



# RAPPORT

## Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption

Septembre 2012



# MOT DE LA SOUS-MINISTRE

C'est avec plaisir que je vous présente le premier rapport sur l'état d'avancement des actions pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption sous la responsabilité du ministère des Transports du Québec (MTQ) et celles qui sont mises en œuvre conjointement avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Il fait état des résultats préliminaires en fonction des indicateurs et des cibles établis pour l'année financière 2012-2013.

Une structure de gouvernance a été mise en place afin de réunir l'expertise requise pour implanter les différentes mesures, pour proposer des modifications en fonction de l'évolution de la situation et pour évaluer objectivement les conséquences de chacune.

Ainsi, un comité directeur, sous ma présidence, accorde toute l'attention nécessaire au suivi de la reddition de comptes des actions concertées. Il se réunit régulièrement afin de suivre efficacement les différentes actions et soutenir les équipes de travail dans la mise en œuvre de solutions. Trois groupes de travail — le renforcement de l'expertise, la gestion de projets, la gestion contractuelle et la prévention de la collusion — ont été mandatés pour proposer des stratégies dans leur domaine respectif afin de mener à bien la mise en œuvre des actions. Ces groupes sont respectivement coordonnés par le sous-ministre associé, André Caron, et les sous-ministres adjointes, Anne-Marie Leclerc et Josée Dupont.

Un Bureau de coordination des actions pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption a été créé afin d'assurer la coordination des travaux du comité directeur et des groupes de travail. Il joue également le rôle d'interlocuteur auprès du SCT et de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction.

Le présent rapport témoigne des énergies déployées par le Ministère pour reprendre la direction d'une partie importante de ses travaux, de se doter d'outils afin de vérifier la qualité du travail confié à des ressources externes et d'assurer l'imputabilité de ces ressources. Il continuera à travailler sans relâche pour maintenir le cap afin de s'assurer de la réalisation de l'ensemble des actions au cours des prochaines années. À cet égard, je tiens à souligner le travail soutenu des gestionnaires et des employés, qui, par leur engagement et leur professionnalisme, ont permis d'atteindre, entre autres, les résultats détaillés du présent rapport.

La sous-ministre,

Dominique Savoie

# TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS.....	1
INTRODUCTION.....	4
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	5
<b>AXE 1 : UN MEILLEUR CONTRÔLE DES COÛTS ET DE LA QUALITÉ ET UNE PLUS GRANDE IMPUTABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ .....</b>	<b>5</b>
ACTION 1 Le rehaussement de l'imputabilité des firmes de génie-conseil et des entrepreneurs en redéfinissant des sanctions applicables aux firmes de génie-conseil en cas d'erreurs, d'omissions ou de qualité insuffisante des services et d'un mécanisme d'imputation des coûts de travaux de construction supplémentaires découlant notamment des erreurs dans les plans et devis .....	5
ACTION 2 La proposition de modifications législatives visant à sanctionner les entreprises réclamant indûment des sommes supplémentaires dans le cadre d'un contrat public.....	7
ACTION 3 L'élaboration d'un cadre de gestion pour les projets d'infrastructure inférieurs à 40 M\$, inspiré de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique et adapté aux projets de 5 M\$ à 40 M\$. Un processus intégré de gestion de projet et de suivi de l'infrastructure sur son cycle de vie sera mis en place. ....	7
ACTION 4 Le Ministère s'est doté d'une démarche ministérielle de gestion de projets basée sur une approche reconnue sur le plan international ( <i>Project Management Institute</i> ) et adaptée au contexte ministériel de gestion des projets routiers.....	7
ACTION 5 La création de bureaux de projets qui serviront à tout projet d'infrastructure au sein des ministères et organismes publics qui réalisent des projets de moins de 40 M\$. ....	8
<b>AXE 2 : L’AFFIRMATION D’UN LEADERSHIP EN MATIÈRE D’EXPERTISE .....</b>	<b>9</b>
ACTION 6 L'ajout de 970 ETC au MTQ sur un horizon souhaité de cinq ans, en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre, pour répondre aux besoins des secteurs de vulnérabilité indiqués dans le rapport de l'Unité anticollusion. ....	9
ACTION 7 Le MTQ sera exempté, jusqu'à nouvel ordre, de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'actuel gel d'embauche. ....	12
ACTION 8 La mise en place d'un processus accéléré d'embauche pour certaines classes d'emplois en difficulté de recrutement (rareté de la main-d'œuvre ou difficulté d'attraction), notamment pour les ingénieurs et les techniciens des travaux publics. ....	12
ACTION 9 Les ressources internes du MTQ assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier. ....	13
ACTION 10 La création d'un service spécialisé en structures à Montréal et d'un bureau de projets stratégiques. ....	15
ACTION 11 Le développement de pôles d'expertise dans divers domaines, notamment l'estimation de la valeur des honoraires professionnels et des coûts de travaux, l'analyse des bordereaux de soumission, l'évaluation et la gestion des risques (portée, échéancier,	

