvent discuté. C'est qu'au fond, chez  
3                   les décideurs publics en particulier, il n'y a pas  
4                   une très claire conscience, je pense, de ce que  
5                   représentent les sommes en jeu dans les contrats de  
6                   cette importance-là. Je trouve que c'est un truc  
7                   qu'il faut réfléchir, ça dépend peut-être pas  
8                   uniquement de la Commission, mais c'est très  
9                   difficile pour quelqu'un, qui que ce soit, un  
10                  décideur, même habitué, de savoir qu'est-ce que  
11                  représente cent millions de dollars (100 M\$),  
12                  qu'est-ce que représente dix millions de dollars  
13                  (10 M\$). Qu'est-ce que représente le prix d'un  
14                  kilomètre d'autoroute, par exemple? Bien, ça  
15                  représente un million deux cent cinquante mille  
16                  (1 250 000) journées garderie. Alors, il faut, à un  
17                  moment donné, peut-être que cette réalité-là soit  
18                  plus souvent rappelée.

19                 Des gens qui étaient au conseil des  
20                 ministres dans des... d'ailleurs, dans des conseils  
21                 de ministres excessifs expliquaient que c'était  
22                 beaucoup plus facile au conseil des ministres de  
23                 décider pour un truc de cinq cents millions de  
24                 dollars (500 M\$) que pour un truc de cent cinquante  
25                 dollars (150 \$). Pourquoi? Parce que tout le monde

1       sait c'est quoi cent cinquante dollars (150 \$)  
2       alors que c'est difficile de savoir c'est quoi cent  
3       cinquante mille dollars (150 000 \$). C'est un  
4       détail mais il joue un peu dans les... dans les  
5       considérations.

6               Il y a des difficultés très particulières à  
7       la situation actuelle. La première, je pense, c'est  
8       que les formes possibles de la collusion et de la  
9       corruption sont presque infinies en termes de  
10      nombre. Et donc, on peut toujours travailler à  
11      essayer de décortiquer les stratagèmes qui ont joué  
12      dans un cas ou dans l'autre mais si c'était pas ces  
13      stratagèmes-là ça en serait d'autres. Les unités ou  
14      les matériaux de base de la collusion et la  
15      corruption sont des unités beaucoup plus facile à  
16      repérer et très simples, en fait, que les  
17      différentes modalités par lesquelles la collusion  
18      et la corruption peut survenir.

19             Et donc, par exemple, la question des  
20      élections clé en main, c'est juste une modalité à  
21      travers d'autres et que... et même, je dirais,  
22      avantages auraient pu être tirés d'un paquet  
23      d'autres mécanismes ou d'un paquet d'autres  
24      stratagèmes.

25             Et donc, c'est pas certain qu'il faille

1 chercher des solutions uniquement aux stratagèmes,  
2 stratagème par stratagème, on peut se demander  
3 qu'est-ce qui sert à construire ces stratagèmes-là?  
4 Et c'est la deuxième difficulté, c'est que les  
5 formes d'actions qui sont en jeu là-dedans sont des  
6 formes d'actions très courantes. Ce sont des  
7 rapports qui, eux-mêmes, par... je dirais, à  
8 l'origine, ne sont pas des rapports criminalisés.  
9 Ce sont des rapports de proximité pour l'essentiel.  
10 Les gens qui se connaissent, des rapports d'amitié,  
11 d'implication politique conjointe, relations  
12 courantes entre contractants, sous-contractants,  
13 entre firmes d'ingénieurs et con... et  
14 constructeurs, et caetera, et caetera. Ce sont donc  
15 des rapports, en fait, qui sont très courants et  
16 qu'à la limite, on peut avoir avec nos voisins ou  
17 avec n'importe qui avec lesquels on a des rapports  
18 continus.

19 Et ça c'est une des difficultés  
20 particulières, c'est qu'au fond, les... je dirais,  
21 les réalités qui sont aux bases... qui sont à la  
22 base de la corruption et de la collusion sont des  
23 réalités très courantes de relations très courantes  
24 et ils ne sont pas, par définition, toujours  
25 criminels au départ.



1                   Autre difficulté, c'est qu'une bonne partie  
2 des acteurs que vous avez interrogés ici ne sont  
3 pas des personnalités criminelles. Il ne s'agit  
4 pas, a priori, de gens qui sont dans la mafia. La  
5 mafia a pu jouer un rôle dans un certain nombre de  
6 cas pour la régulation des rapports entre ces  
7 cocontractants et favoriser la collusion entre ces  
8 cocontractants. Ou, en tout cas, entre les membres  
9 de ces mêmes stratagèmes. Mais la vérité c'est que  
10 la plupart des acteurs de ces systèmes-là ne sont  
11 pas, par définition, des acteurs criminalisés. Ils  
12 le deviennent mais ils ne le sont pas a priori, ils  
13 sont pas destinés à le devenir non plus. Et donc,  
14 ça simplifie pas nécessairement les choses parce  
15 qu'on n'est pas en face toujours d'acteurs qui  
16 sont, par vocation, des criminels.

17                   Je pense que... il y a deux conséquences,  
18 en tout cas, qu'on peut voir à l'ensemble de ces  
19 situations-là. La première, évidemment, c'est le  
20 fait que les fonds publics ne sont pas  
21 nécessairement utilisés d'une façon adéquate mais  
22 il y a l'autre problème secondaire qui m'apparaît  
23 aussi important. C'est que les systèmes de  
24 collusion ont souvent empêché le développement  
25 d'une autre concurrence. C'est-à-dire d'augmen...

1 empêché d'augmenté le nombre des joueurs potentiels  
2 qui peuvent éventuellement postuler pour des  
3 contrats de ce type.

4 Et ça, c'est un élément que je pense très  
5 important à retenir, c'est qu'au fond le nombre -  
6 pour les grands travaux, en tout cas - le nombre  
7 des acteurs qui peuvent potentiellement postuler  
8 dans des appels d'offres pour ces travaux-là au  
9 Québec sont en nombre objectivement assez limité.  
10 Et d'ailleurs, ça a favorisé leur collusion. Et que  
11 toute solution doit passer par les chances qui  
12 seraient données à d'autres acteurs de devenir eux-  
13 mêmes des acteurs crédibles sur un champ d'appels  
14 d'offres de cette nature-là. Sinon, on va se  
15 retrouver avec un nombre toujours très très très  
16 limité de joueurs, et finalement on va empêcher  
17 l'arrivée de tout nouveau joueur.

18 Une autre difficulté, je pense, un élément  
19 dont il faut tenir compte, c'est que tous les  
20 systèmes de régulation qui généralement marchent  
21 bien au plan social ou au plan sociologique sont  
22 des systèmes qui peuvent compter sur la  
23 contribution des acteurs eux-mêmes. Et donc, c'est  
24 un élément peut-être qui va être au fond de ce que  
25 je proposerai, c'est que toute solution doit être

1       fondée sur notre façon de comprendre comment les  
2       acteurs entrent en relation les uns avec les  
3       autres. Parce que ce système-là, celui qui existe  
4       déjà et qui a été remplacé par d'autres systèmes  
5       parallèles de régulation, ce système-là lui-même a  
6       été corrompu par les acteurs mêmes que ce système  
7       visait, ou comme je l'ai dit, qui en étaient les  
8       gardiens.

9               Donc, toute solution durable suppose la  
10       participation des mêmes acteurs. Parce que sinon,  
11       il ne reste que... la seule solution à ce moment-  
12       là, ça réside dans un système de contrôle externe,  
13       puis c'est là qu'on tombe dans un régime, je dirais  
14       de polices-bandits, qui est tout à fait nécessaire,  
15       il faut absolument que des sanctions soient  
16       imposées pour toute infraction.

17              Mais c'est clair que la meilleure façon  
18       d'éviter d'avoir à les sanctionner c'est d'éviter  
19       que les phénomènes se produisent, et à ce moment-là  
20       c'est la façon dont les acteurs jouent un rôle dans  
21       le système qui est le plus sûr garant, je dirais,  
22       du maintien de l'intégrité du système. Mais pour  
23       ça, il faut que ces acteurs-là aient avantage à ce  
24       que le système fonctionne d'une certaine façon et  
25       pas d'une autre.

1                   Ça m'amène aux orientations que je pense il  
2                   faut peut-être envisager quand vous aurez à trouver  
3                   des solutions sur les problèmes que vous avez. S'il  
4                   s'agit de reconnaître les limites d'un système qui  
5                   serait que fondé sur la sanction, si la solution  
6                   c'est la cons... un nouveau système de régulation,  
7                   si ce système de régulation doit faire participer  
8                   ceux qui sont dedans, à défaut de quoi tout le  
9                   contrôle va être externe, et à ce moment-là ce  
10                  n'est pas propre à changer, je dirais, la façon  
11                  dont les gens interviennent, je pense que ce serait  
12                  voué à ce moment-là à l'échec.

13                 Et donc, j'en arrive aux propositions que  
14                 je fais et qui sont plutôt des propositions pour  
15                 intervenir en amont des problèmes qu'en aval des  
16                 problèmes, même s'il faut intervenir en aval des  
17                 problèmes. C'est important aussi de savoir que la  
18                 population en général, ce qu'elle attend, c'est  
19                 l'intervention en aval. C'est qu'en général, sans  
20                 doute que les conclusions de la Commission, elles  
21                 vont être d'abord au plan de l'opinion publique,  
22                 évaluées en fonction de l'augmentation des  
23                 sanctions et du contrôle a posteriori, mais sans  
24                 doute que la vraie solution se trouve plutôt dans  
25                 les interventions a priori, c'est-à-dire dans la

1       modification des systèmes d'attribution des  
2       contrats publics, de manière à ce que ces  
3       problèmes-là ne naissent pas.

4               Et comme je l'indiquais, il n'y a rien de  
5       plus difficile que de changer la culture d'une  
6       organisation, souvent, lorsque... on le voit  
7       actuellement dans le système judiciaire, on est en  
8       train de proposer une modification complète du code  
9       de procédure civil, et puis tout le monde en  
10      appelle à un changement de la culture judiciaire.  
11      Moi je veux bien, mais la culture judiciaire ne se  
12      change pas du tout de cette façon-là. La culture  
13      judiciaire, pour ce qui est de ce que je connais le  
14      plus, elle se change à partir des pratiques. Si  
15      vous changez les pratiques, vous allez changer la  
16      culture. Mais c'est très difficile a priori de  
17      changer la culture ou de changer l'éthique des  
18      gens, ou de leur dire d'avoir un comportement plus  
19      éthique si vous ne changez pas d'abord la pratique  
20      des acteurs.

21             Donc, il faut plutôt changer le cadre dans  
22      lequel les acteurs sont amenés à réfléchir leur  
23      action, et après ça la culture va suivre. Et la  
24      plupart des changements importants ne sont pas  
25      toujours survenus à la suite de très grandes

1 réformes, mais à la suite de réformes assez  
2 mineures, en fait, qui changent des comportements  
3 et le calcul des acteurs sur des aspects  
4 extrêmement concrets.

5 Alors, tout nouveau système qui voudrait  
6 éventuellement avoir un peu d'effet là-dessus,  
7 sortir du seul système de la répression et des  
8 sanctions, je pense qu'il nécessite qu'il y ait une  
9 dépersonnalisation. La première règle c'est la  
10 dépersonnalisation des rapports.

11 Actuellement, un des éléments clés qui  
12 joue, comme je l'ai dit, c'est les rapports de  
13 proximité entre les acteurs. Et conséquemment, le  
14 fait que les gens se connaissant, tout ce qui vient  
15 et qui accompagne les rapports de proximité est  
16 renforcé. La complaisance, les relations plus  
17 simples avec des gens qu'on connaît, la tendance à  
18 ritualiser ces relations-là, la tendance à se  
19 simplifier la vie en faisant toujours affaire avec  
20 les mêmes acteurs, tout ça ce sont des rapports qui  
21 en fait favorisent d'une certaine façon la  
22 collusion des acteurs les uns avec les autres, et  
23 c'est très directement associé à la question de la  
24 personnalisation. C'est également le cas dans les  
25 rapports, je dirais, de proximité entre les

1 entrepreneurs ou les ingénieurs et la classe  
2 politique. Ce sont exactement les mêmes unités de  
3 base, rapports de proximité, relations de  
4 complaisance, facilité des relations entre des  
5 personnes qui se connaissent sur une base continue.

6 Et donc, il n'y a pas de solution à  
7 l'extérieur de la structuration, en tout cas, de la  
8 mise, sans doute, sur pied d'une nouvelle  
9 structure, mais qui est dirigée par des acteurs qui  
10 n'ont aucun rapport personnalisé avec les acteurs  
11 du système lui-même, non plus qu'avec le système  
12 politique. Parce qu'ici, il faut toujours le  
13 reconnaître, une des difficultés vient de la mise  
14 en relation de deux systèmes de régulation  
15 différents, qui ne sont pas établis les uns par  
16 rapport aux autres.

17 La transparence est l'élément clé, deuxième  
18 élément. La dépersonnalisation des relations, la  
19 transparence des relations. Comme je l'ai souvent  
20 dit, c'est beaucoup plus facile de voler un sac à  
21 main dans une foule que de le voler dans une salle  
22 d'attente où tout le monde se surveille  
23 mutuellement. Et donc, il faut fonctionner plutôt  
24 sur un système de salle d'attente, c'est-à-dire où  
25 il y a un contrôle mutuel des acteurs les uns par

1 rapport aux autres. C'est une grande règle qu'on  
2 trouve dans nos systèmes politiques, qui est le  
3 système, finalement, du pouvoir et contre-pouvoir,  
4 le « check and balance » c'est la seule façon de  
5 réguler un système d'une façon efficace c'est que  
6 tous les acteurs soient partie prenante dans le  
7 contrôle des autres. Et tant qu'on n'arrive pas à  
8 ça, ça nécessite ce contrôle externe dont je parle,  
9 et là à ce moment-là, ça prend des polices à tous  
10 les coins de rue, puis c'est ce sur quoi... c'est  
11 le type de système sur lequel on peut pas  
12 nécessairement facilement travailler de façon  
13 efficace.

14 Ce système-là doit être d'une grande  
15 clarté, d'une grande simplicité également, d'une  
16 grande systématique, c'est-à-dire qu'il ne peut  
17 pas y avoir aucune digression par rapport à un tel  
18 système. Il ne peut pas avoir d'extra, il ne peut  
19 pas avoir aucune « fast track », aucune dérogation  
20 possible. Parce que dès qu'il y en a, on crée de  
21 l'opacité dans le système. À partir du moment où il  
22 y a de l'opacité dans le système, il y a de  
23 l'arbitraire potentiellement dans le système.

24 Donc, ce système-là ne peut pas souffrir,  
25 une fois qu'il est établi, pratiquement aucune



1 exception, parce que c'est par ces exceptions-là  
2 que l'opacité s'installe.

3 Il est clair qu'il doit y avoir des  
4 systèmes de signalisation très clairs. C'est-à-dire  
5 qu'à partir du moment où un comportement  
6 problématique est observé, il doit absolument y  
7 avoir un système d'alarme qui... ça prend  
8 absolument des « flash » qui s'allument. Si ça  
9 prend trop de temps entre le moment où il y a  
10 observation d'un phénomène problématique, ou d'une  
11 relation privilégiée problématique, ou d'une  
12 pratique problématique, et puis d'une réaction du  
13 système, à ce moment-là, tout se perd, en fait, et  
14 il y a pas de réaction immédiate. Il faut  
15 absolument que ce système-là soit assez transparent  
16 et muni de tous les systèmes, je dirais, de  
17 sonnettes nécessaires à ce que l'intervention soit  
18 rapide et connue. C'est-à-dire qu'à partir du  
19 moment où un acteur agit d'une façon qui est  
20 problématique, il faut à la fois que la sonnette  
21 sonne, il faut que tout le monde le sache.

22 Il faut que ce système-là favorise, dans la  
23 mesure du possible, à chaque fois qu'il y a un  
24 problème qui se pose, un signalement de ce  
25 problème, comme je viens de le dire. Il y a des

1       exemples types de ça qui comprennent facilement  
2       qu'est-ce que je veux dire par là. Si vous allez  
3       sur une autoroute, sur une route, mettons, en  
4       ville, où c'est marqué que le maximum est à  
5       cinquante kilomètres à l'heure (50 km/h), tout le  
6       monde sait que c'est cinquante kilomètres à l'heure  
7       (50 km/h), mais ça veut pas dire que tout le monde  
8       roule à cinquante kilomètres à l'heure (50 km/h). À  
9       partir de quand tout le monde roule à cinquante  
10      kilomètres à l'heure (50 km/h)? Bien, c'est quand  
11      il y a un... il y a un - comme on appelle ça? - un  
12      système de radar qui vous avise que vous allez à  
13      cinquante-six kilomètres à l'heure (56 km/h). Et  
14      là, vous voyez tout le monde ralentir. C'est encore  
15      mieux si c'est marqué cinquante-six (56), puis  
16      qu'en haut, c'est marqué cinquante (50) pour vous  
17      rappeler que c'est cinquante (50). Ces systèmes-là  
18      sont des systèmes qui automatiquement rappellent la  
19      déviance par rapport à une norme. Il faut que le  
20      système, tel qu'il est établi, favorise des  
21      mécanismes du même genre. Et ça, il y a toutes  
22      sortes de façons de le faire, au plan informatique  
23      notamment, mais dès qu'un comportement dévie à  
24      partir de... en fonction de la norme, il faut que  
25      le signalement soit absolument clair.

1                   Autre élément, je l'ai dit, là je le  
2           répète avec des exemples, il faut absolument la  
3           participation des agents du système. Ça, c'est la  
4           chose qui serait le plus difficile, je dirais, à  
5           expliquer que ceux finalement qui se sont retrouvés  
6           engagés dans des systèmes collusoires et même dans  
7           certains cas, à favoriser la corruption sont  
8           également ceux qui doivent être mis en cause dans  
9           la régulation du système. C'est très important.

10                   Il faut jamais oublier que ce qui fait que  
11           les gens respectent les feux rouges, c'est pas à  
12           cause du feu rouge, c'est parce qu'ils veulent pas  
13           ça faire rentrer dedans par une voiture qui rentre  
14           dans l'autre sens. Et conséquemment, c'est ce  
15           système de contrôle mutuel-là qui, généralement,  
16           fonctionne le mieux. La file de l'autobus est un  
17           autre exemple de ça. Essayez de passer la file de  
18           l'autobus. Tout le monde va venir vous... tout le  
19           monde va vous contester votre droit de passer à  
20           travers les autres. Bon.

21                   Tous ces systèmes-là, c'est des systèmes  
22           simples. Il y a, dans certains cas, mettons la file  
23           dans l'autobus... c'est sans doute même pas prévu  
24           par les règlements de la Société de transports de  
25           Montréal, par exemple, mais ça fonctionne.

1 Pourquoi? Parce que ça met en jeu... deux processus  
2 suivants : le premier, c'est que, dans beaucoup de  
3 cas, tout le monde a un désavantage à la situation  
4 ou, dans l'autre cas, beaucoup de monde a avantage  
5 à signaler la situation. Que ce soit sur une  
6 modalité ou sur une autre, les acteurs deviennent à  
7 ce moment-là les agents de contrôle les uns des  
8 autres. Il faut être capable de trouver un système  
9 où tout le monde a avantage, ou tout le monde a  
10 désavantage, tout le monde a avantage à faire  
11 fonctionner le système ou tout le monde a  
12 désavantage à voir le système non fonctionner. Et  
13 là, il faut trouver une système de liste, comme  
14 lorsque qu'on prend l'autobus, ou quel que soit le  
15 système qu'on emprunte, il faut que ce soit un  
16 système qui fait concourir les parties au contrôle  
17 de ce système, quitte à ce qu'il y ait des  
18 possibilités d'appel de décisions qui sont prises  
19 par une agence centralisée, et caetera, mais il  
20 faut que les acteurs soient obligés de se... et  
21 qu'il aient avantage à se réguler les uns les  
22 autres.

23 Je voudrais indiquer ici que la propension  
24 en général dans le public, c'est à respecter les  
25 normes. C'est une chose qui surprend. Le sondage

1       que je viens de terminer il y a quatre... trois  
2       semaines révèle ça : quatre-vingt-deux pour cent  
3       (82 %) des gens disent qu'il faut respecter la loi  
4       même lorsqu'elle est injuste. Et donc, en général,  
5       la propension dans la population n'est pas la  
6       déviance. La propension, c'est au respect de la  
7       normativité. Il faut donc être capable,  
8       minimalement, de compter là-dessus.

9               Maintenant, une fois qu'on a dit ça, il  
10       faut voir les comportements qui viennent  
11       contrevenir à ça. Si, par exemple, vous êtes à un  
12       feu rouge, en général, les gens ne traversent pas  
13       au feu rouge, sauf s'il y en a un qui traverse.  
14       Puis, à ce moment-là, tout le monde suit. Alors, ce  
15       phénomène-là, qui sont des phénomènes d'agrégation,  
16       qui sont le domaine d'où on suit, où on banalise  
17       une situation illégale, il y en a plein.

18              En fait, la Commission en a entendu plein  
19       de ces phénomènes-là. À partir du moment où un le  
20       fait, tout le monde considère normal de le faire.  
21       Alors, il faut à tout prix que ce système-là  
22       n'existe pas. Il faut absolument que toute personne  
23       ou tout acteur qui tend à détourner le système soit  
24       dénoncé par tous les autres. Et pour ça, il faut  
25       que tous les autres aient un inconvénient à ce

1 qu'il agisse de cette façon. Alors, je ne connais  
2 pas le processus ou les façons de le faire, mais la  
3 logique, c'est celle-là. Et à partir de ce moment-  
4 là, on peut commencer à compter sur les autres  
5 acteurs du système pour réguler le système.

6 Il faut qu'il y ait unicité du système,  
7 c'est-à-dire qu'il ne faut pas qu'il y a plusieurs  
8 systèmes ou voies d'entrée contradictoires. C'est  
9 un immense problème, je pense. À partir du moment  
10 où vous vous faites dire « non » dans une  
11 municipalité, vous pouvez vous présenter dans une  
12 autre; c'est-à-dire que c'est un système à  
13 multiples portes. Si, lorsque vous êtes pas certain  
14 de pouvoir obtenir le contrat par une voie  
15 régulière, vous pouvez rencontrer le maire, ou vous  
16 pouvez rencontrer le directeur général ou le  
17 secrétaire général de la ville, ou le secrétaire  
18 trésorier, vous avez un système à multiples portes.  
19 Il faut éviter ce système à multiples portes. En  
20 général, lorsque les règles ne sont pas claires, la  
21 tendance est également à la déviance.

22 Si vous regardez dans le métro, il y a deux  
23 types d'escalier dans le métro - ça, vous le  
24 regarderez la prochaine fois que vous irez, mais  
25 ça, c'est des observations de sociologue - il y a

1 des escaliers où il y a une rampe entre les deux  
2 et, lorsqu'il y a une rampe entre les deux, les  
3 gens montent à droite puis descendre à gauche. Il y  
4 a les autres escaliers où il y a plusieurs rampes.  
5 Et, à ce moment-là, tout le monde s'engouffre  
6 n'importe où. Et vous observerez ça, c'est parce  
7 que les règles ne sont pas claires. C'est parce que  
8 les voies et les portes sont multiples. Et là, tout  
9 le monde se rentre dedans.

10           Alors, il faut que le système soit fait de  
11 telle façon qu'il n'y ait pas plusieurs entrées  
12 dans le système; une seule entrée, de manière à ce  
13 que la régulation puisse se faire. Vous avez  
14 beaucoup d'autres exemples de ça. Donc, il faut que  
15 le système soit unifié, qu'il soit cohérent, qu'il  
16 offre pas plusieurs entrées et plusieurs sorties  
17 parce que, sinon, c'est là que l'opacité naît;  
18 c'est que la règle n'est pas claire. C'est là que  
19 l'opacité s'installe.