	coûts) à chaque étape de la réalisation des projets routiers et l'analyse des modifications aux contrats (avenants).....	17
ACTION 12	La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie par des ressources spécialisées du Ministère tant aux étapes de planification et de préparation de projet, de conception des plans et devis que de surveillance des travaux de construction.....	20
ACTION 13	Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'attraction et de fidélisation du personnel.....	21
ACTION 14	L'implantation d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel en début de carrière ( <i>Organisation apprenante</i> ).....	22

**AXE 3 : DE NOUVELLES INITIATIVES POUR PRÉVENIR, DÉTECTER LA COLLUSION ET PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS ..... 24**

ACTION 15	La mise en opération, le 1 <sup>er</sup> juin 2012, d'un registre afin de rendre inadmissibles aux contrats publics les contractants qui ont été déclarés coupables de certaines infractions, notamment en matière de crime économique, de crime lié à la collusion et à la corruption et de fraude fiscale.....	24
ACTION 16	La modification des documents types d'appels d'offres par l'introduction d'une attestation de probité en y intégrant l'attestation anticollusion. ....	24
ACTION 17	Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché au MTQ. ....	24
ACTION 18	Les consortiums en services professionnels et de génie seront tenus de divulguer la composition et la répartition des honoraires entre les firmes. ....	27
ACTION 19	La mise sur pied d'un comité conjoint et permanent (MTQ-UPAC) de prévention et de détection de la collusion dans le domaine de la construction routière.....	27
ACTION 20	La transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé, d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors impliqués. ....	28
ACTION 21	Une communication au moment de l'embauche de nouveaux employés rappelant les principes éthiques et les règles de déontologie qui s'appliquent et leur engagement écrit d'en respecter les termes.....	29
ACTION 22	La mise en ligne d'une capsule de sensibilisation aux principes d'éthique et aux règles de déontologie, accessible à tous les employés de la fonction publique.....	29
ACTION 23	Le MTQ procédera à l'analyse systématique des bordereaux de soumission et collaborera avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'examen de la possibilité et des conséquences de rejeter automatiquement toute offre comportant un article problématique. ....	29
ACTION 24	L'ajustement de la Politique de gestion contractuelle concernant les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics dans le but de donner des directives sur la communication avec les entreprises qui se sont procuré les documents d'appels d'offres, mais qui n'ont pas présenté de soumission. ....	30
ACTION 25	La proposition de modifications à la réglementation afin de permettre à un organisme public de rejeter, selon certaines conditions, une soumission anormalement basse. ....	30
ACTION 26	La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger qu'une seule soumission puisse être déposée par une entreprise et ses personnes liées afin d'éviter de recevoir plus d'une soumission de la part d'une même entreprise sous différentes raisons sociales. ....	30
ACTION 27	La proposition de modifications aux politiques de gestion contractuelle visant à assurer le respect des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes.....	30
ACTION 28	La tenue d'activités de formation et la sensibilisation à l'éthique publique.....	31

ACTION 29	En collaboration avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la mise en œuvre d'un programme de formation à la détection de situation de collusion pour les employés du MTQ, lequel sera déployé à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement. ....	34
<b>AXE 4 : UN RENFORCEMENT DU CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE</b>		<b>36</b>
ACTION 30	La proposition de modifications législatives visant à obliger chaque organisme public à désigner un responsable de l'application des règles contractuelles. ....	36
ACTION 31	La proposition d'une politique de gestion contractuelle comportant des lignes de conduite et de bonnes pratiques qu'un organisme public devrait appliquer lors de la prise de décision devant mener à l'autorisation d'engager des dépenses supplémentaires pour la réalisation d'un contrat ou de celles devant mener à une modification du contrat initial. ....	36
ACTION 32	La proposition d'un resserrement des règles applicables en matière de surveillance des travaux. ....	36
ACTION 33	La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger que les organismes publics publient le montant final de chaque contrat sur le Système électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAO) y inclus, par le fait même, le montant total des dépenses supplémentaires, le cas échéant. ....	36
ACTION 34	La proposition d'une modification réglementaire en vue d'accélérer la publication des contrats de gré à gré sur le SEAO. ....	36
ACTION 35	La mise en place d'un système de soumission électronique. ....	37
ACTION 36	L'optimisation des processus d'acquisition dans une perspective de favoriser une saine concurrence. ....	37
ACTION 37	Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs. ....	41
ACTION 38	Le resserrement du processus de traitement des réclamations par la mise en place d'un mécanisme de consultation des juristes ayant pour objectif la validation de la responsabilité respective des différents acteurs concernés (firmes de génie-conseil et entrepreneurs) et la recommandation d'actions à prendre. ....	43
ACTION 39	Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes qui tient compte de la compétence et de l'expertise pour d'autres catégories de travaux. ....	44
<b>CONCLUSION</b>		<b>46</b>
<b>REDDITION DE COMPTES</b>		<b>46</b>
<b>SUIVI DES RÉALISATIONS</b>		<b>47</b>

# FAITS SAILLANTS

Le 20 octobre 2011, le ministre des Transports et la présidente du Conseil du trésor ont rendu public le document *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*. Les principales réalisations du Ministère vous sont présentées sous les quatre grands axes d'intervention couverts par le plan d'action. L'ensemble des actions, sous la responsabilité du Ministère, sont démarrées et cinq d'entre elles sont réalisées.

## **Un meilleur contrôle des coûts et de la qualité et une plus grande imputabilité du secteur privé**

Deux mesures ont été mises en place permettant d'assurer un contrôle sur les coûts des travaux exécutés par des entrepreneurs. Ainsi, toute situation déclarée par l'entrepreneur, en cours d'exécution des travaux, comme n'étant pas prévue dans le contrat, doit être validée par le surveillant et le chargé de projet avant qu'un gestionnaire autorise la production d'un avenant au contrat. De plus, à la fin des travaux, l'entrepreneur qui se sent lésé, peut déposer une réclamation qui sera analysée par des intervenants spécialisés du Ministère, lesquels détermineront la part de responsabilité de l'entrepreneur dans la situation litigieuse et recommanderont, s'il y a lieu, un versement additionnel à l'entrepreneur (Action 1).

Dans l'attente d'un processus plus formel, une démarche préliminaire est en application dans le traitement des réclamations où une firme de génie-conseil est suspectée d'avoir commis une erreur pouvant être à l'origine d'une partie des coûts additionnels qui doivent être versés par le Ministère à un entrepreneur. Les analystes, attitrés aux réclamations, produisent une note d'imputabilité qui dresse le bilan des actions et des manquements imputables à la firme de génie-conseil dans la réalisation de leur mandat. Au 31 août 2012, deux dossiers ont été transmis pour analyse à la Direction des affaires juridiques (Action 1).

## **L'affirmation d'un leadership en matière d'expertise**

Le 18 octobre 2011, le Conseil du trésor a autorisé, sur cinq ans, l'ajout de 970 équivalents temps complet (ETC) au Fonds des réseaux de transport terrestre (FORT) du Ministère, et ce, dans la foulée du dépôt du rapport de l'Unité anticollusion et de la mise en œuvre des actions concertées (Action 6).

Le processus d'embauche d'ingénieurs et de techniciens en travaux publics est amorcé. Il est soutenu par la publication continue de concours de recrutement, la tenue d'activités promotionnelles, la présence de recruteurs dans les établissements d'enseignement du Québec, de niveau collégial et universitaire, la mise en œuvre du programme *Ambassadeurs* et par la bonification des conditions de travail des ingénieurs. Au 31 août 2012, 85 personnes ont été embauchées dont 26 ingénieurs et 31 techniciens en travaux publics (Actions 6 et 8).

Un service spécialisé en structures et une Direction générale adjointe des projets stratégiques ont été créés afin d'assurer une optimisation des ressources. Deux suivis ont été mis en ligne sur le site Internet pour que les citoyens soient en mesure de constater les efforts ministériels relativement à la mise en œuvre du plan de redressement du réseau routier québécois : suivi des ponts et des routes et suivi des grands chantiers (Action 10).

Le 16 mai 2012, le Ministère a mis en œuvre un plan d'attraction et de fidélisation du personnel. (Action 13). Il a aussi procédé, le 21 juin 2012, au lancement de son programme « Organisation apprenante » afin d'implanter une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel en début de carrière. Un projet est à l'essai à la Direction de la Mauricie-Centre-du-Québec (Action 14).

### **De nouvelles initiatives pour prévenir, détecter la collusion et protéger l'intégrité des contrats publics**

Une équipe dédiée à l'analyse des marchés a été constituée. Une première étude statistique a été réalisée sur les dépassements de coûts dans les contrats de construction octroyés par appel d'offres public pour les années 2006 à 2009, ce qui a permis le développement des premiers indicateurs de collusion. Un projet pilote de vérification systématique sur des chantiers de construction, ciblant des chantiers de la région de Montréal, est en cours (Action 17).

Depuis décembre 2011, les documents d'appels d'offres ont été modifiés et publiés afin d'exiger des consortiums une divulgation du pourcentage de participation des firmes qui les composent (Action 18).