20           Bon, il faut éviter les infiltrations  
21 perverses entre les deux systèmes que vous savez :  
22 le système d'attribution des contrats publics, le  
23 système de financement des partis politiques. Je le  
24 sais que ce n'est pas nécessairement le mandat de  
25 la Commission de régler la question des conditions

1 de financement des partis politiques - moi, en tout  
2 cas, je ne le vois pas comme ça, mais il faut  
3 éventuellement réfléchir que c'est une élément clé  
4 dans cette affaire-là - mais quoi qu'il en soit, de  
5 la solution, il faudrait qu'elle crée une  
6 étanchéité entre ces deux systèmes parce que c'est  
7 les mêmes acteurs. Et donc, évidemment, il y a un  
8 échange d'utilité là-dedans qui est dû au fait  
9 justement que c'est les mêmes acteurs.

10 Il faut que le système soit, lui-même, une  
11 fois qu'on a établi toutes ces règles qui sont des  
12 contraintes, il faut qu'il reste quand même rapide  
13 et efficace. C'est très important cette question-  
14 là. Parce que si on crée un système qui est  
15 tellement inefficace, qui est complètement sans  
16 correspondance avec les exigences que le public a,  
17 par exemple, par rapport aux infrastructures ou par  
18 rapport à la réalité même des industries avec  
19 lesquelles on fait affaire ou des constructeurs  
20 avec lesquels on fait affaire, ça va favoriser,  
21 chez ces constructeurs-là, le besoin de passer par  
22 d'autres voies. C'est uniquement quand vous êtes  
23 pris sur le trafic que vous êtes tenté,  
24 éventuellement, de passer par la station service.  
25 Il faut absolument que le système soit suffisamment



1 rapide pour correspondre à la fois aux exigences de  
2 l'intérêt public, que les infrastructures soient  
3 mises sur pied ou soient bâties au bon moment et en  
4 même temps, de l'industrie parce c'est un système  
5 qui fonctionne... on ne nationalisera pas tout le  
6 système de la construction au Québec. Donc, à  
7 partir de ce moment-là, il faut savoir quelles sont  
8 les... les contraintes dans lesquelles ces acteurs-  
9 là agissent.

10 Toute la question du formalisme joue encore  
11 comme une des conditions. Il faut absolument pas  
12 qu'on puisse faire fonctionner le système en ne  
13 respectant que de façon formelle les règles qui  
14 sous-tendent. L'exemple type, évidemment, c'est les  
15 prête-noms pour ce qui est du système de  
16 financement des partis politiques. Parce que là, à  
17 ce moment-là, formellement, on respecte les  
18 contraintes du système, alors qu'en réalité, on les  
19 contourne. Bon, ça c'est un exemple de ça, mais il  
20 faut absolument éviter ça.

21 En général, les acteurs qui consciemment  
22 agissent illégalement, agissent d'une façon qui  
23 leur permet de le faire sans être dérangés de le  
24 faire. Si vous voulez conduire sans ceinture de  
25 sécurité, vous êtes obligé de mettre votre ceinture

1 de sécurité quand vous voyez la police. C'est-à-  
2 dire que formellement, vous êtes obligé de  
3 respecter la contrainte pour vous donner à vous la  
4 possibilité de pas la respecter lorsque la police  
5 est pas là. Ça, c'est des phénomènes courants. Si  
6 vous travaillez au noir, vous êtes quand même  
7 obligé de déclarer un minimum de vos revenus. Vous  
8 pouvez pas dire tout simplement : « Bien, moi je  
9 suis un entrepreneur, je n'ai aucun revenu. » Ça  
10 n'est... alors en général, on est obligé de  
11 respecter formellement une partie de la loi pour la  
12 contourner d'une autre façon et ça, il faut à tout  
13 prix que le système empêche ces pratiques-là.

14 Et puis bon, je pense qu'il faut absolument  
15 avoir là-dedans une approche assez pragmatique,  
16 assez pratique. Je pense que ça serait très  
17 tentant, dans le système d'attribution des contrats  
18 publics, d'augmenter, en fait, les contraintes à un  
19 point tel qu'on soit certain d'emmerder tous ceux à  
20 qui, par ailleurs, on demande de répondre à des  
21 appels publics, à des appels d'offres publics. Et  
22 je pense qu'il faut réfléchir, encore là, en tenant  
23 compte de la logique des secteurs dans lesquels on  
24 intervient.

25 L'exemple que je donne souvent de ça,

1 c'est... c'est les tracés à l'Université Laval. Je  
2 sais pas si vous êtes déjà allés à l'Université  
3 Laval. Il y a deux tracés à l'Université Laval. Il  
4 y a le tracé officiel des trottoirs puis il y a là  
5 où les gens passent. Alors les gens passent, en  
6 fait, constamment d'un trottoir à l'autre mais dans  
7 des systèmes qui sont absolument pas linéaires.  
8 Mais ça, c'est très fonctionnel. C'est les  
9 étudiants qui passent par là. Pourquoi? Parce  
10 qu'ils voient pas pourquoi ils feraient ça s'ils  
11 peuvent tout simplement passer comme ça. Après  
12 coup, je dirais, les concepteurs de ce campus-là,  
13 s'ils avaient vraiment vraiment voulu être  
14 fonctionnels, ils auraient tout simplement laissé  
15 les gens marcher, ils auraient vu où les gens  
16 marchent puis finalement, ils auraient mis les  
17 trottoirs par-dessus. Parce que le trottoir soit  
18 carré ou pas carré, c'est pas tellement important.  
19 C'est quand on établit une norme, on veut qu'elle  
20 soit respectée.

21 Dans ce cas-ci, en établissant des normes  
22 sans se rendre compte... tenir compte de la façon  
23 dont les gens se comporteraient normalement,  
24 logiquement, rationnellement, bien finalement, on  
25 arrive à proposer des... des normes qui ne sont pas

1 fonctionnelles. Je pense qu'il faut à tout prix,  
2 dans le cadre d'une réforme de l'attribution des  
3 contrats publics ou du système d'attribution des  
4 contrats publics, qu'on entre... on fasse entrer le  
5 contrôle des acteurs les uns sur les autres comme  
6 une condition d'efficacité de ce système-là. Mais  
7 je dirais, de façon plus importante encore, qu'on  
8 s'assure aussi que ces systèmes-là concordent avec  
9 les contraintes des acteurs en face desquels on  
10 est. Parce que sinon, on ouvre la porte à d'autres  
11 contournements du système.

12 C'était ce que je peux dire actuellement,  
13 je veux pas trop élaborer sur les autres  
14 possibilités, d'autres interviendront peut-être sur  
15 la question des sanctions ou est-ce qu'il y a moyen  
16 d'être plus efficace dans la gestion en aval des  
17 comportements problématiques, moi j'ai plutôt  
18 tendance à considérer que pour éviter d'intervenir  
19 trop en aval, on est mieux d'intervenir en amont et  
20 c'est un peu le message, je dirais, que je laisse.  
21 La nécessité de voir comment les... comment est-ce  
22 qu'on peut mettre à contribution les acteurs dans  
23 un contrôle du système où chacun a avantage à le  
24 faire fonctionner, plutôt que tout simplement  
25 laisser chacun avoir avantage à le contourner et à

1 se mettre avec d'autres pour le contourner.

2 (10:06:03)

3 Me GENEVIÈVE CARTIER :

4 Q. **[4]** Merci beaucoup, Professeur Noreau. Si vous  
5 permettez, j'ai quelques questions à poser à notre  
6 invité. D'abord merci pour... pour cette  
7 présentation. Je reviendrais, puisque vous venez  
8 tout juste d'aborder cette question-là, sur  
9 l'importance pour la Commission d'adopter des  
10 solutions fonctionnelles, c'est-à-dire de tenir  
11 compte de la façon dont les acteurs investissent,  
12 disons, le champ des contrats publics, par exemple,  
13 pour nous assurer que nous n'imposons pas des  
14 normes qui seront impossibles à respecter  
15 concrètement par ces acteurs-là.

16 Quand vous donnez l'exemple des trottoirs  
17 de l'Université Laval, on comprend que la gravité  
18 de traverser un trottoir par une ligne oblique est  
19 relative. Donc, on peut très bien, effectivement,  
20 mettre un trottoir par-dessus après quelques...  
21 après quelques mois. C'est un petit peu plus  
22 compliqué lorsqu'il est question de la gestion des  
23 contrats publics. C'est-à-dire qu'on pourrait,  
24 pendant quelques années, laisser voir comment les  
25 acteurs se comportent entre eux et constater que

1 leur comportement sont des comportements qu'on ne  
2 souhaite pas encourager et donc, que le tracé du  
3 trottoir qu'ils effectuent n'est pas celui que la  
4 société souhaite qu'ils empruntent. Donc comment,  
5 d'une part, tenir compte de la réalité des  
6 entreprises, la réalité du terrain, mais en même  
7 temps, nous assurer que nous atteignons les  
8 objectifs légitimes qu'on pense devoir atteindre  
9 comme... comme société?

10 R. Non, je dis pas qu'il faut qu'on mette tout  
11 simplement le « free for all » pendant quatre ans  
12 pour regarder comment ça se passe, comment ça se  
13 régule puis après ça, on va dire : « Voilà comment  
14 ça doit se passer. » Parce qu'évidemment, à ce  
15 moment-là, on va tomber sur d'autres logiques qui  
16 seront pas nécessairement mieux.

17 Non, non, je pense qu'il faut juste tenir  
18 compte de la réalité, mettons des grands... pour ce  
19 qui est des travaux importants en matière de...  
20 de... que ce soit en matière de voirie ou en  
21 matière d'infrastructures, tenir compte vraiment de  
22 la réalité de ces industries-là, comment ça  
23 fonctionne. Je pense qu'il faut... je pense  
24 notamment aux questions liées aux extras, par  
25 exemple, ou toutes ces pratiques-là qui ont fini

1 par se développer et qui sont liées à la difficulté  
2 d'établir le coût précis d'une infrastructure. Il  
3 faut tenir compte de ça. Il ne faut pas...  
4 Personnellement, j'aurais tendance à dire qu'il  
5 faut fonctionner sur un tout autre système que le  
6 système du plus bas soumissionnaire, par exemple,  
7 et donner, à ce moment-là... et pas nécessairement  
8 toujours retenir celui qui... parce que là c'était  
9 à l'origine, d'une certaine façon, les rapports de  
10 collusion entre les proposeurs, là, mais de tenir  
11 compte de ce qui est offert compte tenu de la... de  
12 ce que ça coûte. Et, à ce moment-là, on est à la  
13 fois respectueux des contraintes, éventuellement,  
14 d'une industrie qui est obligée d'avoir un certain  
15 jeu ou qui peut faire des choix et, éventuellement,  
16 des capacités de payer et puis de la  
17 proportionnalité de ce qu'on paie pour ce qu'on a  
18 au plan des contrats publics.

19 Et, moi, je pense que ça fait partie, ça,  
20 du genre de lucidité qu'il faut avoir.  
21 Actuellement, il est très facile de dire : « Bon,  
22 on va punir tous ceux qui ont été là-dedans », moi,  
23 je suis bien d'accord avec ça mais, d'une certaine  
24 façon, c'est pas ça qui va régler notre problème.  
25 Notre problème c'est qu'on a des besoins

1 collectifs, il y a des infrastructures sur  
2 lesquelles ont doit pouvoir compter, on dépense  
3 l'argent des gens et donc, il faut en avoir pour  
4 notre argent.

5           On sait que le système du plus bas  
6 soumissionnaire n'est pas un système efficace parce  
7 que, lui, il a favorisé la collusion. Peut-être  
8 parce que c'était une contrainte, justement, qui  
9 était difficile à respecter. Si on changeait  
10 uniquement cet élément-là et qu'on disait qu'autour  
11 d'une certaine cible, on accepterait toute  
12 proposition qui peut augmen... qui est de dix pour  
13 cent (10 %), ou plus haut ou plus bas, en fonction  
14 des solutions qui sont proposées. En acceptant  
15 qu'un soumissionnaire pourrait proposer quelque  
16 chose de plus haut mais en offrant plus que ce qui  
17 est, en fait, prévu et en justifiant pourquoi. On  
18 viendrait de régler une partie, en tout cas, des  
19 éléments sur lesquels la collusion par la suite  
20 s'est construite. Et on tiendrait peut-être compte,  
21 à ce moment-là, de la réalité de cette industrie-  
22 là.

23           Et donc, il faut être capable de tenir  
24 compte de la logique dans laquelle les acteurs  
25 inscrivent leur propre action. Sinon, formellement,



1 on va faire des trottoirs carrés là où les gens  
2 agissent en contravention. Simplement parce que  
3 c'est plus rationnel d'agir en contravention.  
4 Aucune norme ne peut... ne peut souffrir, je  
5 dirais... ou, en tout cas, ne peut se maintenir si  
6 elle oblige les acteurs à agir irrationnellement.  
7 Les gens... Lorsqu'on parle, souvent, de tous ceux  
8 qui ont joué dans ces systèmes de collusion et de  
9 corruption, on peut poser le problème en termes  
10 strictement moraux et puis dire, finalement, que ce  
11 sont simplement des gens qui agissent de façon  
12 immorale. Mais je pense qu'on est... on serait  
13 mieux avisés de se demander quels sont les intérêts  
14 du public là-dedans et quels sont les intérêts de  
15 ces acteurs? Tenir compte de l'intérêt réel qu'ils  
16 ont et de l'intérêt réel que nous avons au plan  
17 collectif plutôt, tous simplement... plutôt que de  
18 tout simplement le traiter dans des termes moraux.

19 Parce que si c'est seulement un problème de  
20 moralité, on aura juste à écrire, à ce moment-là,  
21 un code d'éthique pour l'ensemble de ceux qui  
22 postuleront pour les prochains contrats publics  
23 puis on aura, finalement, l'esprit tranquille puis  
24 on est en face de gens qui bénéficient de toutes  
25 les caractéristiques de... d'une entité morale.

1                   Mais je pense pas que c'est comme ça qu'il  
2                   faut le faire. Je pense qu'il faut tenir  
3                   objectivement compte des intérêts en jeu. Et de  
4                   changer le calcul d'opportunités de ces acteurs-là,  
5                   de faire que ces acteurs-là ont avantage à ce que  
6                   le système fonctionne bien et ne soient pas  
7                   corrompus. Plutôt que tout simplement de leur  
8                   demander avoir plus de moralité. Ce qui nous  
9                   soulage, nous, au plan personnel mais règlera sans  
10                  doute pas le problème des conditions d'attribution  
11                  des contrats publics.

12       Q. **[5]** Sur la question de... de l'importance des  
13                  règles claires et l'importance d'éviter qu'il y ait  
14                  des exceptions au système. Dans la mesure où on  
15                  souhaite tenir compte de la réalité des acteurs et  
16                  de nous assurer que nous comprenons le contexte  
17                  dans lequel ils fonctionnent, cette connaissance-  
18                  là, elle n'est pas évidente a priori. C'est-à-dire  
19                  que c'est souvent dans le contexte particulier d'un  
20                  contrat qu'on se rend compte de la situation ou de  
21                  la réalité concrète d'un entrepreneur particulier  
22                  ou d'une firme particulière ou d'un... d'une  
23                  enti... d'un organisme public particulier. En ce  
24                  sens-là, est-ce que c'est pas possible d'envisager  
25                  une certaine flexibilité dans l'application des

1 règles, par exemple par l'attribution d'une  
2 certaine discrétion dans certains cas, pour tenir  
3 compte, précisément, de la situation particulière  
4 des... des protagonistes dans un contrat X, à  
5 condition que cette discrétion soit exercée de  
6 façon transparente, qu'on explique pourquoi on l'a  
7 utilisée, pour quelle raison on a choisi de faire  
8 une exception dans ce cas-là ou... Comment vous  
9 voyez le... l'usage possible d'une exception pour  
10 tenir compte, en fait, de la réalité des acteurs  
11 dont je vous parle?

12 R. Bon. Moi, je propose qu'on en tienne compte a  
13 priori, on essaie... lorsque la proposition ou que  
14 les propositions sont faites dans une réponse à un  
15 appel d'offres, qu'on crée déjà une marge, comme je  
16 disais tout à l'heure, de dix (10) ou quinze pour  
17 cent (15 %) de jeu avec justification. La question  
18 que vous posez c'est de savoir si, par la suite,  
19 des réalités se présentent... La grosse difficulté,  
20 de ce que j'ai pu comprendre des... des témoignages  
21 ici, c'est que, cette justification-là, elle a  
22 toujours été offerte à des agents qui eux-mêmes  
23 étaient dans des rapports de collusion avec ceux  
24 qui se... qui demandaient, entre autres, ces extra-  
25 là, là. Tu sais, l'extension du contrat qui fait

1           que finalement on respecte plus du tout le système  
2           du plus bas soumissionnaire parce qu'une fois qu'il  
3           a le contrat, on sait pas pendant combien de fois  
4           est-ce qu'il va revenir pour redemander une  
5           extension du contrat au-delà, finalement, des coûts  
6           mêmes de ses concurrents lorsque le contrat a été  
7           attribué. Et que souvent on a accepté ces extra-là  
8           parce que ceux qui avaient à évaluer la pertinence  
9           de ça étaient eux-mêmes engagés dans des rapports  
10          de proximité et, par extension, de collusion avec  
11          ceux qui les demandaient.

12                 Alors, oui, sans doute que c'est possible  
13          mais ce n'est possible que lorsque... que si c'est  
14          attribué par la même instance que celle qui a  
15          attribué le contrat. Et je pense que cette  
16          instance-là... et, moi, j'exclus pas que ce soit  
17          opportun et pertinent de créer une agence  
18          centralisée pour la gestion des appels d'offres.  
19          Cette agence centralisée-là, sa difficulté on la  
20          comprend, ce serait son efficacité, et j'ai  
21          expliqué qu'il fallait quand même que ce soit des  
22          systèmes qui fonctionnent bien, qui soient  
23          efficaces.

24                 Je crois que ces systèmes-là doivent mettre  
25          à contribution, une telle agence devrait mettre à

1 contribution les acteurs de l'industrie dans  
2 l'évaluation des projets. Je crois que les acteurs  
3 qui ne sont pas issus de l'industrie, parce que la  
4 majorité ne doivent pas l'être, doivent être des  
5 gens choisis pour une période très limitée, rouler  
6 de façon régulière pour éviter que ce ne soit pas  
7 toujours les mêmes et qu'aucun système de proximité  
8 ou relation de proximité finisse par se créer entre  
9 ces acteurs-là et ceux qui répondent aux appels  
10 d'offres. Et ce faisant, on met à la fois la  
11 contribution de l'industrie dans l'évaluation et  
12 dans le suivant, et à ce moment-là on bénéficie, je  
13 dirais, des compétences dont on a besoin, et qu'on  
14 sait qu'actuellement plusieurs ministères n'ont  
15 pas. On sait qu'actuellement, le ministère du  
16 Transport, on n'a pas au Ministère les gens qu'on a  
17 pu déjà avoir et qui sont en mesure d'évaluer la  
18 valeur de toutes les proposition qui sont faites.

19 Donc, il faut aller chercher les  
20 compétences où elles sont. Si ce n'est pas  
21 l'objectif du ministère du Transport ou des autres  
22 ministères engagés dans des appels d'offres  
23 importants, de se munir de ces compétences  
24 internes, il faut être capable de prendre les  
25 compétences où elles sont. Et donc, de faire

1           oeuvrer dans l'évaluation des projets  
2           éventuellement d'autres firmes qui ne sont pas  
3           elles-mêmes engagées dans les appels d'offres, et  
4           les ordres professionnels également, pour  
5           l'évaluation des contrats, ou en tout cas des  
6           propositions qui seront soumises à la suite d'un  
7           appel d'offres.

8                       En faisant ça, on engage dans les  
9           régulations du processus des gens qui sont déjà  
10          dans l'industrie, ce sont des gens qui eux-mêmes ne  
11          doivent pas avoir de rapport de collusion avec ceux  
12          qui proposent. Il y a tout un ensemble de  
13          mécanismes pour assurer ça, mais au moins, plutôt  
14          que de considérer qu'on peut complètement, à  
15          l'extérieur de tout, évaluer la valeur des  
16          propositions, on met à contribution ceux qui  
17          éventuellement vont avoir à les réaliser. Et à ce  
18          moment-là, on peut tenir compte des contraintes  
19          réelles et pratiques de ces industries-là.

20                      C'est vrai qu'à une certaine époque, on a  
21          pu croire au Québec, et ce n'est pas seulement vrai  
22          au Québec, qu'on pouvait complètement évaluer à  
23          partir des seules compétences de l'État les appels  
24          d'offres qui pouvaient être faits ou les réponses  
25          aux appels d'offres, mais je pense que, aujourd'hui

1 on comprend que l'État ne peut pas toujours avoir  
2 sous la main toutes les compétences internes dont  
3 on aurait besoin, et à ce moment-là on solutionne  
4 deux problèmes en même temps. On fait contribuer  
5 les acteurs à la régulation de leur propre système  
6 et puis on se sert des compétences de ces acteurs-  
7 là.

8 Q. **[6]** Donc, juste sur le tout dernier point que vous  
9 venez d'aborder, c'est un... parce que c'est un  
10 élément qui a été souvent évoqué, la perte  
11 d'expertise à l'intérieur des ministères, cette  
12 idée que pour différentes raisons, soit des raisons  
13 idéologiques ou des raisons budgétaires ou  
14 financières, les gouvernements ont réduit la taille  
15 de la masse critique de leur expertise interne.  
16 Certains on vu là une des causes des problèmes qui  
17 sont survenus, c'est-à-dire qu'en l'absence  
18 d'experts à l'interne, on a été un peu démunis dans  
19 la capacité qu'on a d'évaluer ce qu'il se passe  
20 dans tout le processus d'octroi des contrats.

21 Ce que je comprends de votre dernière  
22 intervention, c'est que, il n'y a pas  
23 nécessairement de relation de cause à effet entre  
24 la diminution de l'expertise interne et la perte de  
25 contrôle sur ce processus-là, dans la mesure où on

1 est capable d'aller chercher dans l'industrie des  
2 acteurs crédibles, indépendants et en qui on peut  
3 faire confiance, en fait?

4 R. Il y a une perte d'expertise, la question est de  
5 savoir si ça doit être une expertise interne  
6 forcément ou est-ce qu'on ne peut pas trouver un  
7 système qui permet d'utiliser les compétences qui  
8 sont... qu'on a développées au Québec, et entre  
9 autres de mettre à contribution des acteurs de  
10 l'industrie à certains moments, et qui ne sont pas  
11 obligés d'être majoritaires, parce que de toute  
12 façon ça ne pourrait pas l'être, on l'a dit déjà,  
13 le nombre des acteurs qui peuvent postuler dans  
14 certains cas à ces appels d'offres-là est en nombre  
15 assez limité. Donc, évidemment, si on leur demande  
16 tous d'être là pour évaluer les autres, là il n'y a  
17 plus personne pour proposer.

18 Alors, il faut à un moment donné avoir un  
19 certain sens pratique là-dedans, mais je pense  
20 qu'il faut tout de même être capable de jouer sur  
21 cette expertise-là, l'utiliser, et le vrai problème  
22 c'est l'absence d'expertise, ce n'est pas  
23 nécessairement l'absence d'expertise interne.

24 Q. [7] À l'interne.

25 R. Il faut voir que la plupart des comités,



1 commissions, conseils du gouvernement actuellement  
2 sont formés de gens qui viennent de l'extérieur.  
3 Ils viennent des universités, ils viennent de  
4 l'industrie quand c'est l'industrie, ils viennent  
5 des milieux de l'intervention sociale. La  
6 commission, je ne sais pas, moi, le Conseil  
7 supérieur de l'éducation est formé de gens qui ne  
8 sont pas des fonctionnaires. Et puis beaucoup  
9 d'instances gouvernementales sont animées par des  
10 acteurs qui ne sont pas nécessairement des  
11 fonctionnaires eux-mêmes. Alors, c'est une chose  
12 qui existe dans beaucoup d'autres domaines, il  
13 s'agit juste de voir comment on le structure et  
14 quand on va chercher cette expertise-là.

15 Q. [8] Je reviendrais sur, de façon générale, la  
16 conception que vous avez des gestes qu'on peut  
17 poser comme pouvoir public pour que les changements  
18 soient fonctionnels et efficaces. Vous insistez  
19 beaucoup sur l'importance de faire en sorte que les  
20 acteurs soient partie de la solution, puisqu'on ne  
21 peut pas essentiellement imposer de l'extérieur  
22 uniquement les mesures ou les orientations à  
23 prendre. Donc, il faut que les acteurs soient  
24 investis, fassent partie de la solution. Il faut  
25 prendre en compte, vous disiez tantôt, la réalité

1 de l'industrie.

2 Qu'est-ce qui reste à votre avis, à quel  
3 moment l'intervention externe devient-elle  
4 nécessaire? À partir de quel moment est-ce qu'on  
5 doit dire : « Bon, bien là, on ne peut plus se  
6 contenter de mettre les acteurs à contribution, on  
7 doit tenir compte de l'industrie, ça prend une  
8 intervention externe »?

9 R. Non, non, mais c'est dès le départ, on s'entend  
10 que, il est clair que, on ne doit pas demander à  
11 l'industrie de s'autoréguler, là, parce qu'on... au  
12 fond, on est en face de situations où s'auto-  
13 régulant on a plutôt détourné. Ce qu'on indique,  
14 c'est que, il faut à tout prix qu'elles soient  
15 partie prenante dans le processus d'évaluation, de  
16 sélection, de contrôle. Mais l'évaluation externe,  
17 la présence de... la dépersonnalisation des  
18 relations, ça réfère... quand j'y réfère, c'est  
19 qu'il faut que le contrôle externe soit là dès le  
20 départ. À partir du moment où on construit un appel  
21 d'offres, il y a forcément là des gens qui sont  
22 nommés par le gouvernement et dont la fonction est  
23 de gérer le système des appels d'offres. Si je  
24 parle d'une agence, c'est parce que, au plan de la  
25 gouvernance actuellement des états, c'est souvent

1 de cette façon-là qu'on le fait. C'est-à-dire qu'à  
2 ce moment-là, on crée une véritable expertise dans  
3 la question de la gestion des appels d'offres, dans  
4 l'évaluation des appels d'offres. Et puis, la  
5 majorité de ceux qui sont dans ces processus-là  
6 sont pas nécessairement des gens de l'industrie  
7 eux-mêmes. Ce sont des gens qui sont, pour un  
8 certain temps, peut-être cinq ans, nommés par le  
9 gouvernement, et renommés une deuxième fois, peut-  
10 être, sur la même agence mais dans un autre secteur  
11 de l'industrie.

12 Parce que, comme on l'a dit, la  
13 construction, c'est un cas mais si vous réussissez  
14 à travailler sur des principes généraux  
15 relativement applicables pour l'ensemble des  
16 contrats publics, ça va être également applicable  
17 pour les contrats en matière d'informatique, ça va  
18 être également applicable pour tous les contrats de  
19 fourniture d'équipements dans le domaine médical,  
20 tous les autres secteurs pour lesquels il y a  
21 également des appels d'offres.

22 Et donc, ce qui est important, c'est que ce  
23 système-là soit repensé... puis, moi, je considère,  
24 centralisé, parce que... et j'inclus là-dedans la  
25 gestion des appels d'offres de l'État québécois et

1 la gestion des appels d'offres des municipalités,  
2 peut-être au-dessus d'un certain montant - c'est  
3 une question à réfléchir mais - de manière à ce que  
4 le même processus s'applique dans tous les cas et  
5 que les rapports de collusion dont on a parlé  
6 puissent pas se développer. Ça prend un « buffer »,  
7 si je peux dire, entre... entre le politique qui a  
8 intérêt à ce que les choses se fassent et qui, en  
9 même temps, a des intérêts politiques ou peut avoir  
10 des relations privilégiées avec certains des  
11 fournisseurs de services ou des l'industrie et ces  
12 mêmes fournisseurs-là, pour objectiver les choses,  
13 pour créer une forme d'étanchéité entre l'intérêt  
14 politique et l'intérêt de l'industrie. Et, ce  
15 système-là, lui, il doit être mené par des gens  
16 qui, eux, ont absolument aucun intérêt personnel.  
17 Et la seule façon de s'en assurer, c'est qu'on  
18 respecte dans leur nomination les mêmes règles  
19 qu'on considère nécessaires pour assurer  
20 l'indépendance des juges; c'est-à-dire, la  
21 transparence, la compétence et la légitimité. Ce  
22 sont les trois règles. Et, à ce moment-là, on  
23 s'assure que, pendant la période où ils sont là,  
24 ils sont inattaquables. Il faut les payer  
25 suffisamment, comme on fait souvent, pour ce qui

1 est des juges parce qu'on veut qu'ils n'aient aucun  
2 autre intérêt, et qu'ils soient jamais une  
3 difficulté de ce qu'on a observé ici à la  
4 Commission.

5 C'est que, comme je vous dis, c'est les  
6 gardiens souvent de ce système-là. Avant, c'est les  
7 fonctionnaires qui gardaient la probité du système.  
8 Mais on a vu des témoins qui, en fait, sont de ces  
9 fonctionnaires-là dont on s'attendait qu'ils  
10 maintiennent l'intégrité du système, puis qui ont  
11 eux-mêmes été corrompus sur le plan personnel.  
12 Donc, ça prend absolument des acteurs qui, de ce  
13 point de vue-là, sont incorruptibles, quitte à ce  
14 qu'on les fasse rouler de manière à éviter la  
15 personnalisation des relations, puis s'assurer de  
16 l'indépendance de leurs décisions, dans le cadre  
17 d'entités qui, elles, mettent à contribution dans  
18 l'évaluation des projets, les acteurs de  
19 l'industrie qui sont pas directement impliqués dans  
20 ces appels d'offres.

21 LA PRÉSIDENTE :

22 Je m'excuse.

23 Me GENEVIÈVE CARTIER :

24 Oui.

25 LA PRÉSIDENTE :

1 Q. [9] Si vous parlez d'individus qui ne sont pas  
2 directement impliqués dans ces appels d'offres,  
3 dans ceux dont il est question ou à tour de rôle?  
4 Parce que, éventuellement, ça va finir par « if you  
5 scratch my back, I'll scratch yours, » là.

6 R. Oui, bien, il faut reconnaître qu'il y a une  
7 difficulté de... il peut y avoir un conflit  
8 d'intérêts si...

9 Q. [10] Éventuel.

10 R. ... ils sont tous en... Oui, c'est ça, à terme. Et  
11 ça, c'est vrai que, sur une très longue période,  
12 une régulation peut se créer là, parallèle à la  
13 régulation normale puis où la complaisance  
14 s'installe. Alors, il faut réfléchir, quand on veut  
15 chercher de l'expertise externe, quels experts on  
16 va chercher. Ça peut être des experts à y mettre  
17 qui sont désignés par l'industrie mais qui sont pas  
18 nécessairement attachés eux-mêmes à aucune firme  
19 d'ingénieurs ou à aucun constructeur, qui sont en  
20 fin de carrière par exemple, qui ont une très  
21 grande expérience dans leur domaine et qu'on a,  
22 pour un certain nombre d'années, comme experts sur  
23 ces... sur cette agence-là. Et il faut trouver une  
24 façon. Mais vous avez tout à fait raison que, à  
25 terme, si tout le monde évalue tout le monde, on va

1 se retrouver dans des situations de conflits  
2 d'intérêts.

3           On l'a dans d'autres domaines, hein. Dans  
4 le domaine de la recherche, on fait évaluer les  
5 projets qui sont soumis par des collègues  
6 étrangers. Pourquoi? Parce qu'ils sont pas sur les  
7 comités de ceux qui, par la suite, eux-mêmes  
8 soumettront des projets de recherche, évalués eux-  
9 mêmes par d'autres collègues. Mais un des éléments  
10 qui jouent dans le cas de la recherche, c'est que  
11 tout ça est fait de façon anonyme et donc, ça  
12 simplifie beaucoup de choses. Il est pas certain  
13 qu'on pourrait le faire de façon aussi anonyme dans  
14 le cas dont on parle, parce qu'il y a toute la  
15 question de l'obligation de responsabilité du  
16 gouvernement et cette obligation-là oblige une  
17 forme de transparence et cette transparence-là  
18 nécessite que ceux qui participent au processus  
19 d'évaluation soient connus. Donc, on peut pas  
20 fonctionner sur le même système à l'aveugle. Mais  
21 peut-être que certains des mécanismes dont on parle  
22 peuvent être utiles, c'est-à-dire d'aller chercher  
23 des experts externes et qui ne sont pas  
24 nécessairement engagés dans l'industrie au Québec,  
25 comme on l'a fait dans les secteurs, par exemple,

1 de l'évaluation de la recherche. Ça, c'est un des  
2 mécanismes possibles. Mais l'autre solution, c'est  
3 de prendre des gens qui ont longtemps été dans  
4 l'industrie et qui n'y sont plus maintenant et qui,  
5 à ce moment-là, bénéficient d'une certaine  
6 autonomie personnelle.

7 Me GENEVIÈVE CARTIER :

8 Q. **[11]** J'aurais peut-être une dernière question,  
9 parce que le temps file toujours plus vite qu'on le  
10 souhaiterait; vous... vous avez parlé de la  
11 question de la dépersonnalisation des rapports. À  
12 un certain niveau, on a constaté que des liens se  
13 nouent entre les différents acteurs qui devront  
14 éventuellement négocier des contrats et conclure  
15 des contrats, et on s'est souvent demandé quel  
16 était le degré approprié de rapport qu'on peut  
17 entretenir entre les différents acteurs de cette  
18 industrie-là. Est-ce que... de quelle façon  
19 devrait-on agir pour réguler ces... ces rapports-  
20 là? C'est-à-dire que, est-ce que tout rapport entre  
21 un donneur d'ouvrage et un contractant potentiel  
22 est à exclure? Dans quelle mesure est-ce qu'on peut  
23 favoriser un certain nombre de contacts pour  
24 permettre au pouvoir public de savoir quels sont  
25 les services qui sont offerts? Est-ce que tout...



1 est-ce que tout échange de biens entre les deux est  
2 nécessairement un glissement vers la corruption ou  
3 un indice de conflit d'intérêts? Est-ce que cette  
4 question-là des... de la personnalisation des  
5 rapports entre les acteurs implique nécessairement  
6 une solution de tolérance zéro, en fait, pour que  
7 ça... pour que ça fonctionne?

8 R. Je pense qu'on s'est trop... moi, personnellement,  
9 je considère qu'on s'est beaucoup habitué, là je  
10 pense au secteur municipal que je connais pas  
11 beaucoup, mais tout de même assez pour savoir qu'on  
12 s'est habitué à des échanges de bons procédés dont  
13 tout le monde s'accommode et que tout le monde  
14 trouve normal d'avoir des billets de hockey ou de  
15 se faire donner une bouteille de vin. Je pense  
16 qu'il faut absolument... personnellement, j'ai  
17 absolument aucune tolérance par rapport à ça parce  
18 que je vois pas comment est-ce qu'on peut éviter,  
19 par la suite, la banalisation et puis  
20 l'augmentation graduelle des conditions de cette  
21 bonne entente. Je vois pas comment on peut  
22 l'éviter.

23 Et donc, il y a deux solutions. Moi je  
24 pense qu'on peut pas tolérer ça du tout et je...  
25 bon, dans un de mes secteurs à moi sur lequel je

1       travaille, c'est le secteur de la déontologie  
2       judiciaire, donc, le comportement des juges. Et  
3       puis cette idée-là qu'un juge peut recevoir un  
4       cadeau pour avoir donné une conférence, tout ça  
5       aujourd'hui est remis en question parce qu'on voit  
6       pas comment on peut arrêter le glissement que ça  
7       peut... et c'est vrai, je pense, pour tout tiers  
8       qui doit prendre des décisions objectives par  
9       rapport... et qui... et qui manipule des fonds  
10      publics.

11               L'autre façon de l'éviter, c'est que ces  
12      rapports-là ne soient jamais des rapports  
13      d'individu à individu. C'est-à-dire qu'on ne laisse  
14      jamais un individu conclure seul avec un autre, là.  
15      C'est des choses qui ne peuvent pas exister.

16               Donc, au plan municipal, sur ceux qui  
17      doivent s'assurer la supervision de la réalisation  
18      des appels... des... des travaux qui sont prévus,  
19      je pense que ça ne peut pas être laissé entre les  
20      mains d'individus seuls. Il faut que ce soit fait  
21      sur une base minimalement collective. Toujours  
22      selon le même principe que le pouvoir doit arrêter  
23      le pouvoir. Il faut absolument que la... c'est le  
24      principe de la salle d'attente, là. Il faut être  
25      dans des systèmes où tout le monde se surveille un

1           peu.

2       Q. **[12]** Merci beaucoup, Professeur Noreau.

3           LA PRÉSIDENTE :

4           J'en aurais, s'il vous plaît.

5           Me GENEVIÈVE CARTIER :

6           Certainement, oui.

7           LA PRÉSIDENTE :

8       Q. **[13]** Justement, en parlant de dépersonnalisation,  
9           qu'est-ce que vous dites relativement... on a  
10          entendu à la Commission, là, des... des cocktails  
11          qui étaient... qui étaient faits avec des ministres  
12          et l'excuse était... bien, évidemment c'est le  
13          financement, mais l'excuse est aussi parce qu'ils  
14          veulent, les entrepreneurs, tout comme les  
15          ingénieurs, veulent rencontrer les ministres ou  
16          avoir des... des dîners ou des soupers d'affaires  
17          pour être capable de parler d'échange, de  
18          politique, en matière de... de ce qui va se faire  
19          plus tard. Est-ce qu'on va privilégier une forme  
20          plutôt qu'une autre? Qu'est-ce que vous dites de  
21          ça, de cette possibilité de rencontrer directement  
22          des ministres?

23       R. Ça m'apparaît problématique. Je pense que les  
24       ministres doivent se protéger de ça, absolument. Et  
25       lorsqu'une rencontre doit être faite avec des

1       acteurs de l'industrie, il faut que ce soit dans  
2       des cadres extrêmement prévus, formels. Comme ça  
3       existe, d'ailleurs. Une fois par année, le Barreau  
4       rencontre le ministre de la Justice. Une fois par  
5       année, la Chambre des notaires rencontre le  
6       ministre de la Justice. Puis en matière  
7       d'éducation, les syndicats puis... et c'est fait  
8       dans des cadres formels. Il y a même des  
9       conférences de presse après.

10               Alors j'indique ça parce que ça prouve que  
11       c'est possible. On peut formaliser ces relations-  
12       là. Je pense c'est problématique de se retrouver  
13       dans des situations, pour un ministre, en tout cas.  
14       Et ça, dans ce cas-ci, évidemment, on parle des  
15       gens de l'industrie, mais je veux dire je pense que  
16       la classe politique a des responsabilités là-dedans  
17       de se protéger absolument par rapport à ça. Et je  
18       pense qu'il peut y avoir à la longue... on peut  
19       développer un rejet de ces comportements-là.

20               C'est long avant de réussir à changer la  
21       mentalité de n'importe quel groupe. Je l'ai dit,  
22       changer la culture, il n'y a rien de plus difficile  
23       que ça. Mais on peut y parvenir. Il y a des  
24       comportements qui peuvent être considérés un  
25       certain... complètement négativement par la

1 population. Et le cas type c'est... courant, là,  
2 c'est la cigarette. Il y a vingt (20) ans, là,  
3 c'était très compliqué d'empêcher même un prof de  
4 fumer dans sa classe, dans sa salle de classe, où  
5 tout le monde fumait. Je veux dire, commencer à  
6 dire à quelqu'un qu'il fallait pas qu'il fume,  
7 c'était compliqué, là, il fallait être drôlement  
8 culotté pour faire ça. Là, aujourd'hui, il n'y a  
9 personne qui tolère que quelqu'un d'autre fume dans  
10 un... dans un espace clos. Et même les gens, dans  
11 leur propre appartement, vont fumer dehors. Ça  
12 montre qu'on peut intégrer une autre référence.

13 Et si la preuve est tellement forte par  
14 rapport aux comportements privilégiés entre des  
15 hommes et des femmes politiques et des porteurs  
16 d'intérêts privés, il va, à la longue, devenir très  
17 gênant pour les hommes et les femmes politiques de  
18 s'engager dans ces situations-là. Je pense que  
19 c'est assez... c'est inné déjà, ça. Mais peut-être  
20 à cause des travaux, entre autres, de la  
21 Commission...

22 Q. **[14]** Donc, j'imagine que... vous avez parlé tantôt  
23 que c'est... souvent, ces rencontres-là, vous dites  
24 une fois par année, les journalistes sont invités?

25 R. Oui, et c'est... et c'est la question de la

1 transparence, c'est toujours de la transparence ou  
2 de l'opacité. Il n'y a pas beaucoup de moyen terme.  
3 À partir du moment où c'est pas transparent, ça  
4 commence à être opaque. Et je pense qu'il faut pas  
5 faire l'angélisme et croire que les gens vont  
6 arrêter de se parler, et caetera. Je dis pas que  
7 c'est une chose facile à acquérir. Mais je trouve  
8 que tout ce qu'on a entendu dire dans les  
9 dernières... dans les dernières deux années,  
10 disons, a quand même fait lever l'oreille de  
11 beaucoup de monde et qu'on est en face d'une autre  
12 référence aujourd'hui par rapport à ça. Et que si  
13 la classe politique elle-même, à la suite des  
14 conclusions de la Commission, acceptait cette idée-  
15 là, qu'il y a des choses qui sont moins... qui sont  
16 problématiques au plan, je dirais, de l'intérêt  
17 public, ça deviendrait plus difficile de les faire.  
18 Et qu'il faut trouver d'autres systèmes  
19 d'interaction entre la classe politique et ne pas  
20 prendre prétexte du besoin de savoir où s'en va...  
21 où s'en vont les produits du gouvernement pour  
22 rencontrer personnellement des acteurs, alors  
23 qu'ils ont potentiellement des rapports... ça crée  
24 potentiellement l'occasion de rapports collusoires  
25 qui sont problématiques pour l'usage des fonds

1           publics.

2       Q. **[15]** Sur un autre sujet, vous avez parlé tantôt de  
3           l'octroi de contrats en disant que ça pourrait être  
4           le système de plus ou moins dix pour cent (10 %) du  
5           prix que le gouvernement propose, mais de voir à  
6           s'assurer laquelle proposition est... offre le plus  
7           et la meilleure et la mieux... de meilleure  
8           qualité, si l'on veut. Mais, ça suggère donc que, à  
9           ce moment-là, il y aurait un échange entre les...  
10          les personnes en cause.

11       R. Qu'est-ce que vous entendez par...

12       Q. **[16]** Bien, quand l'octroi... quand le contrat... Si  
13           on examine les deux propositions à plus ou moins  
14           dix pour cent (10 %), vous suggérez que ce soit...  
15           comment le processus arriverait-il à sa fin?

16       Me GENEVIÈVE CARTIER :

17           Je comprends que vous dites que ça va impliquer  
18           nécessairement un...

19       R. Oui, je pense qu'il faut...

20       Q. **[17]** ... des discussions entre...

21       LA PRÉSIDENTE :

22           Oui.

23       R. Oui. Bien, moi, je pense que, ça, c'est une chose  
24           peut-être... Je ne connais pas tout le détail des  
25           conditions d'attribution, mais dans d'autres

1 domaines que je connais, alors que les subventions  
2 sont importantes, on rencontre les proposants. On  
3 fait une première sélection, on limite ceux qui  
4 sont retenus, un certain nombre, et on échange, on  
5 rencontre toutes les équipes et on regarde qu'est-  
6 ce qui tient le plus la route, en fait. Et moi, je  
7 pense que, ça, c'est une chose, oui, qui peut ne  
8 pas être exclue dans la mesure où c'est fait  
9 collectivement. C'est-à-dire les entreprises  
10 viennent devant le panel qui doit évaluer. Et il  
11 n'y a rien pour moi d'aberrant là-dedans.  
12 L'important, c'est que le public en ait pour son  
13 argent, en définitive.

14           Lorsqu'on achète quoi que ce soit, un  
15 électroménager chez nous, il arrive parfois qu'on  
16 accepte de payer plus cher une certaine chose parce  
17 qu'on en a plus et que cette logique-là devrait...  
18 c'est elle qui devrait servir de base à  
19 l'évaluation des projets puis dire « c'est un peu  
20 plus cher, mais on a beaucoup plus et puis c'est le  
21 choix qu'on retient. » Et donc, ça nécessite que ce  
22 panel-là ait une certaine marge de manoeuvre,  
23 absolument.

24 (10:36:24)

25 M. RENAUD LACHANCE, commissaire :



1 Q. [18] À la toute fin de votre texte, vous faites  
2 référence justement aux recommandations puis vous  
3 dites :

4 Dans ce sens, le suivi continu des  
5 conditions de mise en oeuvre et non  
6 seulement l'implantation de ce système  
7 est une exigence incontournable.

8 Pour vous, c'est quoi les conditions de mise en  
9 oeuvre? Vous faites allusion à quoi, là?

10 R. Ah! C'est toute la question... une fois que le  
11 contrat est attribué, vous retournez voir comment  
12 est-ce qu'ils sont réalisés, hein! Et je pense que,  
13 ça, il faut que ce soit... Là, moi, je ne connais  
14 pas la pratique de détails, entre autres, sur la  
15 visite des chantiers, et caetera, mais je pense  
16 qu'il doit y avoir une pratique qui suppose qu'on  
17 ne peut absolument pas contourner formellement le  
18 système.

19 Exemple type que je peux donner de ça c'est  
20 le stationnement sur une rue. Si vous stationnez  
21 sur une rue et que... sur laquelle vous ne pouvez  
22 pas stationner plus qu'une heure, disons, mais que  
23 vous savez que celui qui va contrôler passe  
24 toujours de midi (12 h 00) à une heure (13 h 00) et  
25 que c'est comme ça tous les jours, bien, vous avez

1       juste à stationner tout l'avant-midi, tasser la  
2       voiture sur l'heure du midi, la ramener à deux  
3       heures (14 h 00) de l'après-midi puis vous êtes  
4       certain que... Alors, vous allez respecter  
5       formellement les conditions de non... mais en  
6       réalité, vous utilisez le stationnement pour des  
7       périodes beaucoup plus longues que ce qui était  
8       prévu. Bon.

9               Je pense que tous les systèmes de contrôle  
10       doivent être faits de cette façon. Il faut qu'ils  
11       soient dépersonnalisés aussi, mais il faut qu'ils  
12       soient complètement aléatoires, à défaut de quoi on  
13       n'arrivera à rien. Mais, c'est pas un problème  
14       strictement lié au contrat public. Je pense que la  
15       gestion des chantiers, la supervision des chantiers  
16       posent à peu près partout le même problème. Il faut  
17       que ce soit fait, que ce soit... que ce soit fait  
18       pour des questions d'accident du travail ou  
19       n'importe quel autre contrôleur de... Il faut que  
20       ce soit toujours fait sur une base qui ne permette  
21       pas de respecter strictement formellement les  
22       conditions et qu'on soit là vraiment dans la  
23       réalité, là.

24

25       Me GENEVIÈVE CARTIER :

1           Merci beaucoup, Professeur Noreau. Alors, nous  
2           allons prendre une pause une dizaine de minutes  
3           pour permettre à notre invité suivant de  
4           s'installer.