Le Ministère a convenu avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC) de la création de la Table de concertation sur la protection de l'intégrité des contrats dans le domaine de la construction et de l'entretien du réseau routier et de deux comités opérationnels : « Prévention » et « Vérification-enquête ». Les travaux ont débuté et visent notamment l'approbation d'un programme triennal de formation à la détection de situations de collusion au cours de la présente année financière (Actions 19 et 29).

À l'automne 2011, le Ministère a tenu 17 sessions de formation en éthique s'adressant à 250 employés. De plus, 247 nouveaux employés ont été sensibilisés à l'éthique lors des deux journées d'accueil tenues les 18 octobre et le 18 novembre 2011. Du 4 avril au 8 juin 2012, plus de 240 employés ont été sensibilisés dans le cadre de 12 sessions de formation sur l'éthique et les valeurs dans la fonction publique québécoise. De plus, le Ministère s'est donné des orientations et des règles pour soutenir son personnel par l'adoption de trois directives. Une nouvelle section sur l'intranet, consacrée à l'éthique et au lobbying, a été mise en ligne incluant la capsule interactive WEB « L'éthique dans la fonction publique québécoise » produite par le SCT (Action 28).

### **Un renforcement du cadre de gestion contractuelle**

Le 3 février 2012, le Ministère a mis en vigueur de nouveaux seuils quant aux programmes de contrats à exécution sur demande en génie. Le montant maximum de chacun des mandats est maintenant fixé à 180 000 \$ (conception) et 315 000 \$ (surveillance) alors qu'auparavant, la valeur maximale était de 200 000 \$ (Action 36).

En avril 2012, le Ministère a lancé un appel d'offres pour la direction territoriale du Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine afin d'acquérir des matériaux granulaires en vue de les utiliser sur des projets de construction routière. Cette façon de faire permet aux entrepreneurs qui n'ont pas de source de matériaux d'être plus compétitifs puisqu'elle les assure d'une source d'approvisionnement à un prix qui se rapproche des prix courants. Un entrepreneur, qui ne possède pas de source de gravier dans cette région, a obtenu le contrat et utilisera les matériaux ainsi rendus disponibles. Cette approche sera évaluée afin de l'étendre à d'autres régions administratives (Action 36).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 (ingénierie des ponts) et le 1<sup>er</sup> octobre 2008 (génie routier), le Ministère évalue le rendement de ses fournisseurs et compile un historique afin de constituer une cote de rendement. Au 12 septembre 2012, le Ministère avait complété 1 627 évaluations de rendements pour les 2 636 contrats terminés (Action 37).

Les *Instructions aux soumissionnaires pour les contrats de travaux de construction et de services de nature technique* ont été modifiées depuis l'automne 2011 afin d'introduire une nouvelle clause visant à refuser également un sous-traitant ayant fait l'objet d'un rapport de rendement insatisfaisant à titre de contractant du Ministère dans le cadre d'un contrat de même nature. En date du 31 août 2012, le Ministère a refusé quatre sous-traitants (Action 37).



# INTRODUCTION

Le 20 octobre 2011, le ministre des Transports et la présidente du Conseil du trésor ont rendu public le document *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*.

S'articulant autour de quatre grands axes d'intervention, les actions annoncées traduisent la volonté du gouvernement de veiller à ce que le Ministère se réapproprie l'expertise en matière de travaux publics, d'agir en amont afin de prévenir et détecter la collusion, de rendre imputables les entreprises avec lesquelles il fait affaire, de contrôler les coûts et de renforcer le cadre de gestion contractuelle. Ces axes sont :

- un meilleur contrôle des coûts et de la qualité, et une plus grande imputabilité du secteur privé;
- l'affirmation d'un leadership en matière d'expertise;
- de nouvelles initiatives pour prévenir et détecter la collusion, et protéger l'intégrité des contrats publics;
- un renforcement du cadre de gestion contractuelle.

De ces axes d'intervention découlent 39 actions qui visent à favoriser une plus grande intégrité à l'égard des marchés publics québécois dans le domaine de la construction. Le Ministère réalisera 14 de ces actions, le SCT en réalisera 20 et les 5 autres seront mises en œuvre conjointement par le Ministère et le Secrétariat. Ainsi, le présent bilan porte sur les 14 actions du Ministère et les 5 actions mises en œuvre conjointement par le Ministère et le Secrétariat.

Elles s'inscrivent dans la foulée des mesures prises ou déjà amorcées par le Ministère pour répondre principalement aux recommandations contenues dans le rapport d'enquête de l'Unité anticollusion, mais également dans les rapports de la Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde et du Vérificateur général du Québec sur la gestion de contrats présentant des situations à risque.

# PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

## AXE1

### UN MEILLEUR CONTRÔLE DES COÛTS ET DE LA QUALITÉ ET UNE PLUS GRANDE IMPUTABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ

MTQ

#### ACTION 1

Le rehaussement de l'imputabilité des firmes de génie-conseil et des entrepreneurs en redéfinissant des sanctions applicables aux firmes de génie-conseil en cas d'erreurs, d'omissions ou de qualité insuffisante des services et d'un mécanisme d'imputation des coûts de travaux de construction supplémentaires découlant notamment des erreurs dans les plans et devis.

INDICATEURS	CIBLES
INDICATEUR 1 Sanctions actualisées.	► <b>Décembre 2012</b>
INDICATEUR 2 Processus structuré et uniforme pour le traitement des dossiers où le manquement d'une firme cause préjudice au MTQ implanté.	► <b>Décembre 2012</b> : Avoir établi et approuvé le processus. ► <b>Avril 2013</b> : Avoir déployé le processus dans les directions territoriales.

#### COMMENTAIRES

En matière d'imputabilité des firmes de génie-conseil, le Ministère s'active à déployer un processus structuré et uniforme pour le traitement des dossiers. Sa Direction des contrats et des ressources matérielles a constitué un comité de travail afin de cerner la façon de détecter les omissions ou les erreurs commises par les firmes de génie-conseil. Le comité de travail doit identifier les intervenants ainsi que les activités à réaliser pour établir les preuves de responsabilité et la valeur des préjudices. Enfin, il doit également proposer une démarche de récupération des préjudices subis conformément aux règles légales établies.

Les travaux du comité de travail s'articulent autour de deux processus complémentaires pour la détection des manquements :

- un, portant sur l'analyse des avenants (modifications au contrat initial) produits en cours de réalisation des travaux de construction;
- le second, sur la détection des erreurs de firmes de génie-conseil au moment de l'analyse d'une réclamation déposée par l'entrepreneur à la fin des travaux.

Les travaux, réalisés jusqu'à présent, se détaillent comme suit :

- Une collecte de données, au sein des unités administratives concernées, a été réalisée à l'automne 2011. De 2007 à 2011, près de 60 cas de manquement d'une firme de génie-conseil ont été répertoriés. Ces dossiers, de nature et d'envergure variables, font l'objet d'un suivi par le groupe de travail afin d'analyser le processus actuel de récupération pécuniaire à la suite d'un préjudice subi par le Ministère et de le rendre plus performant.
- Une démarche préliminaire est déjà appliquée dans le traitement des réclamations où une firme de génie-conseil est suspectée d'avoir commis une erreur pouvant être à l'origine d'une partie des coûts additionnels qui doivent être versés par le Ministère à un entrepreneur. Les analystes, attirés aux réclamations, produisent une note d'imputabilité qui dresse le bilan des actions et des manquements imputables à la firme de génie-conseil dans la réalisation de leur mandat.
- Au 31 août 2012, deux dossiers ont été transmis pour analyse à la Direction des affaires juridiques.

## Entrepreneurs

Le Ministère a mis en place deux mesures permettant d'assurer un contrôle sur les coûts des travaux exécutés par des entrepreneurs :

- toute situation déclarée par l'entrepreneur, en cours d'exécution des travaux, comme n'étant pas prévue dans le contrat, doit être validée par le surveillant et le chargé de projet avant qu'un gestionnaire autorise la production d'un avenant au contrat;
- à la fin des travaux, l'entrepreneur qui se sent lésé peut déposer une réclamation qui sera analysée par des intervenants spécialisés du Ministère, lesquels détermineront la part de responsabilité de l'entrepreneur dans la situation litigieuse et recommanderont, s'il y a lieu, un versement additionnel à l'entrepreneur.

Par ailleurs, il peut arriver à l'inverse que les actions de l'entrepreneur puissent causer des préjudices au Ministère. Dans ce cas, le Ministère confie le dossier à la Direction des affaires juridiques pour entreprendre la démarche appropriée auprès de l'entrepreneur. Un examen de la procédure actuelle pourrait conduire à proposer une approche plus formalisée.

## Actualisation des sanctions

Plusieurs mesures sont articulées de manière à imposer des sanctions appropriées à l'ampleur du préjudice subi ou de la faute commise. Comme le prévoit l'action 12, la vérification des travaux réalisés par les firmes de génie sera exécutée par les ressources spécialisées du Ministère. Advenant des travaux de qualité jugée insuffisante, la firme sera appelée à reprendre les travaux sans coûts supplémentaires pour le Ministère. Le paiement des honoraires sera réalisé une fois la qualité des livrables établie. Le Ministère peut également souligner des cas de manquement à l'Ordre des ingénieurs ainsi qu'au registraire de la certification ISO.