5           LA PRÉSIDENTE :

6           Merci beaucoup. Monsieur Noreau.

7       R. Merci, Madame la Présidente.

8           SUSPENSION DE L'AUDIENCE

9           REPRISE DE L'AUDIENCE

10          (10:55:33)

11          LA PRÉSIDENTE :

12          Bonjour, Monsieur.

13          LA GREFFIÈRE :

14          Pourriez-vous rester debout pour l'assermentation,  
15          s'il vous plaît.

16

17

18

---

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-septième  
2 (27e) jour du mois d'octobre,

3

4 A COMPARU :

5

6 DENIS SAINT-MARTIN, professeur titulaire

7

8 LEQUEL affirme solennellement ce qui suit :

9

10 INTERROGÉ PAR Me GENEVIÈVE CARTIER :

11 Q. **[19]** Merci, Madame la Greffière. Bonjour,  
12 Professeur Saint-Martin.

13 R. Bonjour.

14 Q. **[20]** Bienvenue à la Commission. Donc, vous êtes  
15 professeur titulaire au département de science  
16 politique de l'Université de Montréal. Avant de  
17 commencer votre présentation, je vous invite peut-  
18 être à nous décrire votre parcours professionnel  
19 sur... particulièrement sur votre expertise à  
20 l'égard des thèmes qui intéressent la Commission.

21 R. Merci, Maître Cartier. Oui, je suis spécialiste du  
22 domaine de l'administration publique et surtout des  
23 questions d'éthique dans l'administration publique.  
24 J'ai publié plusieurs livres, plusieurs dizaines  
25 d'articles dans des revues internationales sur ces

1 enjeux-là. Et je dirige présentement une équipe  
2 qu'à peu près cinquante (50) chercheurs avec des  
3 partenaires internationaux dont Transparence  
4 International et nous sommes en train de mettre en  
5 place un réseau de recherche sur la corruption et  
6 nous allons appliquer aux organismes  
7 subventionnaires fédéraux et québécois.

8 Q. **[21]** Alors, merci. Donc, vous ferez votre  
9 présentation d'une vingtaine de minutes, vingt (20)  
10 à vingt-cinq (25) minutes...

11 R. Hum, hum.

12 Q. **[22]** ... et nous pourrions par la suite faire un  
13 échange de questions. Alors, à vous la parole.

14 PRÉSENTATION

15 M. DENIS SAINT-MARTIN :

16 Merci. Je dois vous dire, Madame la Présidente,  
17 Monsieur le Commissaire, que, bon, je suis très  
18 heureux d'être ici, mais... bon, je suis intimidé  
19 dans cet... dans ce contexte parce que d'habitude,  
20 vous comprendrez que c'est moi qui pose le regard  
21 inquisiteur dans mes salles de cours, donc je ne  
22 suis pas habitué. Donc, si j'ai l'air un peu  
23 nerveux, c'est parce que je le suis.

24 Je voudrais d'abord vous dire que, moi,  
25 vous avez travaillé fort depuis les dernières

1       années à exposer des... des faits, hein, mettre en  
2       évidence des choses qui sont généralement cachées  
3       qui sont souterraines dans nos sociétés. Donc, vous  
4       avez les faits, moi, j'ai des théories.

5               Donc, ce matin, je viens vous proposer une  
6       théorie, une façon de raconter une histoire pour  
7       comprendre ce que vous avez mis à jour dans vos  
8       travaux.

9               Donc, moi, je viens vous parler de théorie  
10      ce matin. La théorie que je vous propose est celle  
11      qu'on appelle de la nouvelle économie  
12      institutionnelle qui met l'accent sur les  
13      institutions qui sont vues comme les règles du jeu  
14      que les êtres humains, que les acteurs se donnent  
15      pour structurer leurs interactions. Hein!

16              Cette définition est celle de Douglass  
17      North qui est prix Nobel d'économie qui est le plus  
18      grand historien des institutions économiques qu'il  
19      avait étudiées depuis la Rome antique jusqu'à nos  
20      jours. Et lui, c'est lui qui comprend, qui nous a  
21      expliqué le fonctionnement institutionnel des  
22      marchés.

23              Lui, nous dit... d'abord, ce que je vais  
24      faire, je vais vous expliquer ma position théorique  
25      à partir de cet ouvrage-là pendant cinq minutes et

1 ensuite vous pourrez voir si, en fait, ça vous  
2 fournit des bonnes lunettes pour interpréter les  
3 choses que vous avez trouvées dans vos travaux.  
4 Comme ça, vous pourrez... vous pourrez comprendre  
5 par vous-même.

6 Cette théorie-là place donc les  
7 institutions qui gouvernent le Québec et son  
8 économie et sa politique, comme des facteurs qui  
9 structurent les patterns ou les dynamiques de  
10 corruption que vous avez observés. C'est pas une  
11 approche qui est capable de vous dire s'il y en a  
12 plus de corruption aujourd'hui au Québec ou s'il y  
13 en a moins.

14 C'est pas une approche qui peut vous dire  
15 ça, mais c'est une approche qui peut vous dire  
16 qualitativement la corruption observée au Québec,  
17 voilà comment elle est parce que l'économie  
18 politique du Québec est organisée par des  
19 institutions formelles et informelles et que ces  
20 institutions-là laissent leurs empreintes sur les  
21 dynamiques de corruption. O.K. Donc, ça, ça va vous  
22 faire dire que, au Québec, à cause de la structure  
23 de l'économie politique qu'on a, les patterns de  
24 corruption ne sont pas les mêmes. Donc, c'est des  
25 institutions qui laissent leurs empreintes. Et la

1 nouvelle économie institutionnelle de North voit  
2 les institutions comme des structures d'incitatifs  
3 qui déterminent les coûts et les bénéfices de  
4 participer ou non à la corruption. O.K., les  
5 institutions c'est l'ensemble des règles du jeu  
6 formelles et informelles et elles viennent envoyer  
7 les signaux aux acteurs : oui ça peut être  
8 bénéfiques ou sinon il y a des coûts O.K. Donc, ça  
9 c'est la conception des institutions et des règles  
10 du jeu.

11 On sait, par les travaux scientifiques qui  
12 existent que la corruption systémique dans la  
13 construction est un phénomène universel à toutes  
14 les sociétés et, mais que chaque société ces  
15 patterns vont être différents parce que ces  
16 institutions, qui viennent de l'intérieur, que les  
17 acteurs eux-mêmes se sont dotés au fil du temps les  
18 règles du jeu mises en force par les tribunaux vont  
19 laisser leur marque sur ces choses-là. O.K.?

20 Et ça c'est important de comprendre  
21 qualitativement c'est quoi les patterns de  
22 corruption au Québec parce que, quand on va vouloir  
23 agir pour guérir le bobo, on va avoir une meilleure  
24 compréhension d'où le mal se situe dans le corps de  
25 l'économie politique québécoise, en quelque sorte.



1 On va pouvoir agir plus finement avec un scalpel  
2 réglementaire et faire ce que les anglophones  
3 appellent du « smart regulation », et pour agir sur  
4 la corruption c'est ça qu'il faut faire.

5 Ça prend pas des lois, un, qui font des  
6 grands coups d'éclat et qui élaborent des grands  
7 principes généraux. Et on voit que, dans leur mise  
8 en oeuvre, ça crée un bouchon d'étranglement, les  
9 entreprises, ça leur du temps d'obtenir leur  
10 certificat éthique, les politiciens font des  
11 pressions. C'est pas ça qu'on veut, ça c'est juste  
12 de la bureaucratie aveugle et inutile.  
13 Politiquement payante, bien sûr, mais pas efficace.  
14 Non, pour agir finement on doit comprendre où se  
15 situe la corruption et une approche qualitative  
16 nous aide à comprendre ça.

17 Et l'idée c'est, dans cette approche de  
18 nouvelle économie institutionnelle, on insiste sur  
19 des solutions qui sont « homegrown ». En économie  
20 on dit, endogènes, qui viennent de l'intérieur des  
21 sociétés et qui s'intègrent de façon complémentaire  
22 aux institutions qui fonctionnent bien. On peut  
23 bien entendre le... le « Department of  
24 investigation » de New-York, mais importer cette  
25 structure-là comme elle et la mettre ici, ça

1       produira pas les mêmes effets. Hein, les mêmes  
2       institutions appliquées dans les sociétés  
3       différentes produisent des effets... des résultats  
4       différents, n'est-ce pas?

5               La recherche sur la nouvelle économie  
6       institutionnelle, qui se développe dans les années  
7       soixante-dix (70), sous le leadership de North,  
8       vient nous donner les premières évidences  
9       empiriques scientifiques qui vient mesurer... qui  
10      nous dit que la corruption c'est pas bon. Ça coûte  
11      cher aux sociétés et ça les tire dans un cercle  
12      vicieux où la corruption cause des inégalités,  
13      cause les guerres civiles, cause les cycles donc  
14      infernale ou de corruption systémique, comme on en  
15      retrouve à plusieurs... malheureusement, dans  
16      plusieurs pays.

17             Et ça, là, il y avait personne qui avait  
18      fait ça auparavant. Parce qu'avant, les sociologues  
19      des grandes universités américaines, qui  
20      enseignaient sur les trucs de corruption, comme  
21      Samuel Huntington, par exemple, qui a dit que le  
22      Québec était la province la plus corrompue, et que  
23      McClellan a repris, parce que, cette citation-là,  
24      elle venait d'un ouvrage d'un professeur de  
25      Harvard, Samuel Huntington, un grand sociologue

1 fonctionnaliste des relations internationales. Et  
2 ces gens-là, qu'est-ce qu'ils disaient dans les  
3 années cinquante (50)? « La corruption c'est bon,  
4 ça joue une fonction sociale. » On appelle ces  
5 sociologues les fonctionnalistes, hein. Leur  
6 théorie c'est qu'une institution, formelle ou  
7 informelle, remplit une fonction sociale dans la  
8 société.

9           En Afghanistan, bien oui, la corruption est  
10 systémique, mais ça met de l'huile dans les  
11 rouages, ça fait en sorte que les clans, ils  
12 s'entendent, ils se pètent pas la gueule, ils se...  
13 ils se font pas la guerre. On a entendu ce  
14 raisonnement-là à la Commission Gomery. C'était  
15 utile de dépenser puis de tricher comme a fait  
16 parce qu'il fallait maintenir l'unité nationale.  
17 Donc, la corruption, dans cette théorie-là, a une  
18 fonction d'ordre, de maintien de l'ordre social  
19 positive.

20           Alors, mes amis économistes, eux, arrivent  
21 dans les années soixante-dix (70) puis ils montrent  
22 avec des chiffres que c'est pas vrai ces théories-  
23 là, que la corruption c'est jamais bon. C'est pas  
24 vrai ces choses-là, parce qu'il y a un coût pour le  
25 développement des sociétés trop grand.

1                   Donc, ça c'est une grande contribution.  
2           North est un historien des marchés. Lui il étudie  
3           comment on est passé de société qui était des  
4           petits villages, des petites villes, qui  
5           échangeaient, comme on le fait quand on va en  
6           Europe, on aime donc les marchés européens, parce  
7           que c'est du face à face. Donc, des relations  
8           économiques très enracinées dans des vraies  
9           relations sociales pas du tout impersonnelles,  
10          parce que si la madame qui vend les oeufs elle  
11          t'aime la gueule puis tu lui as fait un beau  
12          sourire, elle va peut-être te donner un prix  
13          qu'elle ne donnera pas à l'autre. Et c'est ça qu'on  
14          aime des marchés, n'est-ce pas, c'est cet aspect où  
15          tout est négociable, la règle n'est pas claire.  
16          O.K.?

17                   Et North s'est dit : « Comment on a évolué  
18          d'une société qui avait des relations économiques  
19          enracinées dans les tissus personnels, dans les  
20          relations quotidiennes, vers des sociétés où on  
21          échange de façon complètement impersonnelle les uns  
22          avec les autres? » Donc, ça c'est la question qui  
23          l'intéresse. Et pour lui, la corruption c'est un  
24          marché imparfait, c'est une défaillance du marché.  
25          Il y a de la corruption systémique dans la

1 construction, parce que, évidemment, il y a juste  
2 un acheteur qui achète toujours des biens uniques  
3 en son genre, c'est rare, c'est rarement... c'est  
4 toujours des nouvelles affaires. Donc, ça, et la  
5 mise en oeuvre de ses plans de construction met  
6 ensemble dans une chaîne contractuelle des  
7 centaines d'entreprises, de firmes d'ingénieurs, de  
8 construction, avec des relations, donc,  
9 d'imputabilité et de reddition de comptes très  
10 complexes. Et tout ça, les économistes nous  
11 disent : « Ça c'est le "perfect storm", c'est  
12 parfait pour la corruption. »

13               Donc, c'est toujours une défaillance de  
14 marché, il n'y a pas eu de la concurrence, et c'est  
15 pas... c'est pas le meilleur qui a gagné, en  
16 quelque sorte. Le marché commence à exister  
17 seulement lorsqu'on assiste à la frontière  
18 publique-privée, lorsque les rois reconnaissent le  
19 droit de propriété, n'est-ce pas? Là, le roi, tout  
20 à coup, ne peut plus tout prendre, ne peut plus  
21 tout confisquer, et on établit le droit public du  
22 roi et le droit privé des individus. Et cette  
23 distinction-là, North nous rappelle, elle se fait  
24 d'abord au Royaume-Uni, en Angleterre, durant la  
25 glorieuse révolution de seize cent quatre-vingt-

1 huit (1688). Et il dit : « Pourquoi vous pensez que  
2 la révolution industrielle c'est parti du Royaume-  
3 Uni? Bien, ça vient justement de ces institutions  
4 politiques. »

5 Dans cette vision-là, les institutions  
6 politiques causent le bon développement ou le  
7 mauvais développement économique. Et ça, c'est un  
8 renversement de paradigme pour les économistes de  
9 penser comme ça, et lui il dit : « Bien, pourquoi  
10 le marché a d'abord vu le jour au Royaume-Uni?  
11 C'est parce que là, le pouvoir politique du roi  
12 n'était pas absolu. » Déjà, depuis douze cent  
13 quinze (1215), avec le roi Jean sans Terre et la  
14 magna carta, on avait déjà presque les bases d'un  
15 état de droit, un pouvoir monarchique qui était  
16 tenu en laisse par les corps sociaux dans la  
17 société, dans l'économie, l'aristocratie, les  
18 bourgeois, qui agissaient comme des contrepoids  
19 sociaux.

20 Les travaux de North montrent que la  
21 corruption est toujours, et ça c'est son ouvrage le  
22 plus récent, « Violence et ordres sociaux », qu'il  
23 a écrit en collaboration avec des plus jeunes  
24 collègues, parce que maintenant il est assez âgé,  
25 et il nous dit : « Bien, la corruption, c'est

1       lorsque les ressources dans une économie ne sont  
2       pas distribuées selon une logique d'ouverture,  
3       c'est-à-dire un marché qui est librement accessible  
4       à tous, et que le bien dans le marché est toujours  
5       échangé selon un rapport rationnel de rapport  
6       qualité-prix, d'efficacité, donc le bien échangé  
7       est toujours selon un critère d'efficacité qui va  
8       au plus efficace, au plus méritant. »

9               Donc, les marchés, à l'état naturel, si on  
10       peut dire, sont toujours corrompus. Ils sont  
11       toujours, ils fonctionnent, celui... il appelle ça  
12       une logique de fermeture, où les plus gros sur le  
13       marché s'organisent, font de la collusion pour  
14       bloquer l'accès des autres et se garder des  
15       morceaux de la tarte, si vous voulez, juste pour  
16       eux et leur entourage.

17              Dans ce système-là, c'est pas les meilleurs  
18       qui gagnent, c'est pas les plus efficaces. C'est  
19       les plus forts. O.K.? Et ce... et ça, lui, il dit :  
20       « Ça, vous comprenez que ça, c'est la règle  
21       universelle. » Selon lui quatre-vingt-cinq pour  
22       cent (85 %) des sociétés aujourd'hui vivent dans  
23       des économies fermées, selon lui, où on cherche  
24       justement à bloquer l'accès est que, ça, c'est la  
25       règle universelle, et que la seule façon qu'on a

1 réussi à ouvrir les marchés, c'est par la force du  
2 droit, des lois, des tribunaux de la concurrence,  
3 n'est-ce pas, parce que sa tendance naturelle, au  
4 marché, c'est la collusion. C'est ça, sa tendance  
5 naturelle.

6 Il y a que la force des lois pour essayer  
7 d'ouvrir, créer une logique d'ouverture. Et ça,  
8 c'est encore un renversement paradigmatique. Les  
9 fonctionnalistes des années cinquante (50) nous  
10 disaient : « La corruption, c'est l'exception. La  
11 règle, c'est l'Ouest, c'est l'Occident, » c'est-à-  
12 dire de moins en moins de corruption, comme on peut  
13 le voir dans les pays européens et américains de  
14 nos jours, et qu'elle s'en va au fil du temps. Ça,  
15 c'est la règle.

16 L'exception, c'est les sociétés un peu  
17 retardées, un peu moins développées qui, elles,  
18 sont encore corrompues parce qu'elles ont pas  
19 encore fait la transition dans la modernité. Et,  
20 une fois qu'elles l'auront faite, là, ça va s'en  
21 aller.

22 Alors que North vient dire : « Tut-tut,  
23 hum-hum! La corruption, c'est la règle absolue  
24 universelle. La non-corruption, ça, c'est  
25 l'exception. » Et qu'est-ce qui fait cette



1       différence? C'est que toutes les sociétés sont  
2       corrompues parce que le marché, il cherche toujours  
3       à vouloir se refermer, à favoriser la collusion.

4               Et il dit : « Pourquoi il y a des  
5       différences? » C'est quand les sociétés arrivent à  
6       se doter des bonnes institutions qui vont bien  
7       encadrer le marché, alors que les économistes ont  
8       toujours pensé que les institutions du gouvernement  
9       étaient parasitiques pour le développement  
10      économique.

11             Hein. Les économistes disent... disaient  
12      dans les années soixante-dix (70) : « Big  
13      government equates big corruption, right? » Donc,  
14      pour eux, l'intervention du gouvernement, les  
15      règles du gouvernement, c'était parasitique pour le  
16      développement économique.

17             Et on voyait ça surtout dans les sociétés  
18      décolonisées des années soixante (60), en Afrique  
19      par exemple où, une fois les pouvoirs coloniaux  
20      partis, les Africains prenaient le pouvoir et  
21      créaient des grosses bureaucratie parasitiques qui  
22      viennent hypothéquer le développement économique.

23             Donc, la théorie c'était : gros  
24      gouvernement égale grosse corruption, pas bon, pas  
25      bon, pas bon. Lui, il vient dire : « Bien, non!

1       Regardez les Suédois, regardez les Scandinaves. Ils  
2       ont les plus gros gouvernements jamais inventés.  
3       C'est là qu'on paie le plus de taxes au monde.  
4       Puis, c'est qui qui score toujours zéro dans les  
5       tests de non-corruption? C'est toujours eux autres,  
6       hein, toujours les Suédois, toujours les Danois,  
7       toujours les Finlandais. »

8               Et ça, ça m'amène au deuxième point sur mon  
9       truc; je vais aller plus rapidement. Maintenant, on  
10      va aller dans l'application. Je viens de vous  
11      élaborer la théorie; comment ça marche pour le  
12      Québec?

13             Bien, le modèle québécois, est-ce que c'est  
14      le Bonhomme Carnaval folklorique du McClean ou est-  
15      ce que c'est la petite Suède? Tous ceux qui  
16      appellent le Québec la petite Suède d'Amérique du  
17      Nord parce que nous sommes la société où il y a le  
18      moins d'inégalité entre les classes sociales, entre  
19      les hommes et femmes, où on a les meilleurs  
20      services publics en quelque sorte; donc, une  
21      société qui a un modèle de développement très  
22      différent, beaucoup de politique pour les familles  
23      pour favoriser la réconciliation du travail entre  
24      les hommes et les femmes. Donc, on nous appelle  
25      souvent la petite Suède du Québec.

1                   Et, en effet, le Québec a développé ce  
2                   modèle qu'on appelle néocorporatiste. « Néo » pour  
3                   le différencier du corporatisme Mussolini des  
4                   années cinquante (50). Et on parle de  
5                   néocorporatisme ou de corporatisme démocratique, où  
6                   on a un système de gouvernance partagée de  
7                   l'économie et de la politique et où on a une sorte  
8                   de cogestion de l'économie.

9                   Et ce modèle néocorporatiste dont je veux  
10                  vous parler cinq minutes maintenant est typique des  
11                  petites sociétés à travers la planète. Parce que  
12                  les petites sociétés, comme les sociétés  
13                  scandinaves, comme l'Autriche, comme les autres  
14                  petites sociétés d'Europe, bien, elles ont un sens  
15                  de vulnérabilité à l'égard du monde extérieur. Et  
16                  cela les amène à avoir plus de cohésion sociale au  
17                  plan interne. On va plus avoir de solidarité ou se  
18                  serre les coudes, plus de cohésion sociale, pour  
19                  s'adapter, justement, à ces pressions externes.

20                 Et, le truc, c'est que ces petites  
21                 sociétés-là, c'est aussi les plus développées.  
22                 C'est là qu'il y a le moins de pauvreté, c'est là  
23                 que les taux d'éducation sont meilleurs, c'est là  
24                 que la longévité de la vie est la meilleure, que  
25                 les soins de santé sont meilleurs, qu'il y a moins

1 de criminalité. Donc, ils ont... ils ont trouvé une  
2 recette vraisemblablement, là, ces petites  
3 sociétés-là.

4 Et... et en effet, ce sont des sociétés qui  
5 ont des économies coordonnées. Des économies  
6 coordonnées où les grandes décisions économiques se  
7 prennent entre le gouvernement, les syndicats, les  
8 patronats et le modèle québécois a ceci de  
9 particulier, qu'il inclut l'économie sociale aussi.

10 Et qu'est-ce que je parle quand je parle de  
11 néo-corporatisme, je parle des sommets, je parle de  
12 l'institution du dialogue social qui est le test du  
13 premier ministre actuel. Va-t-il être capable de  
14 mener les partenaires sociaux que sont tous les  
15 syndicats, toutes les entreprises à faire les... le  
16 sacrifice qui doit être fait pour le long terme?

17 C'est ça le dialogue social et Couillard  
18 arrête pas de le répéter. Et ça, c'est une  
19 institution qui est pas écrite dans les lois à  
20 nulle part. Mais on peut pas l'ignorer, ça  
21 s'appelle une institution informelle qui existe,  
22 qui est là, O.K.? C'est là, c'est dans les sommets  
23 que le Québec prend ses grandes décisions.

24 Rappelez-vous le sommet de quatre-vingt-  
25 seize (96) sur le déficit zéro, les quatre étaient

1       là, patronats, syndicats, gouvernements, économie  
2       sociale. Ils ont fait un accord sur le déficit  
3       zéro. On a pris cet accord, on est allé le faire  
4       adopter par le Parlement. C'est qui l'institution  
5       la plus importante entre les deux? Pensez-y. Ça  
6       existe cette institution-là et ça, c'est le propre  
7       des systèmes néo-corporatistes et donc, quand on va  
8       faire de la politique publique pour lutter contre  
9       la corruption, il faut garder ça en tête.

10                Au Québec c'est quoi? C'est les sociétés  
11       d'état qui sont là depuis la Révolution tranquille  
12       auxquelles s'ajoutent les fonds d'investissement  
13       des syndicats, qui sont des partenaires. Ensuite,  
14       on a toutes les entreprises d'économie sociale et  
15       ces acteurs-là font de l'action convergente et  
16       complémentaire qui, généralement, est fonctionnelle  
17       au développement économique et social.

18                Donc, le Québec se distingue dans  
19       l'Amérique du Nord à cause de néo-corporatisme au  
20       niveau économique, si vous voulez. Et d'un côté, il  
21       a des institutions politiques formelles qui sont  
22       celles du modèle de Westminster, héritées des  
23       Anglais dû à la colonisation. Et des fois, ces deux  
24       institutions-là, elles s'entrechoquent, ça marche  
25       pas. Et on peut dire que monsieur Charest, par

1       exemple, a... ça lui a coûté sa carrière politique  
2       de pas avoir saisi que les étudiants, là..., au  
3       Parlement, le Premier Ministre peut dire : « J'ai  
4       cinquante plus un des voix, tout le pouvoir est à  
5       moi. » Dans un modèle néo-corporatiste, c'est pas  
6       comme ça que les décisions se prennent, elles se  
7       prennent de façon consensuelle et les étudiants, on  
8       peut peut-être être pas d'accord ou avec...  
9       d'accord avec leurs revendications, mais dans le  
10      modèle néo-corporatiste, ce sont des partenaires  
11      sociaux, les fédérations, c'est des syndicats  
12      étudiants. Et le Premier Ministre aurait dû aller  
13      parler avec eux. Et en disant : « Non, j'y vais  
14      pas, moi j'ai le pouvoir du Parlement, eux ont la  
15      rue. » Il faisait une dichotomie entre le système  
16      politique formel et une institution très importante  
17      et je pense que ça lui a coûté... ça lui a coûté  
18      très cher. Passons là-dessus.

19               Donc, dans un système néo-corporatiste,  
20      Madame la Présidente, Monsieur le commissaire, vous  
21      comprendrez que la distinction entre l'intérêt  
22      privé et l'intérêt public est pas aussi claire que  
23      notre fameuse définition de la corruption nous dit  
24      que c'est quoi la corruption? L'abus de pouvoirs  
25      publics à des fins privées. C'est-tu facile, ça? Ça

1 marche partout, c'est universel cette définition-  
2 là. Mais dans le cas du Québec, la frontière  
3 publique/privée est pas aussi claire que ça dans un  
4 modèle néo-corporatiste.

5           Quand Michel Arsenault, le président de la  
6 FTQ était devant vous et vous avez fait entendre  
7 des... des échanges où il parlait au Premier  
8 Ministre, c'est ça le modèle néo-corporatiste.  
9 O.K.? Est-ce que monsieur Arsenault vous pensez que  
10 dans sa tête il faisait la promotion d'un intérêt  
11 privé en parlant au Premier Ministre? Impensable.  
12 Tu parles pas au Premier Ministre d'un truc comme  
13 ça, il y a comme une norme. Vous voyez que lui, il  
14 pensait qu'en contactant le Premier Ministre, cet  
15 enjeu-là était un enjeu d'intérêt public « Mets-en,  
16 je parle au PM. Quoi d'autre peut-il représenter le  
17 PM que l'intérêt public, n'est-ce pas, au plus  
18 haut... plus haut niveau? »

19           Donc, c'est sûr que pour eux, il y avait  
20 pas là un conflit d'intérêt public/privé aussi  
21 clair que les définitions de la corruption  
22 pourraient nous... nous le faire croire. Et ça  
23 montre la force, justement, du néo-corporatisme où  
24 les acteurs peuvent se parler quand ils veulent à  
25 tous les niveaux les plus importants.

1                   Ceci m'amène à mon premier point qui est  
2                   celui du nationalisme économique. Ça, le  
3                   nationalisme économique, depuis la Révolution  
4                   tranquille, c'est la colle qui fait coller ensemble  
5                   les partenariats, le partenariat social. Qui fait  
6                   tenir ensemble ceux qui font partie du  
7                   néocorporatisme, hein, les quatre dont je vous ai  
8                   parlé : état, patronat, syndicat, économie sociale.  
9                   Eux, ils s'aiment pas la face la plupart du temps  
10                  mais au niveau du nationalisme économique ils  
11                  s'entendent parfaitement. Il n'y a aucune  
12                  différence entre le PQ et le PLQ, entre le patronat  
13                  et les syndicats, tous partagent l'idéologie du  
14                  nationalisme économique, hérité de la Révolution  
15                  tranquille, qui veut que, la richesse, elle aille  
16                  d'abord à la majorité francophone. O.K.? Ça c'est  
17                  l'idéologie du rattrapage de la Révolution  
18                  tranquille. Rappelez-vous les études, dans les  
19                  années soixante (60), qui montraient qu'un homme  
20                  blanc francophone gagnait moins qu'un homme blanc  
21                  anglophone au Canada. Et c'est encore pire qu'un  
22                  homme noir et blanc aux États-Unis, on est encore  
23                  en deçà de... on est en deçà de... des États-Unis.  
24                  Donc, l'idéologie du rattrapage, de la  
25                  majorité francophone qui a un retard économique,



1        puis l'État doit l'appuyer et mettre toutes ses  
2        forces pour faire... pour que... pour faire avancer  
3        cette majorité-là. Ça c'est un dogme, ça c'est le  
4        paradigme absolu du modèle néocorporatisme  
5        québécois.

6                Et on peut dire que le nationalisme  
7        économique vient, en quelque sorte, faire plier les  
8        règles du marché. Parce que les règles accordent un  
9        certain préférentialisme. Dans le nationalisme  
10       économique, là, la... la Statue de la Liberté, son  
11       regard n'est pas tout à fait bandé, n'est-ce pas?  
12       Parce qu'elle va toujours privilégier les  
13       entreprises d'ici, francophones.

14                Donc, on peut dire que les ressources  
15       économiques, dans un système de nationalisme  
16       économique, si on reprend le modèle de North, c'est  
17       un régime qui va un peu bloquer l'accès. L'accès  
18       sera pas ouvert à tous. On va avoir un traitement  
19       préférentiel pour les nôtres.

20                Évidemment, je ne suis pas en train de dire  
21       que le nationalisme économique cause corruption.  
22       Puisque le nationalisme économique était là dans  
23       les années soixante (60) et qu'il a causé la  
24       croissance et le développement social économique  
25       pour tous. Donc, pendant vingt-cinq (25), trente

1       (30) ans, ce modèle-là a tenu ses promesses parce  
2       que, nous, les francophones, on est beaucoup mieux  
3       qu'on était il y a cinquante (50) ans, n'est-ce  
4       pas? Donc, ça, ça a marché.

5               Mais là le modèle maintenant il arrive à un  
6       moment de grande fatigue, vraisemblablement. Et on  
7       voit que ça a créé une culture, hein, le modèle  
8       néocorporatiste, qui permet aux acteurs économiques  
9       de se coordonner, parce que leur action coordonnée  
10      est payante pour tout le monde, en théorie, bien,  
11      ça a créé un terreau fertile pour des trucs comme,  
12      évidemment, Accurso qui veut pas que le Chinois  
13      viennent, n'est-ce pas, et qu'on téléphone au  
14      premier ministre pour lui en faire part. Mais  
15      souvenez-vous que ce régime-là, la frontière  
16      publique/privée, plus difficile à... plus difficile  
17      à voir.

18             C'est une idéologie légitimatrice. Vous  
19      l'avez entendu dans vos travaux, l'idéologie du  
20      nationalisme économique. Et vous êtes ensuite allés  
21      prendre une pause et dire : « Eille! ça, là, c'est  
22      de la bouillie pour les chats, c'est du discours  
23      qui... qu'ils utilisent pour masquer des intentions  
24      criminelles. » Si vous pensez ça, je vais m'en  
25      aller tout de suite parce que ça veut dire que ce

1       que je suis en train de vous dire, je ne vous serai  
2       pas utile du tout à vos affaires. Parce que, moi,  
3       je pense que ça c'est important. Parce que ça  
4       vient... ça vient neutraliser la corruption. Les  
5       recherches en psychologie appellent ça une  
6       technique de neutralisation. C'est-à-dire qu'on  
7       voit pas que c'est mal ce qu'on fait parce que  
8       l'objectif qu'on poursuit est beaucoup plus noble  
9       que ces choses-là.

10               Quand monsieur « Rambo » vous disait :  
11       « Peut-être que je faisais... j'étais le "bully",  
12       je faisais ça pour le monde de ma région », le  
13       régionalisme économique vient de la même... procède  
14       d'une même logique, n'est-ce pas? Donc, ce sont des  
15       idéologies légitimatrices. Elles peuvent être très  
16       positives à certains moments, mais il faut être  
17       conscient qu'elles sont un terreau fertile et ça,  
18       il faut être alerte sur ces choses-là.

19               Évidemment... je vais terminer là-dessus.  
20       Je vais terminer là-dessus. Un des modèles  
21       particuliers du modèle québécois néocorporatisme  
22       c'est évidemment nos sociétés d'état. Hydro-Québec,  
23       qui est la société qui illustre l'avancement des  
24       francophones, social, économie, n'est-ce pas? Dans  
25       les postes d'autorité, de direction, alors que

1 c'était pas le cas. Et vient avec ça ce qu'on  
2 appelle les champions nationaux : les Quebecor, les  
3 SNC-Lavalin, les Accurso, le Québec inc. Des  
4 entreprises privées, mais qui auraient jamais...  
5 qui ne seraient jamais là où elles sont si elles  
6 n'avaient pas eu tous les grands projets  
7 d'hydroélectricité du Québec, hein, la Manic, par  
8 exemple, qui a mis au monde l'industrie du génie-  
9 conseil, qui lui a donné un très grand pouvoir  
10 d'expansion.

11 Et j'arrive au troisième... dernière  
12 partie, quelles sont les traces du modèle québécois  
13 sur les patterns de corruption, tels que moi je les  
14 ai compris en lisant les transcriptions qui sont  
15 disponibles. C'est un exercice interprétatif, mais  
16 bon, je vous ai exposé la théorie et vous êtes un  
17 peu plus en mesure de voir si ça marche ou si ça ne  
18 marche pas, O.K.?

19 Le premier, bien, évidemment, c'est  
20 l'oligopole des firmes de génie-conseil. Qu'est-ce  
21 qu'on a ici? On a un marché imparfait. Donc, North  
22 dirait : « Lumière jaune, lumière jaune,  
23 corruption! » On a un marché imparfait. Oligopole  
24 qui est reconnu par le gouvernement lui-même. Je  
25 lisais un document de Développement économique

1 Québec, avril deux mille trois (2003), à la page  
2 30 :

3 Les grandes firmes de génie-conseil  
4 québécoises, 2 % des firmes effectuent  
5 53 % des ventes du secteur. On est  
6 donc en présence d'un oligopole,  
7 c'est-à-dire une industrie comportant  
8 les caractéristiques suivantes :  
9 chaque grande firme se partage une  
10 grande part du marché, les produits  
11 sont peu différenciés, les barrières à  
12 l'entrée sont hautes, l'information  
13 pas accessible à tous.

14 Donc, North dirait : « Oligopole, voilà, et cet  
15 oligopole-là est un produit du modèle québécois,  
16 bien sûr. » Et qui a permis aussi, on pourra en  
17 discuter plus tard, aux firmes de génie-conseil de  
18 se développer au fil du temps comme une sorte de  
19 fonction publique fantôme et parallèle aux  
20 fonctions publiques municipales, surtout.

21 Et ça, ça serait la deuxième trace du  
22 modèle québécois sur les patterns de corruption,  
23 c'est-à-dire ce que j'appelle le jacobinisme du  
24 modèle de la Révolution tranquille. Dans le modèle  
25 de la Révolution tranquille, l'État québécois est

1       devenu le principal fiduciaire du bien-être des  
2       francophones au Canada. Ça, l'État québécois,  
3       c'était le seul que les francophones sont sûrs  
4       qu'il va toujours travailler pour nous autres,  
5       parce qu'on est à majorité ici. À Ottawa, on est  
6       moins sûrs, donc la Révolution tranquille ça  
7       consiste à ça, à établir un nationalisme canadien-  
8       français qui se définit à partir du territoire  
9       québécois, et l'État québécois est le fiduciaire de  
10      cette nouvelle nation québécoise.

11               Donc, il ne partage pas le pouvoir avec  
12      « nobody », il en tire le plus qu'il peut d'Ottawa,  
13      et les provinces, les municipalités, on regarde  
14      toutes les biographies des révolutionnaires  
15      tranquilles, personne n'a pensé à ça. On voulait  
16      tout mettre le paquet sur l'administration  
17      provinciale, « and God we did it, and we succeed ».  
18      Parce qu'on a créé une fonction publique « first  
19      class » par tous les standards internationaux,  
20      méritocratique, permanente, une fonction publique  
21      de carrière, très performante, qui a livré la  
22      marchandise à sa société pendant au moins les  
23      trente (30) glorieuses, disons, pendant les trente  
24      (30) dernières années.

25               Donc, ça a marché. Mais les municipalités,

1       personne n'y a pensé. Ça, ça a été l'enfant négligé  
2       de la Révolution tranquille, et les anglophones  
3       diraient : « Well, now the chicken, come home to  
4       roost ». Des administrations publiques écrasées par  
5       le pouvoir centralisateur du MAMROT, qui fait en  
6       sorte que les municipalités, Madame la Présidente,  
7       Monsieur le commissaire, sont des niveaux de  
8       gouvernement insignifiants dans la vie des  
9       citoyens. S'ils s'occupaient de la santé puis de  
10      l'éducation, « you bet we will vote », hein, comme  
11      on voit les taux d'élection, les taux de  
12      participation électorale au niveau provincial sont  
13      de loin supérieurs, parce que le gouvernement  
14      provincial touche des citoyens dans des secteurs de  
15      leur vie qui sont importants, donc ils votent. Au  
16      niveau municipal c'est les poubelles, qu'est-ce que  
17      tu veux, c'est pas si signifiant que ça. Quoique.

18               Mais ça veut dire que les gens votent pas.  
19      Et ça veut dire que soixante pour cent (60 %),  
20      cinquante-six pour cent (56 %) aux dernières  
21      élections des élus municipaux québécois sont élus  
22      par acclamation, sans aucune concurrence. « Market  
23      failure number 2. »

24               Marché électoral au niveau des  
25      municipalités, donc un échelon de gouvernement que

1 nous n'avons pas modernisé, on n'a pas fait  
2 attention aux administrations publiques  
3 municipales, elles sont restées avec des pratiques  
4 traditionnelles de patronage, de clientélisme. Au  
5 niveau provincial, première classe, mais pas au  
6 niveau municipal. Et en plus, le système politique  
7 est tellement centralisé qu'il n'y a pas  
8 d'imputabilité, puisque ce sont toujours les mêmes  
9 qui sont au pouvoir. Pensez-vous qu'à Laval ça  
10 aurait pu subsister ce régime-là, s'il n'avait pas  
11 été au pouvoir pendant vingt-cinq (25) ans? C'est  
12 ça. Ça c'est un vrai monopole politique, à ce  
13 moment-là. Et ça, c'est un deuxième problème au  
14 niveau de... il faut donc décentraliser. Moi,  
15 j'irais même presque jusqu'à dire - mais ça, c'est  
16 mon opinion - il faut que le Québec se fédéralise,  
17 hein, pour être plus agile face aux défis du vingt  
18 et unième siècle. Mais ça, c'est autre chose.

19 Troisième trace du modèle, et je conclus  
20 là-dessus, bien, selon toutes les preuves dont on  
21 dispose, c'est le Parti libéral du Québec qui est  
22 le plus touché par toutes ces affaires-là, qu'on  
23 aime ça ou pas. Moi, je suis un libéral, là, tu  
24 sais, alors, j'ai rien... je fais pas de la petite  
25 politique avec vous. Les faits sont là. Quand on



1 regarde les recherches, par exemple, de monsieur  
2 Comeau, la commission sur les financements des  
3 quinze (15) dernières années, les chiffres sont  
4 forts. Même quand le PQ était au pouvoir, oui,  
5 évidemment, les partis reçoivent plus lorsqu'ils  
6 sont au pouvoir, mais même quand le PQ est au  
7 pouvoir, il reçoit pas le quart de ce que les  
8 libéraux reçoivent quand eux sont au pouvoir. Donc,  
9 c'est eux vraiment qui sont touchés par ça. Je suis  
10 pas en train de dire que les libéraux sont plus  
11 corrompus. Mais pour les intérêts corrompus, c'est  
12 un véhicule vachement plus efficace pour faire  
13 valoir à leur business; il faut aussi comprendre.

14 Donc, c'est un parti - et là, ça, c'est mon  
15 dernier point - là aussi, on est devant un marché  
16 imparfait. Mon hypothèse là-dessus est que le  
17 modèle québécois, hérité de la Révolution  
18 tranquille, au niveau politique - je vous ai parlé  
19 de ses effets au niveau social et économique - au  
20 niveau politique, ça a été le réalignement de la  
21 politique québécoise dans un camp souverainiste et  
22 un camp fédéraliste. C'est ça qui l'a causé. Et  
23 dans le monde des affaires, qu'est-ce qu'on aime le  
24 plus? On aime la stabilité politique. On ne veut  
25 pas d'incertitude, n'est-ce pas? Et, moi, mon

1 hypothèse est que ce clivage politique là a fait en  
2 sorte, a créé une relation systémique, où le monde  
3 des affaires qui, lui, veut au-delà de tout la  
4 stabilité, ils ont mis davantage leurs oeufs dans  
5 le panier du Parti libéral, et que certains  
6 apparatchiks qui gravitent autour du Parti libéral  
7 ont saisi cette dépendance du monde des affaires et  
8 ont extrait une rente dans la forme d'une taxe,  
9 justement, de financement préférentiel. Ça serait  
10 mon hypothèse qui dirait : « Bien, le Parti... »  
11 Là, et là aussi, on serait devant un marché  
12 électoral imparfait parce que le monde des affaires  
13 serait un peu pris comme en otage dans ce système-  
14 là, n'est-ce pas?  
15 Alors, voilà ce que j'ai à vous dire. C'était la  
16 théorie, l'interprétation des faits. Merci de  
17 m'avoir écouté.

18 Me GENEVIÈVE CARTIER :

19 Q. **[23]** Merci, Monsieur Saint-Martin. Je voudrais  
20 juste faire une précision, bien, en fait, un rappel  
21 pour le bénéfice de nos...

22 R. Oui.

23 Q. **[24]** ... nos auditeurs que, évidemment, il s'agit  
24 là de votre opinion sur l'interprétation des faits  
25 puisque les commissaires n'ont pas encore délibéré

1 sur ces faits. Alors, les conclusions de la  
2 Commission, évidemment, attendent encore d'être  
3 rendues. Donc, j'aurais une question, une ou deux  
4 questions, puisque le temps file. J'aimerais  
5 comprendre un peu mieux le lien que vous faites  
6 avec... quand vous disiez au début, l'idée que la  
7 corruption naît dans un... Je vais dire ça  
8 autrement. En fait, vous dites que certaines études  
9 démontrent que, bon, les économistes depuis un  
10 certain temps disent que la corruption est quelque  
11 chose qui est intrinsèquement problématique. Donc,  
12 c'est quelque chose que la société devrait pouvoir  
13 contrer. Et vous dites, donc, qu'au Québec, ce qui  
14 caractérise l'action publique au Québec, c'est que  
15 les discussions, donc, se partagent entre les  
16 parlements et... en fait, il y a cette volonté de  
17 consensus social, donc, à travers les... Est-ce  
18 que, dans ce contexte-là... est-ce que ça change la  
19 façon dont la Commission doit entrevoir ses  
20 recommandations? C'est-à-dire comment tenir compte  
21 de cette réalité-là? Dans quelle mesure est-ce que  
22 ça va affecter le type de recommandations que la  
23 Commission pourrait formuler? Sachant donc que son  
24 interlocuteur ne serait pas, selon votre théorie,  
25 ne serait pas seulement le gouvernement mais serait

1       aussi les différentes parties prenantes dont vous  
2       avez parlé. Quelles conséquences ça peut avoir sur  
3       le rôle de la Commission?

4       R. Laissez-moi bien reformuler votre question, voir si  
5       j'ai bien saisi. Si, dans la Commission, on  
6       abordait la personne à qui on parle, par exemple,  
7       pas juste comme le gouvernement, mais comme tous  
8       les partenaires sociaux de la société.

9       Q. **[25]** Hum, hum.

10      R. Est-ce que c'est ça?

11      Q. **[26]** Oui, voilà. Alors...

12      R. Ça serait audacieux, d'une part mais c'est... On  
13      est dans le domaine de l'opinion ici, par exemple.  
14      Je vous dirais, ça serait audacieux, mais ça serait  
15      d'ouvrir le jeu de façon assez... assez grande et à  
16      mon avis, les effets pourraient être beaucoup plus  
17      notables parce qu'on ferait de la lutte à la  
18      corruption une affaire de société, pas une affaire  
19      du gouvernement puis de sa bureaucratie seulement.

20      Q. **[27]** Par contre, on pourrait aussi s'adresser au  
21      gouvernement en indiquant que le succès des  
22      solutions passe nécessairement par l'implication  
23      des acteurs de ces... de ces systèmes-là...

24      R. Absolument.

25      Q. **[28]** ... ce qui pourrait aussi être une... une

1           façon de...

2           R. Absolument. Absolument.

3           Q. **[29]** Dans... dans certaines... dans certains  
4           commentaires que vous avez faits dans une  
5           participation antérieure...

6           R. Oui.

7           Q. **[30]** ... vous disiez que... donc, c'est une  
8           question plus spécifique, là, que je vous pose,  
9           vous disiez que la... la corruption des  
10          fonctionnaires se fait souvent sous le couvert de  
11          l'expertise. Donc, ça c'est un élément que je  
12          trouvais important de... de faire ressortir, c'est  
13          que vous indiquez que les... les fonctionnaires qui  
14          ont une expertise au sein d'un ministère  
15          détiennent, d'une certaine façon, un rapport de  
16          supériorité par rapport à leurs supérieurs qui  
17          n'auraient pas cette expertise-là, et donc, ils  
18          détiennent un levier qui leur permet de...  
19          d'obtenir des avantages de la part d'entrepreneurs  
20          ou de... de firmes de génie-conseils. Donc, c'est  
21          un peu paradoxal dans la mesure où on tend à penser  
22          que l'augmentation d'expertise interne des  
23          ministères est susceptible de nous protéger contre  
24          la corruption. Vous dites ça peut aussi être un  
25          moyen d'occulter ou, en fait, de... ça peut être un

1       moyen de favoriser, en fait, les échanges de  
2       bénéfices, dans la mesure où l'expert sait et que  
3       le supérieur peut ne pas être en mesure de juger de  
4       la valeur, par exemple, d'octroyer un extra pour  
5       telle et telle raison.

6       R. Hum hum.

7       Q. **[31]** Je voudrais juste vous entendre sur cette  
8       question-là pour nous orienter puisque ça a été  
9       souvent une question qui a été évoquée ici.

10      R. Bien, oui, bien l'expertise a ceci de particulier  
11      qu'elle est toujours déléguée à quelqu'un qui en  
12      connaît plus que son supérieur, n'est-ce pas? C'est  
13      pour ça que l'expert détient toujours une zone  
14      d'autonomie en quelque sorte. Et mon hypothèse est  
15      que, bien cette zone d'autonomie là, elle peut être  
16      abusée. Et la détecter devient beaucoup plus  
17      problématique parce que justement, elle est faite  
18      au nom de... bon, on a fait... je sais pas comment  
19      on appelait ça dans le monde de la construction,  
20      là, lorsqu'on fait des ajouts toujours...

21      Q. **[32]** Des extras?

22      R. Des extras techniques. « Et il y a juste moi  
23      l'expert qui peut mesurer correctement ces choses-  
24      là et bon, mon patron, le politicien ou le haut  
25      fonctionnaire, n'est pas nécessairement... se fie à

1 mon jugement professionnel, n'est-ce pas? » Donc  
2 l'expertise, elle est, généralement, gouvernée par  
3 un code d'éthique. Là, on est au niveau des... des  
4 normes sociales informelles des valeurs. Souvent,  
5 les experts, bien c'est les... c'est les ordres  
6 professionnels qui sont des organismes indépendants  
7 qui gouvernent les professions, et caetera. Donc,  
8 il y a toujours une zone d'autonomie qui fait en  
9 sorte que s'il y a de l'abus de pouvoir ou des  
10 choses corrompues qui sont... qui procèdent de ces  
11 organisations-là, les mettre à jour est toujours  
12 plus comp... plus complexe parce que l'expertise  
13 agit comme un repoussoir au regard externe. « Tu ne  
14 peux pas regarder à l'intérieur de mes choses, tu  
15 n'y comprendrais rien. Seul moi, le médecin  
16 cardiologue peut juger si mon collègue cardiologue  
17 a fait... bien ou mal agi, n'est-ce pas? »

18 Et donc, dans des conditions où, justement,  
19 on veut mal agir, bien là on est vraiment dans un  
20 contexte qui permet de très forts abus et qui fait  
21 en sorte que les autres institutions qui sont  
22 censées un peu agir comme contrepoids, ça c'est  
23 plus difficile à mettre à jour.