Par ailleurs, le Ministère entend mettre en œuvre un processus de récupération des préjudices subis lors de l'exécution des travaux de construction. Des coûts seront imposés aux firmes à la suite de travaux supplémentaires causés par des erreurs ou de coûts supplémentaires découlant des mandats de surveillance en raison des erreurs sur les plans et devis (travaux plus longs que prévu).

Les mesures entourant l'évaluation de rendement des fournisseurs (action 36) viennent s'ajouter à l'objectif d'actualisation des sanctions.

Le Ministère prévoit toujours l'établissement et l'approbation du processus sur l'imputabilité des firmes en décembre 2012 pour une application dans les directions territoriales en avril 2013.

SCT

## ACTION 2

La proposition de modifications législatives visant à sanctionner les entreprises réclamant indûment des sommes supplémentaires dans le cadre d'un contrat public.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

## ACTION 3

L'élaboration d'un cadre de gestion pour les projets d'infrastructure inférieurs à 40 M\$, inspiré de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique et adapté aux projets de 5 M\$ à 40 M\$. Un processus intégré de gestion de projet et de suivi de l'infrastructure sur son cycle de vie sera mis en place.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

MTQ

## ACTION 4

Le Ministère s'est doté d'une démarche ministérielle de gestion de projets basée sur une approche reconnue sur le plan international (*Project Management Institute*) et adaptée au contexte ministériel de gestion des projets routiers.

Le Ministère ajoutera des ressources en soutien aux ingénieurs afin que ceux-ci se consacrent exclusivement aux tâches d'ingénierie. Ainsi, d'ici trois ans, tous les projets routiers de plus de 5 M\$ seront réalisés conformément à la démarche ministérielle de gestion des projets.

### INDICATEURS

### CIBLES

#### INDICATEUR 3

Plan d'action pour l'accélération de la mise en œuvre de la Démarche ministérielle de gestion de projets réalisé.

► **2012-2013** : Avoir approuvé le plan et sa mise en œuvre.

#### INDICATEUR 4

Pourcentage (%) des projets routiers de plus de 5 M\$ réalisé selon la Démarche ministérielle de gestion de projets.

► **2013-2014** : 100 % des nouveaux projets.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La démarche ministérielle de gestion de projets sera appliquée aux nouveaux projets dès 2013-2014. Cela représentera environ 25 % de l'ensemble des projets pour 2013-2014, 60 % pour 2014-2015 pour atteindre la totalité des projets en 2015-2016.

## COMMENTAIRES

En 2009, le Ministère a actualisé sa démarche visant l'amélioration de ses façons de faire en ce qui a trait à la gestion du contenu, des délais, des coûts et de la qualité des projets routiers. Les rôles et les responsabilités des différents intervenants ont notamment été précisés selon le modèle opérationnel de réalisation de projet et la structure fonctionnelle de l'organisation.

### Plan d'action

Le groupe de travail sur la gestion des projets a mandaté un sous-comité afin de proposer une stratégie qui contribuera à accélérer l'implantation de la gestion de projets routiers. Il doit notamment :

- définir les critères permettant d'affirmer que les projets sont gérés selon le processus de gestion de projet défini par la Démarche ministérielle d'amélioration en gestion de projet;
- réaliser un diagnostic de l'état de situation actuel, par direction territoriale, du degré d'implantation de la gestion de projet;
- élaborer un plan d'action qui permettra d'atteindre les objectifs poursuivis quant à la proportion des projets gérés selon le processus de gestion de projets, et ce, en précisant quand et par qui les actions devront être réalisées.

Une proposition de stratégie est attendue au cours du mois de septembre 2012. Une fois approuvée, elle permettra de mettre en œuvre des mesures visant à accélérer l'implantation de la démarche ministérielle de gestion de projet dans les directions territoriales, y compris l'ajout des effectifs nécessaires. Un suivi sera réalisé semestriellement.

SCT

### ACTION 5

La création de bureaux de projets qui serviront à tout projet d'infrastructure au sein des ministères et organismes publics qui réalisent des projets de moins de 40 M\$.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

## AXE 2

# L’AFFIRMATION D’UN LEADERSHIP EN MATIÈRE D’EXPERTISE

SCT/MTQ

### ACTION 6

L’ajout de 970 ETC au MTQ sur un horizon souhaité de cinq ans, en fonction de la disponibilité de la main-d’œuvre, pour répondre aux besoins des secteurs de vulnérabilité indiqués dans le rapport de l’Unité anticollusion.