24 Les ordres professionnels se disent  
25 autorisés à le faire au nom de la profession mais

1 n'ont aucune autorité sur l'aspect commercial de la  
2 profession dont sont les cabinets d'avocats pour le  
3 droit ou les firmes de génie-conseil pour les  
4 ingénieurs. Et là, on a un problème, si vous  
5 voulez, d'ordres qui se disent autorisés à  
6 gouverner la profession, mais par leur business. Et  
7 eux, les business, c'est un peu le « free for  
8 all », excusez-moi, là, mais c'est pas tout à fait  
9 organisé et déjà, toutes... excusez-moi, là, parce  
10 que pour moi, l'Ordre des ingénieurs, la profession  
11 des ingénieurs du Québec, qui sont un enfant de la  
12 Révolution tranquille, même Trudeau aurait appelé  
13 ça « La trahison des clercs ». Voilà des enfants de  
14 la Révolution tranquille, une industrie mise au  
15 monde par l'État, par nos ressources à nous tous, à  
16 mes grands-parents, et caetera, et qui, maintenant,  
17 justement, agissent de façon assez abusive et pas  
18 très exemplaire. Et là, je trouve qu'eux, il y a eu  
19 une... en anglais, on dirait un « regulatory  
20 failure » à l'Ordre, dans toutes les contestations  
21 face aux commissaires du lobbying. Déjà on voyait  
22 l'Ordre dit et les firmes de génie-conseil disent  
23 « bien, nous, quand on rencontre des bureaucrates  
24 et des ministres et des politiciens, des  
25 parlementaires, on ne fait pas du lobbying. Nous,



1       il y a des appels d'offres et on fournit une  
2       expertise technique. » Donc, ils ont un discours  
3       qui maintient une ligne entre l'expertise et la  
4       politique et le développement des affaires.

5               Well, dans les faits, cette ligne-là ne  
6       tient pas aussi solidement. Et déjà la façon,  
7       comment ils ont contesté l'autorité du commissaire  
8       au lobbying depuis les dix (10) dernières années,  
9       là aussi la lumière jaune était... était brillante  
10      depuis un moment.

11     Q. **[33]** Donc, l'expertise donc devrait être observée  
12      de façon... avec un certain... un certain recul.

13     R. Hum, hum.

14     Q. **[34]** Écoutez, on doit terminer la présentation.  
15      Maintenant, je ne sais pas si les commissaires...  
16      (11:40:42)

17     LA PRÉSIDENTE :

18      Oui, j'en aurais... juste pour enchaîner sur cette  
19      ligne-là.

20     Q. **[35]** Alors, vous suggérez quoi donc pour justement  
21      faire en sorte que l'expertise ne soit pas entre  
22      les mains d'une seule personne qui dit à son  
23      supérieur « tu t'y connais pas »?

24     R. Merci, Madame la Présidente. Il faut investir dans  
25      des... dans les services publics. La seule recette

1 miracle que les gens comme moi en science sociale,  
2 science économique, science politique peuvent vous  
3 donner sur cinquante (50) années de recherche,  
4 c'est qu'il y a juste des bonnes administrations  
5 publiques, méritocratiques, permanentes, de  
6 carrière, où les individus qui sont en bas, par  
7 leur mérite, peuvent espérer monter en haut. Mais,  
8 s'ils trouvent que ceux qui montent en haut, c'est  
9 les chums du ministre, ça, ça démotive, ça, ça fait  
10 pas les meilleurs services publics.

11 Et si vous me permettez, le gouvernement du  
12 Québec songe actuellement à une loi pour faire  
13 rembourser ce que les entreprises corrompues ont  
14 trop pris, et les firmes de génie-conseil sont au  
15 premier chef là-dedans. Moi, je dirais, il faut  
16 investir. Parce que vous avez entendu l'argument  
17 « les fonctions publiques municipales, Montréal, on  
18 peut pas rivaliser les salaires des ingénieurs du  
19 secteur privé. C'est pour ça qu'on est poche dans  
20 le secteur public parce qu'on a juste les losers,  
21 les bons, ils vont dans le secteur privé. »

22 Toute la recherche - et ça, je peux vous en  
23 citer deux pages - que je connais sur le sujet  
24 montre que ceci est faux. Les... c'est pas les  
25 meilleurs salaires qui attirent les meilleurs dans

1 la fonction publique. Il n'y a plus... il n'y a pas  
2 de relation entre ça. Donc, c'est pas ça qu'il faut  
3 faire. Il faut investir dans la culture de notre  
4 société dans les changements de normes.

5 Et moi, je dis plutôt que de pénaliser les  
6 firmes, qu'elles mettent des dizaines de millions  
7 dans les écoles polytechniques du Québec et  
8 qu'elles créent un programme d'élite prestige pour  
9 ceux qui se destinent à des carrières d'ingénieur  
10 dans le service public. Qu'on crée une sorte d'ÉNA  
11 pour... hein, une vraie école d'ÉNA, hein, comme on  
12 a en France, que c'est les « best and brightest »  
13 qui vont joindre le secteur public. Et ça, ça va  
14 attirer...

15 Et ça, la recherche montre que c'est le  
16 meilleur rempart contre la corruption. Pourquoi?  
17 Les anthropologues ont trouvé que la corruption  
18 procède toujours d'un statut social d'inégalité,  
19 c'est-à-dire que moi, le donneur d'enveloppe brune,  
20 vous, je vous juge inférieur à moi, je peux vous  
21 acheter. Donc, elle procède toujours d'une station  
22 d'inégalité.

23 Si le fonctionnaire dans la société, c'est  
24 lui qui est vu comme un statut social plus élevé,  
25 bien, il se fait moins acheter. Et ça, il y a de la

1 recherche en anthropologie qui montre ça. Donc,  
2 moi, je dis agissons surtout sur la culture, sur  
3 les valeurs de la société plus que sur seulement la  
4 règle et la loi. Excusez-moi.

5 Me GENEVIÈVE CARTIER :

6 Alors, merci. Est-ce que vous avez d'autres  
7 questions? Oui, Madame la Présidente.

8 LA PRÉSIDENTE :

9 Q. [36] Quand vous dites que... et j'abonde dans votre  
10 sens en ce qui concerne la fierté que les  
11 fonctionnaires devraient retrouver dans la fonction  
12 publique, mais comment... Suggérez-vous quelque  
13 chose relativement aux gens qui en sont maintenant  
14 rendus à prendre... bien, pas « maintenant »  
15 aujourd'hui, là, mais lorsque les personnes sont  
16 rendues à prendre leur retraite et sont tentées  
17 d'aller vers le privé?

18 R. Ça, vous avez tout à fait raison, c'est un... c'est  
19 un réel problème, hein. Le pouvoir d'attraction des  
20 fonctions publiques n'est pas très grand. Mais, je  
21 pense que les politiciens ont, à tort ou à raison,  
22 ont beaucoup blâmé les fonctions publiques pour  
23 tous les maux du monde. Depuis les trente (30),  
24 quarante (40) dernières années, on en a fait des  
25 objets parasitiques et... Mais, dans une société

1       comme la nôtre aussi, il ne faut pas oublier qu'un  
2       fonctionnaire, bien, c'est un travailleur sur deux,  
3       là, t'sais, puis ils en donnent des services. Et il  
4       faut, je pense, réinvestir dans un discours qui  
5       valorise le sens de l'État. Hein! Le sens de  
6       l'État, le sens de l'intérêt public.

7       Q. **[37]** Je vous remercie infiniment, Monsieur Martin,  
8       et vos propos sont très éclairants pour nous.

9       R. Hum, hum.

10      Q. **[38]** Merci.

11      Me GENEVIÈVE CARTIER :

12      Q. **[39]** Merci beaucoup, Professeur Saint-Martin.

13      R. Merci de votre tolérance.

14      LA PRÉSIDENTE :

15      Q. **[40]** J'espère que ça n'a pas été...

16      R. Merci de votre tolérance.

17      Q. **[41]** Non, non. J'espère que ça n'a pas été trop  
18      pénible pour vous. Merci.

19      Me GENEVIÈVE CARTIER :

20      Merci beaucoup. Donc, nous avons un troisième  
21      invité ce matin. Je vous propose qu'on prenne  
22      seulement cinq minutes pour se... pour s'installer,  
23      donc on pourrait suspendre cinq minutes et on  
24      reprend avec le professeur Benoît Dupont.

25      SUSPENSION DE L'AUDIENCE

1 REPRISE DE L'AUDIENCE

2 (11:52:12)

3 LA PRÉSIDENTE :

4 Bonjour, Monsieur.

5 LA GREFFIÈRE :

6 Pourriez-vous rester debout pour l'assermentation,  
7 Monsieur?

8

9

10

---

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-septième  
2 (27e) jour du mois d'octobre,

3

4 A COMPARU :

5

6 BENOÎT DUPONT, professeur d'université

7

8 LEQUEL affirme solennellement ce qui suit :

9

10 INTERROGÉ PAR Me GENEVIÈVE CARTIER :

11 Q. **[42]** Merci. Bonjour, Professeur Dupont.

12 R. Bonjour.

13 Q. **[43]** Donc, vous avez soumis à la Commission donc un  
14 rapport sur la régulation que vous avez intitulé  
15 « La régulation des systèmes organisationnels de  
16 corruption et de collusion, Étude de la littérature  
17 scientifique et pistes de réflexion » donc, vous  
18 présenterez dans quelques instants certains faits  
19 saillants de ce rapport, mais, juste avant, je vous  
20 inviterais peut-être à nous expliquer très  
21 brièvement votre... votre parcours professionnels  
22 et votre expertise en quelques minutes, en fait.

23 R. Ou quelques secondes peut-être même pour...

24 Q. **[44]** Oui.

25 R. ... ne pas ennuyer la Commission. Mais, en fait, je

1        suis professeur de criminologie à l'Université de  
2        Montréal où je dirige le centre international de  
3        criminologie comparée. Ma formation de... mon  
4        doctorat est en sciences politiques et je travaille  
5        donc... ma discipline de rattachement actuelle est  
6        la criminologie et je m'intéresse sur divers  
7        aspects d'activités à tout ce qui concerne les  
8        questions de régulation, c'est-à-dire comment on  
9        peut, au niveau individuel ou collectif, mettre en  
10       place des mécanismes pouvant inciter des personnes  
11       ou des groupes ou des organisations à adopter les  
12       comportements désirés par les autorités  
13       régulatrices.

14       Q. **[45]** Donc, c'est un thème extrêmement pertinent  
15       pour nos travaux, donc à vous la parole. Donc, vous  
16       avez une vingtaine de minutes aux termes desquelles  
17       on pourra poser quelques questions. Alors, on vous  
18       écoute.

19       PRÉSENTATION

20       M. BENOIT DUPONT :

21       Parfait. Alors, je vais essayer de me tenir  
22       vraiment au temps. Vous avez évidemment reçu le  
23       rapport que j'ai rédigé. Ce que j'aimerais faire  
24       peut-être dans les vingt (20) minutes qui me sont  
25       imparties, c'est de mettre en lumière certains des



1 aspects saillants et peut-être en commençant en  
2 guide d'introduction, c'est de signaler que  
3 l'ambition, enfin, la modeste ambition de ce  
4 rapport était d'essayer de proposer une théorie de  
5 la corruption qui soit pluraliste, c'est-à-dire qui  
6 essaie d'appréhender la corruption dans toute sa  
7 diversité, la multiplicité des facteurs qui amène  
8 certains individus ou certaines organisations à  
9 adopter des comportements de corruption ou de  
10 collusion.

11 Et je vais utiliser ces deux termes de  
12 façon... pas interchangeables, mais souvent je vais  
13 utiliser les deux parce que ce sont deux facettes  
14 de certaines déviations organisationnelles qui  
15 peuvent être combattues avec des outils  
16 relativement similaires.

17 Donc, le contexte de ma présentation et du  
18 rapport était d'essayer de répondre, à travers  
19 cette théorie un petit peu du pluralisme de la  
20 corruption, c'est de répondre à trois grandes  
21 question. Un : quelles sont les grandes causes et  
22 les motivations connues des comportements de  
23 corruption et de collusion pour essayer,  
24 évidemment, d'en comprendre les origines afin de  
25 développer des mécanismes de contrôle qui soient

1           efficaces.

2                       Deuxième question qui a été abordée dans le  
3           rapport, c'est d'essayer de comprendre quelles sont  
4           les évaluations scientifiques à notre disposition  
5           pour essayer de... d'évaluer l'efficacité de  
6           certaines des mesures qui ont déjà été adoptées  
7           dans les pays développés ou dans les pays en voie  
8           de développement pour essayer de contrer ces  
9           comportements de corruption et de collusion.

10                   Et la troisième partie, la troisième  
11           question était d'ordre un petit peu plus théorique.  
12           Elle était de savoir : est-ce qu'il existe, dans  
13           les disciplines en lien avec la science politique,  
14           la criminologie, la régulation, le droit au sens  
15           large, des théories qui n'ont pas forcément déjà  
16           été évaluées, mais qui peuvent être prometteuses  
17           dans le contexte des données qui ont été présentées  
18           en réponse aux deux premières questions, c'est-à-  
19           dire sur les causes et sur l'évaluation... les  
20           évaluations à notre disposition à l'heure actuelle.

21                   Alors, si on regarde la première question,  
22           celle des causes et des mécanismes de la corruption  
23           et de la collusion. Tout d'abord, j'aimerais  
24           préciser que je me positionne absolument pas dans  
25           cette présentation ni dans le rapport, évidemment,

1 dans l'une des... des deux approches alternatives  
2 qui peuvent exister à l'approche que je vais  
3 développer qui est une approche que je qualifie  
4 d'organisationnelle.

5 La première approche de la corruption,  
6 c'est celle qui est l'approche morale, c'est-à-dire  
7 d'essayer - et on en a entendu quelques éléments  
8 exposés ce matin - c'est d'essayer de concevoir la  
9 corruption comme étant le résultat d'une déficience  
10 ou d'une insuffisance morale ou éthique de la part  
11 d'acteurs publics ou privés et d'essayer de  
12 comprendre est-ce qu'il existe des sociétés qui  
13 sont plus vulnérables à la corruption parce  
14 qu'elles ont des modes de fonctionnement qui font  
15 en sorte que les comportements collusifs ou de  
16 corruption sont tolérés de façon... pour des  
17 raisons diverses et variées. Donc, c'est absolument  
18 pas mon approche ici, même s'il y a une dimension  
19 morale, évidemment, à la corruption et à la  
20 collusion.

21 La deuxième approche que j'aborderai pas  
22 réellement aujourd'hui, c'est celle... l'approche  
23 économique. C'est-à-dire de savoir, le fait de  
24 savoir si la corruption est en fait la réponse à  
25 des dysfonctionnements administratifs, des

1        pesanteurs, des contraintes excessives qui font en  
2        sorte que les acteurs économiques n'auraient pas  
3        d'autres choix à leur disposition que d'adopter des  
4        comportements de corruption parce que ça rend les  
5        choses... ça fluidifie les transactions, ça rend  
6        les mécanismes plus efficaces et qu'à la limite,  
7        c'est un... c'est quasiment un phénomène  
8        désirable... en fait, désirable, dans le sens de  
9        désirable sur le plan économique et de savoir si on  
10       peut pas modifier les paramètres de notre système  
11       économique pour faire disparaître la corruption.  
12       Dans cette approche-là on fait quasiment peser la  
13       responsabilité de la corruption sur l'État qui n'a  
14       pas su, finalement, mettre en place les mécanismes  
15       de fonctionnement suffisamment efficaces pour que  
16       tous les acteurs économiques puissent fonctionner  
17       de façon optimale.

18                Donc, c'est pas mon approche; mon approche  
19       c'est plutôt une approche organisationnelle qui  
20       essaie d'aborder la corruption comme étant un  
21       phénomène qui met en présence les divers... une  
22       très grande diversité d'acteurs, eux-mêmes motivés  
23       par une très grande diversité d'incitatifs à  
24       adopter ces comportements... ces comportements  
25       illicites.

1                   Alors, quand je parle de diversité  
2 d'acteurs, il y a six grands groupes d'acteurs  
3 qu'on peut identifier, qui prennent part à ces  
4 schémas de corruption et de collusion. Évidemment,  
5 vous les avez rencontrés de façon approfondie tout  
6 au long des derniers mois. Mais, si on les passe en  
7 revue, il y a en premier lieu, évidemment, les  
8 entrepreneurs ou les cartels. C'est-à-dire les  
9 groupes d'entreprises qui essaient d'obtenir des  
10 contrats publics, puisqu'on est dans le cas de la  
11 construction ici, et qui essaient justement  
12 d'obtenir la plus grande part possible de ces  
13 contrats publics. Donc, ils sont animés par une  
14 motivation qui est avant tout financière et  
15 économique.

16                  Vous avez un deuxième groupe d'acteurs, qui  
17 sont les politiciens et les partis politiques, qui  
18 jouent un rôle déterminant dans l'attribution de...  
19 de ces contrats publics à travers la priorisation  
20 qu'ils font de l'attribution de l'allocation des  
21 budgets publics, à travers également la définition  
22 de tous les paramètres de régulation auxquels on va  
23 soumettre les... les entrepreneurs.

24                  La troisième catégorie d'acteurs sont les  
25 fonctionnaires. C'est-à-dire qu'on vit... et

1 monsieur St-Denis l'a très bien expliqué, on est  
2 dans une société qui est développée, dans laquelle  
3 notre fonction publique est autonome, indépendante  
4 et donc, une grande partie, en amont, de la prise  
5 de décisions pour l'attribution des contrats  
6 publics est faite par des hauts fonctionnaires qui  
7 ont des pouvoirs de décision, qui ont des pouvoirs  
8 d'évaluation des soumissions. Et donc, il faut  
9 comprendre que ces fonctionnaires-là vont jouer un  
10 rôle dans ce type de schéma de corruption.

11 Vous avez, en fait... ensuite une quatrième  
12 catégorie qui sont ce que j'appelle les  
13 intermédiaires. C'est-à-dire tous les... les  
14 courtiers spécialisés qui vont faciliter le travail  
15 des entrepreneurs, le travail des administrations  
16 dans la gestion des contrats publics. Ça va passer  
17 des institutions bancaires qui voient à transiter  
18 les flux financiers aux professionnels du conseil  
19 aux entreprises, et on va retrouver dans cette  
20 catégorie-là les comptables, les avocats, les  
21 notaires, les ingénieurs.

22 Au Québec, on a également une particularité  
23 d'avoir une implication relativement importante des  
24 syndicats dans le recrutement, l'accréditation et  
25 la gestion de la main-d'oeuvre, qui va faire en

1        sorte qu'on peut considérer aussi les syndicats  
2        comme des intermédiaires ou des courtiers de ces  
3        schémas de corruption.

4                Et on a même parlé des institutions de  
5        socialisation des élites, comme les clubs privés,  
6        les grands restaurants ou certains clubs de golf  
7        dans lesquels... qui vont offrir des lieux où vont  
8        se réunir les acteurs qui prennent part à ces  
9        schémas de corruption.

10               Évidemment, cinquième catégorie, le crime  
11        organisé, qui va jouer un rôle important de mise en  
12        place et d'application de mesures coercitives  
13        lorsque certains acteurs refusent de respecter les  
14        règles informelles que se sont donnés les schémas  
15        de corruption et qui, observant les profits  
16        significatifs qui peuvent être réalisés dans  
17        l'industrie de la construction, vont chercher à s'y  
18        infiltrer pour essayer, notamment, d'y blanchir de  
19        l'argent sachant que les faibles risques d'être  
20        appréhendés vont faciliter leur tâche.

21               Et le dernier groupe d'acteurs, le sixième,  
22        ce sont les citoyens, qui sont évidemment les  
23        victimes à part entière de ces schémas de  
24        corruption parce qu'ils vont devoir payer plus cher  
25        pour l'obtention de services publics ou

1 d'infrastructures publiques. Mais également, dans  
2 certains cas, le fait... dans certains cas, le fait  
3 qu'ils entretiennent des relations de nature  
4 clientéliste avec certains élus - et on a vu ça  
5 dans certaines municipalités québécoises, des cas  
6 très médiatisés - vont en faire, dans certaines  
7 configuration, des... des témoins qui seront  
8 probablement des... des complices passifs de ce  
9 type de schémas de corruption.

10 Alors, tous ces acteurs, qu'ils soient  
11 entrepreneurs, fonctionnaires, politiciens, sont  
12 évidemment motivés par des incitatifs tout à fait  
13 différents. Dans le cas des entrepreneurs, dans le  
14 cas de certains hauts fonctionnaires l'appât du  
15 gain va jouer un rôle déterminant donc, que ce soit  
16 des bénéfices personnels ou des bénéfices  
17 organisationnels pour l'entreprise dont on est le  
18 patron, le principal responsable.

19 Mais il y a également d'autres motivations  
20 qui sont intéressantes à analyser. Le désir  
21 d'avancement professionnel. C'est-à-dire quand...  
22 on voit bien que les hauts fonctionnaires et les  
23 politiciens interagissent pour l'attribution de  
24 certains contrats publics. Certains hauts  
25 fonctionnaires ou certains fonctionnaires



1 intermédiaires, d'ailleurs, on peut imaginer qu'ils  
2 envisagent que leur collaboration dans des schémas  
3 de corruption qui leur sont présentés par des  
4 politiciens risquent de produire un avancement de  
5 leur carrière ou, en tout cas, de ne pas nuire à  
6 leur carrière si ces politiciens ont un pouvoir de  
7 supervision sur leur travail. Et donc, on voit  
8 qu'il y a pas forcément une motivation pécuniaire,  
9 mais qu'il peut y avoir une motivation d'ordre  
10 professionnel qui va les inciter à se plier à  
11 participer à ces schémas de corruption.

12 Le financement des activités politiques ne  
13 concerne pas un appât du gain pour un bénéfice  
14 personnel, mais concerne le fait que ces schémas-là  
15 vont être utilisés, en tout cas certains bénéfices  
16 vont être utilisés pour financer les partis  
17 politiques et se soustraire aux limites des budgets  
18 qui leur sont autorisés et des collectes de fonds  
19 qui leur sont autorisées. Dans certains cas, ça  
20 peut être l'accumulation de pouvoirs, évidemment,  
21 qui va motiver les acteurs, ou le contournement de  
22 procédures et de règlements qui vont être jugés  
23 inutilement pesants, c'est-à-dire trop  
24 contraignants. Il y a des variations sectorielles.  
25 Le secteur de la construction n'est pas le même que

1 le secteur du commerce de détail pour  
2 l'implantation des grandes surfaces, qui va donner  
3 lieu à d'autres activités de corruption et de  
4 collusion.

5 Il y a des facteurs individuels, il y a des  
6 facteurs collectifs, il y a des pressions  
7 financières, des pressions sociales, et donc il est  
8 nécessaire, pour bien comprendre ces schémas-là, de  
9 comprendre que ces motivations, cette diversité, ce  
10 pluralisme de motivations fonctionnent à  
11 l'intérieur d'un même schéma de collusion. Donc,  
12 certains acteurs sont motivés par l'appât du gain,  
13 d'autres par le financement de leur parti  
14 politique, d'autres par un intérêt personnel  
15 d'avancement professionnel, et tous ces gens-là se  
16 retrouvent autour d'un même pacte de collusion,  
17 mais chacun avec des intérêts qui lui sont propres.