INDICATEUR SCT/MTQ	CIBLES				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
INDICATEUR 33 Nombre d’ETC embauchés annuellement.	▶ 170	▶ 200	▶ 200	▶ 200	▶ 200
	▶ Transmission par le ministère des Transports au Secrétariat du Conseil du trésor d’un rapport trimestriel sur le nombre d’ETC embauchés.				

### COMMENTAIRES

Le 18 octobre 2011, le Conseil du trésor a autorisé, sur cinq ans, l’ajout de 970 équivalent temps complet (ETC) au Fonds des réseaux de transport terrestre (FORT) du Ministère, et ce, dans la foulée du dépôt du rapport de l’Unité anticollusion et de la mise en œuvre des actions concertées. Cette mesure vient ainsi soutenir le Ministère dans sa volonté de rehausser son expertise, d’agir en amont afin de prévenir et détecter la collusion, de rendre imputables les entreprises avec qui il fait affaire et de renforcer son cadre de gestion contractuelle.

### Recrutement (ingénieurs et techniciens en travaux publics)

Le processus d’embauche est amorcé pour les effectifs autorisés en 2012-2013. Au cours des derniers mois, avec la collaboration du Centre des services partagés du Québec, le Ministère a procédé à la publication successive de concours de recrutement d’ingénieurs et de techniciens de travaux publics tout en multipliant ses activités promotionnelles de recrutement, dont la tenue de deux journées de l’emploi dédiées à l’embauche des techniciens de travaux publics et d’ingénieurs.

TABLEAU 1 — RÉSULTATS 2012-2013 (SITUATION AU 31 AOÛT 2012)

RECRUTEMENT	NOMBRE D’EMBAUCHES
Ingénieurs	26
Techniciens en travaux publics	31
Autres ressources	28
Total	85

### **Soutien au recrutement — Activités promotionnelles**

Durant l'année financière 2011-2012, le Ministère a assisté à 35 événements promotionnels afin de promouvoir notamment son offre d'emploi auprès des étudiants de niveau collégial et universitaire dans le domaine du génie (salons et journées Carrière). Cette participation aux salons et journées Carrières a été reprise et bonifiée pour l'année en cours.

De plus, la Direction des ressources humaines est mandatée pour développer de nouvelles approches et de nouveaux partenariats afin de maximiser le bassin de candidatures. Ainsi, des liens plus étroits ont été établis avec l'École Polytechnique de Montréal, l'École des technologies supérieures, l'Université Laval, et l'Université de Sherbrooke. Ceci permettra, entre autres, d'organiser des conférences midi, de participer plus activement à l'offre de stages et aux événements promotionnels destinés aux étudiants.

En outre, le Ministère participera au Salon national de l'éducation, un rassemblement annuel du monde de l'éducation et du choix de carrière, qui se tiendra les 10, 11 et 12 octobre 2012 à Montréal. Il sera présent au Salon carrière formation du 24 au 27 octobre 2012 à Québec. Ces participations visent à rejoindre des étudiants de niveau secondaire ou des adultes en processus de réorientation de carrière.

### **Soutien au recrutement — Recruteurs**

Depuis mars 2012, le Ministère bénéficie d'un soutien au recrutement par la mise en place de mesures par le SCT prévues dans l'action 8. Des recruteurs sont présents dans les établissements d'enseignement du Québec afin de mieux faire connaître la fonction publique et la diversité des emplois, notamment aux étudiants de niveau universitaire et collégial.

Le SCT, en collaboration avec le Centre des services partagés du Québec, a délégué un employé du gouvernement au service de placement de l'Université Laval. Dans la région métropolitaine, deux employés ont été dégagés à plein temps pour faire des représentations et participer à tous les événements promotionnels qui se déroulent dans les établissements collégiaux et universitaires de Montréal.

Le Ministère reste en contact constant avec ses représentants gouvernementaux afin de les sensibiliser aux difficultés qu'il rencontre dans le cadre du recrutement. Il les implique régulièrement dans les activités promotionnelles et les en informe. Il sollicite leur collaboration pour d'autres activités de recrutement.

### **Soutien au recrutement — Programme Ambassadeurs**

Au mois d'octobre 2011, le SCT a lancé le Programme gouvernemental d'attraction des talents. Il vise la valorisation de la fonction publique québécoise comme employeur de choix chez des personnes talentueuses intéressées à contribuer à la livraison de services publics.

L'initiative repose sur la participation de certains membres du personnel de la fonction publique (ambassadeurs) qui agiront auprès de clientèles cibles avec des messages positifs sur les emplois par des conférences, des allocutions, des entrevues et autres.