18 Et évidemment, ils ont des relations  
19 d'interdépendance qui se traduisent par des flux  
20 financiers, par l'échange d'informations  
21 privilégiées, par des décisions favorables qui font  
22 l'objet de transactions, par des mécanismes de  
23 protection politique et des garanties diverses qui  
24 vont être échangées entre les différents acteurs.

25 Et le résultat que produit cette pluralité

1 d'acteurs et de motivations, c'est qu'on a vu  
2 émerger, au Québec, mais ailleurs dans le monde  
3 aussi, au fil des ans, un pluralisme des autorités  
4 de contrôle de la corruption. Et quand j'ai rédigé  
5 mon rapport, j'ai recensé, au Québec seulement,  
6 environ vingt-six (26) autorités ou associations,  
7 ou organismes qui ont de manière primaire ou  
8 secondaire un mandat de lutter de façon de plus ou  
9 moins contraignante, ou de prévenir les  
10 comportements de corruption et de collusion, et  
11 chacune de ces autorités ou chacun de ces  
12 organismes se focalise sur l'un ou l'une de ces  
13 catégories d'acteurs.

14 Donc, vous avez des mécanismes de contrôle  
15 qui se focalisent sur les entrepreneurs, d'autres  
16 sur les politiciens, d'autres sur les  
17 fonctionnaires. Et évidemment, la grande  
18 diversité... la grande problématique, c'est que  
19 tous ces mécanismes de contrôle fonctionnent en  
20 général de façon peu coordonnée, de façon très  
21 fragmentée, et ont du mal à synchroniser leurs  
22 activités.

23 Et donc, le problème, un des problèmes  
24 majeurs n'est pas qu'il n'existe pas de mécanisme  
25 de contrôle, de prévention ou d'enquête, il en

1 existe beaucoup, mais un des problèmes est qu'il  
2 existe... qu'il n'existe pas de mécanisme de  
3 coordination et de collaboration qui permettrait à  
4 tous ces mécanismes, dans toute leur diversité, de  
5 mettre en commun, de mutualiser leurs ressources et  
6 leurs capacités.

7           Donc, ça c'était en gros, de façon très  
8 très schématique, ma... l'analyse des recherches  
9 disponibles sur cette première question, quelles  
10 sont les causes de la corruption, quels sont les  
11 acteurs et quelles sont les diverses motivations  
12 qui mettent ces acteurs-là en lien et qui font en  
13 sorte que ces pactes de corruption arrivent à se  
14 stabiliser dans le temps et à perdurer sur une  
15 assez longue durée?

16           La deuxième grande question de mon rapport  
17 était celle de : que sait-on sur l'efficacité des  
18 différentes méthodes de prévention et de contrôle  
19 de la corruption. Et pour cela, j'ai réalisé une  
20 analyse de la littérature scientifique disponible,  
21 et la conclusion était assez déprimante, parce que  
22 sur environ entre neuf (9000) et dix mille (10 000)  
23 textes qui sont disponibles quand vous cherchez  
24 dans les grandes bases de données académiques sur  
25 la corruption, ses causes, ses effets, ses

1        retombées et puis ses... les mécanismes de lutte  
2        contre la corruption les plus prometteurs, donc  
3        vous obtenez environ neuf (9000) à dix mille  
4        (10 000) résultats de publications scientifiques.  
5        Je n'ai pas fait la recension moi-même, mais j'ai  
6        eu accès à deux rapports de recherche réalisés en  
7        Australie et... pour l'un, et pour l'autre par la  
8        Banque mondiale.

9                Et ces deux rapports-là ont identifié qu'il  
10       existe sur ces, donc, neuf (9000) à dix mille  
11       (10 000) textes, environs trente (30) études  
12       seulement qui sont capables, avec un niveau de  
13       rigueur scientifique suffisamment satisfaisant,  
14       d'évaluer l'efficacité de mécanismes de lutte  
15       contre la corruption et la collusion, de façon  
16       scientifique.

17                Donc, la grande... ce que ça nous dit,  
18       c'est que la très grande majorité des publications,  
19       des textes sur la corruption et la collusion sont  
20       des documents de nature normative ou qui sont le  
21       résultat d'études de cas, d'analyses qualitatives,  
22       mais qui comprennent des biais tellement importants  
23       qu'il est difficile d'affirmer que ces textes-là  
24       sont capables de déterminer avec précision quelles  
25       sont les mesures de lutte contre la corruption qui

1 fonctionnent et qui sont efficaces de manière  
2 probante.

3 Et donc, c'est un énorme problème, que  
4 finalement nous ne savons pas, avec la rigueur  
5 scientifique qui est requise, ce qui fonctionne, ou  
6 nous le savons avec énormément de limites, et ça  
7 sera probablement... c'est selon moi une des  
8 recommandations qui pourraient émaner de votre  
9 rapport, c'est d'essayer de contribuer au Québec  
10 peut-être à renforcer les connaissances dont nous  
11 pouvons disposer pour essayer de savoir qu'est-ce  
12 qui fonctionne, qu'est-ce qui est prometteur, et  
13 qu'est-ce qui ne fonctionne absolument pas.

14 Donc, très rapidement, ces quelques études-  
15 là, la trentaine d'études disponibles, ce qu'elles  
16 nous indiquent c'est qu'il existe deux grandes  
17 catégories de mesures anticorruption qui ont été  
18 mobilisées dans les divers pays du monde entier ces  
19 dernières décennies. La première, c'est toutes les  
20 mesures qu'on pourrait regrouper sous la catégorie  
21 de celles qui visent à intensifier la surveillance  
22 des interactions entre les politiciens, les  
23 fonctionnaires et les entrepreneurs afin de mieux  
24 détecter les ententes de collusion et de  
25 corruption. Et la seconde catégorie, c'est celle

1       qui vise à mettre en place des nouvelles structures  
2       de règles qui vont régir le fonctionnement des  
3       systèmes d'attribution des contrats publics afin de  
4       supprimer les opportunités de corruption. Donc, la  
5       première catégorie d'interventions, c'est  
6       intensifier la surveillance et le contrôle et, la  
7       deuxième, c'est changer les règles parce qu'on  
8       considère dans ce deuxième cas que, de toute façon,  
9       on ne sera jamais en mesure de surveiller  
10      suffisamment les acteurs qui sont extrêmement  
11      déterminés et qui disposent de ressources  
12      conséquentes à leur disposition.

13               Les conclusions de ces études-là, c'est  
14      qu'il est évidemment beaucoup plus facile de  
15      surveiller, de contrôler, les interactions entre  
16      les acteurs, plutôt que de changer les règles  
17      d'attribution des marchés publics. Dans cette  
18      première catégorie d'intervention, on observe qu'il  
19      y a des résultats très encourageants, voire  
20      positifs, mais que ces résultats-là sont  
21      conditionnels à une implantation rigoureuse de la  
22      part des gouvernements, et notamment à la volonté  
23      de ces derniers d'infliger des sanctions  
24      conséquentes qui vont démontrer leur crédibilité  
25      dans la volonté de lutter contre la corruption.

1       Donc, si vous implantez des mesures anticorruption  
2       dans lesquelles le gouvernement a l'air plus timoré  
3       ou n'a pas l'air prêt à imposer des sanctions ou  
4       des amendes drastiques pour faire des exemples, les  
5       retombées de ces mesures anticorruption sont  
6       beaucoup moins prometteuses que si vous avez  
7       vraiment une démonstration de force, de  
8       crédibilité, que tout le monde va prendre très au  
9       sérieux.

10               Également, la deuxième condition à  
11       l'efficacité de ces mesures accrues de surveillance  
12       et de contrôle, c'est qu'on doit articuler de façon  
13       cohérente ces mesures nouvelles avec les mesures  
14       déjà existantes et à travers la diversité des  
15       agences qui ont des responsabilités de lutte contre  
16       la corruption. Donc, encore une fois, on doit  
17       synchroniser les mesures. On doit s'assurer que  
18       tous les acteurs qui ont un rôle agissent sur le  
19       même tempo pour ne pas créer des opportunités pour  
20       les acteurs d'échapper à certaines mesures plus  
21       sévères à travers peut-être un retard réglementaire  
22       pris par d'autres autorités qui sont déjà actives  
23       dans le champ.

24               Et on doit... et dernière leçon, dernière  
25       condition, on doit constamment veiller à ce que



1       cette implantation de mesures soit évaluée dans le  
2       temps pour vérifier qu'elle reste efficace sur la  
3       longue durée. Parce que, encore une fois, ces  
4       acteurs corrompus, ou corrupteurs, ont de très  
5       grandes capacités d'adaptation et vont très  
6       rapidement avoir développé des innovations qui vont  
7       leur permettre de perpétuer leur comportement.

8               Parmi les autres préconisations qu'on  
9       retrouve dans ces rapports : sanctionner  
10      sévèrement, encourager la dénonciation, essayer de  
11      comprendre quels sont les facteurs qui vont  
12      encourager les individus à dénoncer les  
13      comportements qu'ils observent, modifier les règles  
14      d'attribution des contrats - j'en ai parlé -,  
15      renforcer les pouvoirs ainsi que les obligations  
16      des ingénieurs. Les ingénieurs, dans le domaine de  
17      la construction, sont les acteurs clés de ces  
18      schémas-là. Et on peut jouer à travers des  
19      incitatifs négatifs sur les responsabilités qu'on  
20      leur attribue dans ce type de contrats. Engager des  
21      auditeurs techniques, faciliter la surveillance des  
22      contrats publics par divers acteurs de la société  
23      en rendant plus transparent les processus  
24      d'attribution des contrats publics. Ils vont  
25      rendre... mettre à la disposition de la société

1 civile et des médias plus d'informations qui vont  
2 en faire des auditeurs indépendants, de manière un  
3 petit peu plus spontanée et, une dernière mesure  
4 qui est peut-être plus applicable dans les pays en  
5 voie de développement, qui est de vérifier et de  
6 publier l'évolution du patrimoine des hauts  
7 fonctionnaires publics et des décideurs politiques  
8 mais qui, je pense pas, est une mesure qui serait  
9 très populaire ici, au Québec, de rendre  
10 transparent le patrimoine et l'évolution de ce  
11 patrimoine-là de nos politiciens et des hauts  
12 fonctionnaires.

13 Le temps file. Ce que j'aimerais mettre en  
14 lumière, c'est le fait que, dans un autre sondage  
15 évaluatif d'environ deux cent cinquante (250)  
16 experts de la lutte anticorruption occidentaux et  
17 des pays en voie de développement, on leur a  
18 demandé de classer par ordre d'efficacité les  
19 mesures de lutte anticorruption qui leur ont  
20 semblaient les plus prometteuses ou les plus  
21 robustes. Et, ce qui me semble très important,  
22 c'est que dans les cinq principales mesures, ils  
23 ont cité des mesures qui sont très diverses et qui  
24 vont de l'engagement clair de la part des  
25 politiciens - ça, c'est la mesure principale qu'ils

1        ont mis en lumière - aux contrôles internes et aux  
2        supervisions accrues, à la transparence du  
3        financement politique - c'est la troisième mesure  
4        qui est souvent présentée comme une mesure pouvant  
5        avoir le plus fort impact sur la lutte  
6        anticorruption - à l'exemple donné par les hauts  
7        gestionnaires de la fonction publique, la lutte  
8        contre le crime organisé n'arrivant qu'en cinquième  
9        position.

10                Donc, ce que ce sondage nous indique, c'est  
11        que quand on veut mettre en place une stratégie  
12        efficace de lutte anticorruption, on doit frapper  
13        ou on doit simultanément agir sur le crime organisé  
14        évidemment, mais aussi les décideurs politiques,  
15        les hauts fonctionnaires et les entrepreneurs,  
16        parce que chacun répond - et j'en ai parlé un petit  
17        peu avant - à des motivations et à des mécanismes  
18        différents. Et donc, une stratégie efficace, c'est  
19        une stratégie qui est capable de cibler chacune de  
20        ces catégories d'acteurs avec des mécanismes qui  
21        leur sont propres. Donc ça, c'était la deuxième  
22        question et on pourra y revenir si vous voulez plus  
23        en détail dans la période de questions.

24                Le dernier... avant de passer au dernier  
25        élément, un élément qui est... on a souvent parlé

1 dans cette commission de l'exemple new-yorkais qui  
2 semble être un exemple très vertueux, un exemple  
3 dans lequel on aurait beaucoup à apprendre.

4           Moi, j'aimerais mettre sur la table un  
5 autre exemple qui est l'exemple australien. « The  
6 Independant Commission Against Corruption », ICAC,  
7 de la Nouvelle-Galles du Sud, qui a mis en oeuvre  
8 un modèle très similaire au modèle new yorkais,  
9 donc prévention, enquête, sanctions, de façon  
10 indépendante, mais avec un quatrième volet qui est  
11 un volet « Recherche ». C'est-à-dire, un volet qui  
12 permet de comprendre la corruption dans toute sa  
13 profondeur et toute sa diversité avec des  
14 informations que les enquêteurs n'ont pas toujours  
15 nécessairement le temps d'exploiter et avec une  
16 approche plus systématique que les tribunaux ou que  
17 les modes de sanction, qui vont faire en sorte  
18 qu'on va être capable, oui, de combattre les cas  
19 particuliers spécifiques de corruption, mais qu'on  
20 va être également en mesure de comprendre qu'est-ce  
21 qui fait qu'on tolère plus, dans certains  
22 ministères, dans certains... certaines  
23 municipalités, les comportements qui sont à la  
24 limite de la légalité.

25           Quels sont les éléments de culture

1 organisationnelle qui encouragent ce type de  
2 tolérance? Qu'est-ce qui incite un employé témoin  
3 de ce type d'acte à dénoncer ces actes? Comment  
4 créer une éthique vertueuse qui va permettre d'être  
5 relativement confiant dans la capacité des  
6 ministères, de la fonction publique, de résister  
7 aux diverses tentations corruptrices?

8 Et ça, uniquement la recherche peut  
9 produire ce type de connaissance et de résultat  
10 parce que les enquêtes sont focalisées encore une  
11 fois sur des petits noyaux, des petits groupes  
12 d'individus, sans qu'on ait nécessairement le temps  
13 d'examiner qu'est-ce qui, dans leur environnement,  
14 a rendu cela possible et a empêché les témoins de  
15 dénoncer ces comportements-là de façon prématurée.

16 La troisième question que j'ai abordée dans  
17 mon rapport et peut-être on pourra y aller plus en  
18 détail dans les questions, c'est celles des grandes  
19 théories, des trois théories qui sont... qui  
20 semblent prometteuses. La première théorie, c'est  
21 celle de la régulation graduelle. C'est-à-dire  
22 qu'un état et j'y vais beaucoup plus en détail dans  
23 mon rapport, mais un état qui cherche à combattre  
24 la corruption à travers des mécanismes  
25 exclusivement punitifs ou coercitifs ou des... des

1 mécanismes qui dépendent uniquement de sanctions  
2 criminelles n'aura jamais les ressources  
3 suffisantes pour enquêter ou pour punir tous les  
4 acteurs corrupteurs ou corrompus qu'on va retrouver  
5 en son sein. Et quand on... même dans les affaires  
6 qui vont faire l'objet de poursuites ou d'enquêtes  
7 ou de sanctions, très souvent, les tribunaux, notre  
8 système pénal, fait en sorte qu'il s'écoule des  
9 laps de temps très très longs avant qu'on puisse  
10 juger, voire condamner des individus.

11 Je pense que monsieur Corriveau, qui est  
12 connu à travers son implication dans le...  
13 l'affaire des commandites, son enquête a commencé  
14 en deux mille deux (2002). Ses accusations ont été  
15 déposées devant un tribunal en deux mille quatorze  
16 (2014). Donc douze (12) ans, clairement, c'est trop  
17 long pour pouvoir sanctionner ce type de...  
18 d'affaire.

19 Et donc, il y a des pays dans lesquels les  
20 tribunaux ont abaissé les critères de la preuve  
21 admissible dans ces affaires-là pour rendre les  
22 condamnations plus rapides et pour faire des  
23 exemples beaucoup plus rapidement, pour essayer,  
24 justement, de sanctionner plus rapidement.

25 Mais on ne peut pas sanctionner tout le

1 monde. Donc, on doit mettre en place d'autres  
2 mécanismes plus incitatifs d'autorégulation dans  
3 lesquels les acteurs eux-mêmes, ceux qui sont  
4 vertueux, la grande majorité des acteurs qui ne  
5 sont pas corrompus, vont pouvoir jouer un rôle et  
6 on va pouvoir sanctionner uniquement les acteurs  
7 qui ont démontré une incapacité ou un manque de  
8 volonté à essayer d'adapter... d'adopter des  
9 comportements vertueux. Donc ça, c'est la première  
10 théorie de la régulation graduelle, qui me semble  
11 assez prometteuse.

12 La deuxième théorie, qui est une théorie  
13 d'inspiration criminologique, c'est celle de la  
14 prévention situationnelle. C'est-à-dire d'essayer  
15 d'agir sur les divers incitatifs des acteurs,  
16 notamment en essayant de réduire leurs bénéfices.

17 Donc, si vous traitez ces contrats en  
18 interne et non plus en partenariat public privé,  
19 bien vous réduisez les bénéfices financiers  
20 potentiels dont vont pouvoir bénéficier les  
21 entrepreneurs et vous réduisez les incitatifs  
22 potentiels à la corruption.

23 Mais on peut aussi augmenter les risques  
24 des acteurs. On peut mettre en place des mécanismes  
25 automatisés d'analyse des soumissions de contrats

1       publics qui vont rendre la détection beaucoup plus  
2       rapide des acteurs corrompus et qui vont augmenter  
3       le risque de se faire attraper.

4               On peut augmenter leurs efforts aussi en  
5       leur demandant, par exemple, de livrer, au moment  
6       où il dépose leur soumission, la liste des sous-  
7       traitants auxquels ils vont faire appel, qui vont  
8       rendre les affaires... les cas de collusion  
9       beaucoup plus difficiles à mettre en oeuvre a  
10      posteriori.

11              Vous pouvez également réduire les  
12      provocations. C'est-à-dire faire en sorte que vous  
13      n'allez pas systématiquement sélectionner les  
14      contrats qui sont les moins de dix (10) ans, mais  
15      vous allez vous autoriser à prendre des contrats  
16      sur une diversité de critères et rendre la  
17      manipulation du système plus ardue.

18              Et vous pouvez éliminer les excuses. C'est-  
19      à-dire combattre tout le discours de justification,  
20      le discours de neutralisation que vont mobiliser  
21      certains acteurs privés ou publics pour justifier  
22      pourquoi, finalement, la corruption et la collusion  
23      c'est pas si grave que ça, parce que ça permet à  
24      notre système québécois de fonctionner de façon  
25      beaucoup plus efficace. Donc, cette théorie de la



1           prévention situationnelle me semble intéressante.

2                       Et la dernière théorie, c'est celle de la  
3           régulation en réseau, c'est-à-dire la nécessité  
4           d'établir des mécanismes de coordination entre  
5           cette multiplicité d'organismes qui ont des  
6           responsabilités dans la lutte anti-corruption. Pour  
7           l'instant, il fonctionne en silo, il fonctionne de  
8           façon isolée et il me semble qu'il peut être  
9           intéressant d'utiliser cette théorie de la mise en  
10          réseau des acteurs publics et privés pour essayer  
11          de comprendre comment on peut les aider, les  
12          inciter à partager leur connaissance de façon plus  
13          systématique, à synchroniser leurs interventions,  
14          les retarder ou les accélérer de façon à aider  
15          d'autres organismes de lutte anticorruption, à  
16          prioriser les fonctions régulatrices par rapport à  
17          d'autres fonctions et, dans ce cadre-là, les  
18          banques et les compagnies d'assurance qui ont  
19          des... une séparation très stricte entre les  
20          activités de conformité et les activités  
21          commerciales ou les activités productives me semble  
22          assez intéressant. Et un souci de maintenir  
23          l'intégrité, c'est-à-dire le besoin de donner des  
24          ressources humaines et financières suffisantes à  
25          ces autorités.

1                   Je pense qu'on a entendu, devant votre  
2 Commission, un certain nombre de témoignages où on  
3 voyait très bien que le mandat de lutte contre la  
4 corruption était présent mais les moyens mis à la  
5 disposition de certaines autorités étaient  
6 clairement insuffisants.

7                   Donc, en termes de conclusion - parce que  
8 je pense que j'ai dépassé un petit peu le temps qui  
9 m'était imparti - je pense que... en conclusion, il  
10 y a deux, peut-être, éléments que j'ai pas abordés,  
11 qui me semblent importants.

12                  Le premier c'est celui qui consiste à  
13 comprendre que les acteurs qui participent à ces  
14 schémas de corruption ont des incitatifs qui sont  
15 considérables à perpétuer leur comportement. Ce  
16 sont des acteurs qui s'adaptent et ce sont des  
17 acteurs qui ont une capacité de modifier leur  
18 environnement pour qu'il soit conforme à leurs  
19 besoins, à leurs attentes et à leur mode d'action.

20                  Et donc, il faut pas sous-estimer la  
21 capacité de résistance, la capacité de  
22 contournement que ces acteurs-là vont mobiliser par  
23 rapport aux préconisations, aux recommandations que  
24 vous allez formuler. Ils sont déjà en train  
25 d'essayer de préparer comment ils vont s'adapter à

1           ce nouvel environnement, beaucoup plus hostile pour  
2           eux, il va sans dire, mais, eux, ils ont pas  
3           l'intention d'interrompre leur... de modifier leur  
4           comportement s'ils peuvent continuer à tirer des  
5           profits considérables de ce type de comportement  
6           là. Donc, ce sont des acteurs très adaptables et  
7           qui ont énormément de ressources à leur  
8           disposition, il faut pas sous-estimer ces  
9           capacités-là.

10                   Et le deuxième élément, qui est à  
11           l'inverse, est celui de prendre conscience des  
12           effets potentiellement indésirables qui peuvent  
13           être produits par des mesures anticorruption qui  
14           seraient perçues comme excessivement punitives ou  
15           injustes par un certain nombre d'acteurs publics ou  
16           privés et qui auraient pour effet de les  
17           démobiliser ou de les démoraliser dans ce projet de  
18           société de lutte contre la corruption qui a été mis  
19           à jour par votre Commission.

20                   Donc, d'essayer de... d'aboutir à un  
21           équilibre entre des mesures qui soient  
22           consensuelles mais qui ne soient pas excessivement  
23           punitives comme... et qui produiraient des effets  
24           indésirables de démoralisation et de démobilisation  
25           des acteurs à qui... qui vont avoir à les implanter

1        mais qui soit à la fois, également, suffisamment  
2        robustes pour pouvoir contrecarrer toutes les...  
3        tous les mécanismes d'adaptation que vont mettre en  
4        place les acteurs impliqués de longue date dans ces  
5        schémas de corruption et de collusion. Voilà. Je  
6        vous remercie pour votre attention.

7        (12:25:37)

8        Me GENEVIÈVE CARTIER :

9        Q. **[46]** Merci beaucoup, professeur Dupont, pour un  
10       exposé très clair et très éclairant. Je reviendrais  
11       sur un certain nombre d'éléments dans votre  
12       présentation.

13                La première, qui, en fait, revient sur les  
14       différentes théories dont vous avez parlé sur la  
15       façon d'intervenir donc, par les pouvoirs publics,  
16       pour tenter de régler le problème de la corruption,  
17       donc vous parliez de la théorie de la régulation  
18       graduelle. Donc, on augmente l'intensité des  
19       interventions selon les... les types de problèmes  
20       qu'on veut régler, auxquels on veut s'attaquer,  
21       celle de la prévention situationnelle et celle de  
22       la régulation en réseau. J'aurais deux questions  
23       sur cet aspect-là de... de votre rapport.

24                Est-ce que vous diriez que nous devrions,  
25       comme Commission, nous inspirer de ces trois types

1 de théories là pour réfléchir à nos recommandations  
2 ou est-ce que, parmi ces... ces théories-là, il y  
3 en a une qui doit retenir davantage notre attention  
4 ou est-ce qu'on doit tenter de produire des  
5 recommandations qui vont répondre le mieux possible  
6 à une combinaison de ces trois théories là?

7 R. Je pense que ces trois théories sont  
8 interconnectées les unes avec les autres, c'est-à-  
9 dire qu'on peut pas faire de la régulation  
10 graduelle si vous n'avez... si on n'a pas la  
11 capacité de mettre en réseau différentes...  
12 différents organismes, différentes autorités  
13 régulatrices. Et que cette régulation graduelle, en  
14 fait, elle permet de comprendre comment on peut  
15 intensifier les interventions en fonction d'une  
16 diversité de motivations et de paramètres  
17 incitatifs.

18 Donc, il ne s'agit pas dans mon  
19 intervention de dire « Vous devez appliquer ces  
20 trois théories », il s'agit de dire « Vous avez  
21 collecté énormément d'informations, entendu  
22 énormément de témoignages, vous avez la  
23 connaissance certainement la plus fine et la plus  
24 précise qui ait jamais été produite au Québec des  
25 schémas de corruption, du contexte particulier, des

1 conditions qui ont mené à cette situation que vous  
2 avez mis en lumière; maintenant dans les  
3 préconisations que vous allez en tirer, il me  
4 semblait intéressant d'aiguiller ou d'orienter  
5 votre réflexion sur un certain nombre de grands  
6 principes qui pourraient être mobilisés, utilisés  
7 pour essayer d'ordonner un petit peu les  
8 recommandations que vous allez faire, qui  
9 pourraient vous aider à clarifier, catégoriser les  
10 recommandations. »

11 Mais je pense que ces théories-là, elles  
12 doivent toujours prendre l'arrière-plan à une  
13 connaissance situationnelle particulière de ce qui  
14 se passe dans une province, dans le cas du Québec.  
15 Ce sont des outils, c'est une boîte à outils, mais  
16 c'est absolument pas un guide absolu qu'on devrait  
17 mobiliser de façon systématique.

18 Je pense, on doit faire son marché à  
19 l'intérieur de tout ça, et voir qu'est-ce qui est  
20 convergent, qu'est-ce qui est conforme à la  
21 situation qui a été mise en lumière au Québec, et  
22 que c'est ces données-là et ces connaissances qui  
23 devraient primer sur l'application systématique de  
24 ces trois théories.

25 Je crois que ces trois théories sont des

1       boîtes à outils dans lesquelles on peut se servir,  
2       elles me semblent très utiles, mais elles ne me  
3       semblent pas devoir prendre l'avant-scène. Elles  
4       doivent être en arrière-plan comme des outils,  
5       encore une fois, utiles, oui.

6       Q. **[47]** Alors, plus particulièrement sur la question  
7       de la théorie de la régulation graduelle, vous avez  
8       produit dans votre rapport, en fait, illustré cette  
9       théorie-là par une pyramide, à la base de laquelle  
10       on a l'autorégulation et au sommet de laquelle on a  
11       le processus de neutralisation.

12               Pouvez-vous, de façon très très générale  
13       nous parler de cette pyramide-là, dans la mesure où  
14       le réflexe de plusieurs observateurs ou de  
15       plusieurs citoyens c'est de dire : « Il faut  
16       frapper un grand coup lorsqu'on identifie des  
17       comportements incorrects, immoraux, inacceptables,  
18       et que seulement les grands coups vont nous  
19       permettre de produire des résultats à long terme. »  
20       De façon un peu contre-intuitive, c'est un peu  
21       l'inverse qu'il faut faire si on veut vraiment  
22       produire des résultats, donc j'aimerais vous  
23       entendre là-dessus de façon un peu plus précise.

24       R. Effectivement. On pourrait simplifier cette  
25       pyramide en revenant au bon vieil adage du marteau

1 et du clou. Si dans votre boîte à outils votre seul  
2 outil c'est un marteau, bien, tous les problèmes  
3 vous semblent être des clous sur lesquels il faut  
4 taper, mais ça ne va pas nécessairement vous aider  
5 à monter votre meuble IKEA si vous avez des vis,  
6 des pinces, des... tout un tas d'autres mécanismes  
7 à mettre en oeuvre.

8           Donc, cette pyramide régulatrice, elle  
9 prend pour acquis que la réponse des mesures  
10 anticorruption doit être graduelle et doit  
11 refléter, en fait, le comportement et l'attitude  
12 des entreprises ou des individus sur lesquels on  
13 cherche à agir.

14           Si on prend les entreprises, par exemple,  
15 les grandes entreprises de génie-conseil ou de  
16 construction, ou les grands conglomérats québécois,  
17 vous avez des entreprises qui ont une conformité  
18 exemplaire, vous avez des entreprises qui ont la  
19 volonté d'agir, mais pas les capacités. Vous avez  
20 des entreprises qui ont pas la volonté d'agir ni  
21 les capacités, et donc, vous n'allez pas interagir  
22 avec ces différentes entreprises de la même façon.

23           Pour certaines d'entre elles, celles qui  
24 n'ont pas les capacités, bien, en leur fournissant  
25 des campagnes de sensibilisation, en les aidant, en



1 les éduquant, en leur envoyant des prescriptions,  
2 en leur disant quoi faire, vous allez les aider à  
3 revenir dans la norme et à se conformer à ce qu'on  
4 attend d'elles.

5 Pour celles qui n'ont pas la volonté  
6 d'agir, vous pouvez essayer d'aller directement  
7 vers la révocation d'un permis ou le retrait de  
8 permis d'opérer, mais vous avez quand même des  
9 moyens... ce sont toutes, la plupart d'entre elles,  
10 des entreprises avec des actionnaires, donc même si  
11 la volonté initialement d'agir est assez peu  
12 manifeste, bien vous avez des moyens graduels de  
13 faire pression sur elles pour éviter d'avoir à  
14 mobiliser toutes les ressources de l'État, qui en  
15 fait ne sont pas si énormes que ça. Parce que ces  
16 entreprises-là ont aussi beaucoup de ressources  
17 juridiques à opposer à l'État et peuvent se lancer  
18 dans une guérilla juridique qui peut durer des  
19 années et des années et des années, et qui va être  
20 contre-productive pour le citoyen québécois.

21 Donc, peut-être qu'il y a d'autres  
22 mécanismes avant à essayer d'aborder, de mobiliser,  
23 comme les injonctions dans la pyramide. Je parle  
24 d'injonctions, d'amendes, de poursuites pénales, de  
25 suspension de permis et de révocation de permis. Et

1 vous rendez cette palette, ce registre  
2 d'interventions très clair. D'ailleurs, dans les  
3 meilleures pratiques en général on les fait  
4 négocier par les entreprises à qui on va les  
5 appliquer elles-mêmes. Donc, on les réunit toutes  
6 et on leur dit : « O.K. On va déterminer quel est  
7 le registre d'intervention graduel auquel on va  
8 vous soumettre. Vous pouvez y participer, à  
9 déterminer ce registre-là, sachant que si vous vous  
10 écartez du droit chemin, on va vous l'appliquer de  
11 façon extrêmement rigoureuse. »

12 Et, évidemment, ça veut pas dire qu'il ne  
13 faut pas être très sévère au sommet de la pyramide  
14 avec les délinquants multirécidivistes parmi ces  
15 entreprises-là, vous allez frapper un grand coup.  
16 Cette théorie anglaise utilise l'analogie du  
17 « Benign Big Gun ». C'est-à-dire que vous avez un  
18 gros calibre à votre disposition et vous n'hésitez  
19 pas à vous en servir mais uniquement quand vous  
20 avez épuisé toutes les autres options à votre  
21 disposition. Et parfois, vous vous en servez et là,  
22 évidemment, vous accumulez beaucoup de capital, de  
23 crédibilité, parce que toutes les autres compagnies  
24 observent par exemple le retrait permanent,  
25 révocation permanente d'un permis.

1                   Pour une entreprise avec des actionnaires,  
2                   c'est extrêmement problématique; c'est-à-dire,  
3                   c'est le baiser de la mort. Donc, si vous en...  
4                   vous appliquez cette mesure extrême à une société  
5                   et que vous vous autorisez à la faire disparaître  
6                   de l'écosystème, toutes les autres vont prêter une  
7                   attention extrêmement... extrêmement prononcée à  
8                   vos comportements. Ils vont comprendre que vous  
9                   êtes extrêmement sérieux, parce que vous êtes  
10                  capables de sacrifier éventuellement une compagnie.  
11                  Ça veut pas dire que vous devez toutes les  
12                  sacrifier systématiquement, mais vous devez faire  
13                  comprendre qu'il y a une pointe en haut de la  
14                  pyramide et que vous n'hésitez pas, si les gens  
15                  n'ont pas saisi les occasions, les perches que vous  
16                  leur avez tendues en amont, pour essayer de revenir  
17                  dans le droit chemin.

18                 Et la plupart des entreprises, la plupart  
19                 des décideurs, s'ils jugent que votre crédibilité  
20                 est suffisante, ils vont saisir les opportunités  
21                 qui se présentent à eux, ce qui va faire en sorte  
22                 que l'État aura moins de ressources à mobiliser et  
23                 pourra se concentrer sur les gens qui sont vraiment  
24                 irrécupérables ou, en tout cas, à qui toutes les  
25                 chances qu'on a données n'ont servi à rien. Donc,

1 c'est cette idée qu'on doit donner. C'est une  
2 responsabilité active; c'est-à-dire on doit se  
3 tourner vers le futur. Oui, certains acteurs ont  
4 été délinquants; oui, ils ont versé des pots-de-  
5 vin; oui... parce que tout le monde le faisait,  
6 mais est-ce qu'ils ont la capacité de s'amender  
7 pour l'avenir? Ou est-ce qu'on va uniquement se  
8 focaliser sur ce qu'ils ont fait dans le passé et  
9 qu'on va chercher à les punir pour cela sans leur  
10 donner la chance d'éventuellement, de corriger leur  
11 comportement pour l'avenir, en concentrant, encore  
12 une fois, les ressources très limitées... Il faut  
13 pas se leurrer, les ressources du système pénal,  
14 pour faire face à ce type de cas, sont extrêmement  
15 limitées. Et donc, il vaut mieux les concentrer sur  
16 certains acteurs plutôt que d'essayer d'appliquer  
17 ces ressources-là de façon uniforme à tous les  
18 acteurs, parce que dans ce cas-là, ça va favoriser  
19 les mécanismes d'évasion à ces types de mesures  
20 anticorruption.

21 M. RENAUD LACHANCE, commissaire :

22 Q. **[48]** Mais vous savez au cours des dernières années,  
23 les gouvernements ont quand même posé... pris des  
24 mesures pour lutter contre la collusion et la  
25 corruption. On a créé l'UPAC...

1 R. Oui.

2 Q. **[49]** ... où on a réunit dans ça la Régie du  
3 bâtiment, la CSST, la CCQ, Revenu Québec, et vous  
4 parliez tout à l'heure d'une meilleure coordination  
5 des instances de contrôle...

6 R. Oui.

7 Q. **[50]** ... ce sont là des instances de contrôle, avec  
8 des moyens de sanction qui sont assez sévères.  
9 Retirer le permis à une entreprise, c'est... comme  
10 vous disiez, c'est le baiser de la mort. On a  
11 augmenté la probabilité de détection d'actes de  
12 collusion, de corruption, et puis, dans votre  
13 rapport de recherche que je voudrais bien, vous  
14 parlez de l'obligation d'accroître les incitatifs.  
15 Là, on a un incitatif qui va un peu dans un double  
16 sens parce que, dans les faits, on dit : « Si on  
17 vous prend, on vous enlève le droit... On vous  
18 donne pas la certification de l'AMF. » Est-ce que  
19 vous pensez qu'on a là, maintenant au Québec,  
20 suffisamment de, je dirais, de mesures et  
21 d'incitatifs pour mieux lutter contre la collusion-  
22 corruption? Puis, est-ce qu'il en reste d'autres  
23 encore qu'on pourrait rajouter dans le contexte de  
24 la réglementation actuelle?

25 R. Je pense que, effectivement, au niveau des

1 sanctions, c'est-à-dire en haut de la pyramide,  
2 comparativement à ce qu'on aurait pu observer il y  
3 a cinq ans, on a vu... on a observé au Québec une  
4 intensification considérable des moyens mis à la  
5 disposition de différents organismes pour lutter  
6 contre la corruption. Je pense qu'il n'y a aucun  
7 doute là-dessus. On peut tous s'entendre sur cet  
8 aspect-là.

9 Q. **[51]** Qu'est-ce qu'on peut faire de plus?

10 R. Moi, ce que je vous dirais, c'est que ce qu'on peut  
11 faire de plus n'est pas en haut de la pyramide, ça  
12 serait plutôt en bas. C'est-à-dire ce qu'on peut  
13 faire de plus, c'est... parce que c'est certain que  
14 l'UPAC, même l'UPAC, avec toutes les ressources à  
15 sa disposition, doit être select... va devoir être  
16 sélective dans ses enquêtes. Elle pourra pas  
17 traiter toutes les dénonciations qu'elle va  
18 recevoir, ne pourra pas traiter tous les  
19 renseignements qui vont lui être communiqués.  
20 Pourquoi je dis cela? Parce que j'ai... j'ai  
21 aussi... il se trouve que mes recherches portent  
22 aussi sur le fonctionnement des organisations  
23 policières et c'est comme ça que fonctionnent les  
24 organisations... les services d'enquête dans tous  
25 les domaines, quels qu'ils soient. C'est-à-dire que

1 l'UPAC n'aura jamais certainement toutes les  
2 ressources dont elle a besoin pour enquêter sur  
3 tous les indices ou toutes les suspicions qui lui  
4 sont transmises.

5           Donc, on ne peut pas faire reposer  
6 l'intégralité de la responsabilité de la lutte  
7 contre la corruption sur une UPAC qui serait une  
8 UPAC exclusivement occupée à mener des enquêtes  
9 criminelles. On doit aider l'UPAC aussi à améliorer  
10 ses activités de sensibilisation des gens dans les  
11 ministères, ses activités de... éducatives, ses  
12 activités de... de prévention, donc, qui sont  
13 toutes des mesures qu'on retrouve en bas de la  
14 pyramide.

15           Donc, je pense qu'on a fait énormément de  
16 progrès au cours des dernières années. On a fait  
17 énormément de progrès dans tout ce qui concerne la  
18 coercition, la neutralisation, la dissuasion,  
19 probablement. Mais il y a également, étant donné  
20 l'ampleur du secteur de la... de la construction,  
21 et d'ailleurs il n'y a pas que le secteur de la  
22 construction qui est confronté au problème de la  
23 corruption et de la collusion, les contrats  
24 informatiques, il y a d'autres secteurs industriels  
25 qui sont extrêmement exposés aussi. Et ces

1           secteurs-là représentent des segments extrêmement  
2           importants de l'économie québécoise et on doit  
3           essayer d'aborder ce problème-là en plus des  
4           mesures et des moyens conséquents mis dans la  
5           coercition, la dissuasion, la neutralisation d'une  
6           façon plus préventive.

7                       Donc, c'est tout le message préventif, qui,  
8           je crois, pourrait être un petit peu renforcé. Des  
9           campagnes préventives, des campagnes visant à  
10          neutraliser les discours de justifications dans les  
11          municipalités, dans les ministères, au sein des  
12          entreprises aussi. Certaines entreprises  
13          québécoises, maintenant, sont des chefs de file  
14          dans ce domaine-là. Il y a énormément à apprendre  
15          sur ce qui marche et sur ce qui marche pas. Et je  
16          pense qu'uniquement se focaliser sur la... la  
17          sanction, la punition, la neutralisation, c'était  
18          nécessaire parce qu'on était clairement en retard.  
19          Maintenant que ce retard-là a été en partie  
20          rattrapé, je pense qu'il y a cet aspect de  
21          prévention qui, certainement, mérite d'être examiné  
22          de façon un petit peu plus détaillée et  
23          approfondie. Pour éviter, justement, que ces  
24          discours-là de « Tout le monde le fait donc  
25          pourquoi pas moi? » ne se remanifestent plus. Parce



1 que ça a été l'excuse avancée pendant très très  
2 longtemps.

3 (12:40:12)

4 Me GENEVIÈVE CARTIER :

5 Q. **[52]** J'aurais une autre question puis pour  
6 terminer, je... on va terminer dans quelques  
7 minutes, sur la question de l'adaptabilité. Vous  
8 dites, quelles que soient les mesures que nous  
9 allons prendre, les cibles auxquelles on s'adresse,  
10 certains de ces acteurs-là ont une capacité  
11 d'adaptation extrêmement importante aux mesures que  
12 nous pourrions prendre. Comment s'adapter, comme  
13 pouvoir public, à l'adaptabilité des acteurs?

14 R. Je pense qu'une des réponses, et encore une fois,  
15 c'est pas... quand je parle d'adaptabilité, c'est  
16 pas un discours pessimiste en disant « C'est  
17 impossible de vaincre la corruption », pas du tout,  
18 au contraire, c'est tout à fait possible. Mais il  
19 faut pas... il faut bien comprendre qu'on n'est pas  
20 confronté à un phénomène amorphe. Les gens en face,  
21 il y a une opposition, il y a un adversaire qui  
22 est... qui cherche à manipuler le système, à  
23 s'infiltrer, à le reconfigurer pour répondre à ses  
24 propres besoins.

25 Moi, je pense qu'une façon privilégiée,

1           probablement pas la seule, mais c'est de... la  
2           création, ce qu'on voit probablement à travers ce  
3           qui est en germe à l'UPAC, d'une agence de lutte  
4           anti-corruption indépendante qui dispose d'un  
5           mandat suffisamment large pour pouvoir réexaminer  
6           ses moyens et son mandat à intervalle régulier pour  
7           s'assurer que le contexte législatif, que les  
8           moyens à sa disposition et que les stratégies  
9           qu'elle met en oeuvre restent adéquats pour  
10          répondre au défi de la corruption. Donc, une agence  
11          gouvernementale, certainement forte, qui s'appuie  
12          sur des enquêtes, sur un pouvoir de sanction, mais  
13          aussi sur la recherche pour pouvoir observer à  
14          l'échelle de toute la société québécoise les  
15          transformations de la corruption. Et encore une  
16          fois, ça, les unités d'enquête n'ont pas le temps,  
17          n'ont pas les ressources, n'ont pas l'expertise  
18          pour le faire, mais une agence anticorruption qui  
19          aurait ce mandat, ce triple mandat finalement, un  
20          mandat d'enquêtes et de sanctions, un mandat de  
21          prévention et un mandat de recherche, c'est-à-dire  
22          d'approfondissement des connaissances qui nous  
23          assurent que ce qu'on sait de la corruption à  
24          l'heure actuelle nous permet de dire que les moyens  
25          qu'on met contre... pour lutter contre elle sont

1        adéquats et suffisants, me semblerait être une  
2        agence qui aurait de bonne chance d'être elle-même  
3        suffisamment adaptable pour s'assurer que les  
4        schémas de corruption ne... ne prennent pas le  
5        dessus sur les mécanismes de lutte contre la  
6        corruption justement.

7        (12:45:44)

8        Me GENEVIÈVE CARTIER :

9        Q. **[53]** Et peut-être un dernier mot sur la question de  
10       la recherche. Comment cette recherche-là est-elle  
11       menée, par exemple, en Australie ou, ici, quel  
12       modèle devrions-nous adopter? Est-ce que c'est en  
13       partenariat avec les universités? Est-ce que vous  
14       voyez la formation de chercheurs spécifiée dédiée à  
15       cette entité-là? Comment con...

16       R. Il peut exister plusieurs... plusieurs modalités.  
17       En Australie, à la Commission indépendante contre  
18       la corruption, cette recherche est faite en partie  
19       à l'interne, donc l'Autorité de lutte  
20       anticorruption dispose d'un certain nombre de  
21       chercheurs qu'elle recrute et qui produisent de la  
22       documentation, qui produisent des études, qui ont  
23       accès aux données d'enquêtes aussi qui leur  
24       permettent d'analyser de façon plus systématique  
25       ces données-là.

1                   En même temps, elle conclut également des  
2 ententes avec des chercheurs indépendants qui ont  
3 parfois... australiens ou internationaux qui lui  
4 permet de s'appuyer sur cette expertise  
5 internationale qui est parfois extrêmement pointue,  
6 extrêmement sophistiquée et qu'une agence  
7 gouvernementale n'a pas toujours nécessairement la  
8 capacité de développer en interne.

9                   Au Québec, on a un modèle de financement  
10 d'une recherche balisée à travers les ententes de  
11 partenariats entre les fonds de recherche du Québec  
12 et des ministères ou des agences gouvernementales  
13 qui permettent de cibler des thématiques de  
14 recherches. Donc, les agences gouvernementales  
15 versent un montant global à des fonds... les trois  
16 fonds de... enfin, le fonds maintenant de  
17 recherches du Québec. Et c'est ce fonds-là qui  
18 administre l'attribution des contrats de recherches  
19 sur les bases d'excellence académique à des  
20 chercheurs québécois.

21                   Moi, je pense qu'on devrait faire appel à  
22 des chercheurs du monde entier parce que ce  
23 phénomène de la corruption est un phénomène  
24 mondial. Il y a une expertise mondiale qui se  
25 développe et je pense qu'il serait dommage de

1       restreindre les chercheurs qui peuvent être amenés  
2       à collaborer... à collaborer avec cette agence-là  
3       uniquement à l'intérieur du Québec. Je pense qu'on  
4       devrait s'appuyer sur toutes les connaissances  
5       disponibles comme le fait la Commission en faisant  
6       appel à des chercheurs du monde entier pour essayer  
7       de comprendre ce phénomène.

8               On est dans une ère de mondialisation où ça  
9       me semblerait un petit peu paradoxal qu'on se  
10      limite à un tout petit nombre de chercheurs alors  
11      qu'on a un réservoir potentiel bien plus... bien  
12      plus important.

13             Je pense que la meilleure solution, c'est  
14      un mélange entre une expertise interne permanente  
15      qui assure la continuité, qui assure un accès à des  
16      données qui sont souvent difficiles à obtenir, qui  
17      sont souvent sensible aussi, et une expertise  
18      externe qui permet de mobiliser des gens disposant  
19      de connaissances de pointe.

20             Dans certains cas, deux ou trois personnes  
21      seulement au monde sont capables de traiter  
22      certains sujets ou de développer certaines  
23      thématiques et je pense que ce mixte-là, ce  
24      mélange-là serait probablement un idéal à  
25      atteindre.

1 Q. **[54]** Merci beaucoup, Professeur Dupont. Votre  
2 rapport est extrêmement utile pour notre équipe de  
3 recherche, donc merci d'y avoir contribué. Alors,  
4 nous...

5 LA PRÉSIDENTE :

6 Q. **[55]** Tout à fait, je joins les remerciements de  
7 maître Cartier. Alors, merci infiniment, Monsieur  
8 Dupont.

9 R. Merci.

10 Q. **[56]** Merci.

11

12 AJOURNEMENT DE L'AUDIENCE

13

14

1 SERMENT

2 Nous, soussignées, ODETTE GAGNON et DANIELLE  
3 BERGERON sténographes officielles, certifions que  
4 les pages qui précèdent sont et contiennent la  
5 transcription fidèle et exacte de l'enregistrement  
6 numérique, le tout hors de notre contrôle et au  
7 meilleur de la qualité dudit enregistrement.

8

9 Le tout conformément à la loi.

10

11 Et nous avons signé,

12

13

14

15 \_\_\_\_\_  
Odette Gagnon (Tableau #202129-3)

16 Sténographe officielle

17

18

19

20 \_\_\_\_\_  
Danielle Bergeron (Tableau #289077-1)

21 Sténographe officielle

22