Dès janvier 2012, le Ministère a mis en place le Programme avec une phase expérimentale visant les ingénieurs et les techniciens des travaux publics. Plus de 80 ambassadeurs ont été identifiés dans toutes les régions administratives du Québec. De ce nombre, près de 55 ont été formés. Plusieurs d'entre eux ont été mis à contribution pour différentes activités promotionnelles notamment :

- Salon Carrière du Réseau des ingénieurs du Québec, les 19 et 20 avril 2012;
- Journées de l'emploi en génie, le 5 mai 2012 (Québec) et le 12 mai 2012 (Montréal);
- Foire de l'emploi « Génie express » le 28 mai 2012 à Montréal.

D'autres activités similaires sont prévues au cours des prochains mois.

### **Soutien au recrutement — Conditions de travail des ingénieurs bonifiées**

Depuis le 29 mars 2012, le Ministère peut offrir aux ingénieurs de nouvelles conditions de travail issues d'une entente de principe entre le SCT et l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec (APIGQ). Les modifications apportées à la convention collective 2010-2015 concernent les conditions de travail suivantes :

- **Prime d'attraction à l'entrée en fonction** : une prime dégressive pour tout ingénieur recruté d'ici au 30 mars 2015 sera octroyée sur trois ans représentant, pour chacune des années 8 %, 6 % et 4 % du taux de traitement. Au 31 août 2012, 63 ingénieurs bénéficient de cette prime.
- **Majoration du taux de traitement en fin de carrière** : l'ingénieur, cumulant 30 années de service admissible à une rente, verra son taux de traitement majoré de 4 %, et ce, jusqu'à la prise de sa préretraite ou de sa retraite, selon la première des deux éventualités. Au 31 août 2012, 25 ingénieurs reçoivent cette majoration.
- **Mesure d'incitation au transfert d'expertise** : la possibilité de payer au taux de 100 % les jours de maladie utilisés lors d'une préretraite totale si l'ingénieur effectue du transfert d'expertise durant cette période. Au 31 août 2012, il n'y a pas d'ingénieur qui s'est prévalu de cette mesure.
- **Critère additionnel pour la mise en place d'horaires majorés** : un maximum de 10 % des ingénieurs pourra bénéficier d'un horaire majoré selon le nouveau critère des besoins du service, tels qu'ils sont définis par le sous-ministre. Ce critère s'ajoute à celui déjà prévu dans la convention collective.

Une proposition de répartition des postes avec un horaire majoré est en cours d'analyse et d'approbation.

Le cadre d'analyse des effets de ces mesures reste à définir. Des sondages d'opinion auprès des bénéficiaires ou des analyses statistiques seront considérés dans l'examen de l'approche à adopter.

## **SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR**

Le SCT effectue un suivi régulier auprès du MTQ relativement au nombre d'ETC embauché.



## Soutien au recrutement / processus de recrutement accéléré

Le SCT est actuellement en consultation auprès de la Commission de la fonction publique en vue de soustraire les classes d'ingénieurs et de techniciens des travaux publics de certaines dispositions de la Loi sur la fonction publique, en vertu de l'article 83 de cette même loi, afin de les soumettre à un processus de recrutement accéléré d'embauche.

Ainsi, il serait possible de disposer en tout temps d'un bassin de main-d'œuvre pour répondre aux besoins d'embauche des ministères et organismes. De plus, il y aurait affichage continu des emplois offerts sur le portail gouvernemental de recrutement.

SCT

### ACTION 7

Le MTQ sera exempté, jusqu'à nouvel ordre, de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'actuel gel d'embauche.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

### ACTION 8

La mise en place d'un processus accéléré d'embauche pour certaines classes d'emplois en difficulté de recrutement (rareté de la main-d'œuvre ou difficulté d'attraction), notamment pour les ingénieurs et les techniciens des travaux publics.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

**ACTION 9**

Les ressources internes du MTQ assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier.

INDICATEURS	RÉFÉRENCE	CIBLES			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>INDICATEUR 5</b> Évolution du pourcentage (%) de surveillance de travaux routiers réalisée par les ressources internes.	5 %	▶ 10 %	▶ 15 %	▶ 20 %	▶ 25 %
<b>INDICATEUR 6</b> Évolution du pourcentage (%) de préparation des projets par les ressources internes.	5 %	▶ 10 %	▶ 15 %	▶ 20 %	▶ 25 %
<b>INDICATEUR 7</b> Évolution du pourcentage (%) de travaux d'inspection générale des structures réalisés par les ressources internes.	50 %	▶ 58 %	▶ 66 %	▶ 74 %	▶ 80 %
<b>INDICATEUR 8</b> Évolution du pourcentage (%) des inventaires — relevés de données et analyse de l'état du réseau routier effectués par des ressources internes.	68 %	▶ 71 %	▶ 74 %	▶ 77 %	▶ 80 %

**COMMENTAIRES**

Afin de se réappropriier les activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier d'ici à l'automne 2016, le Ministère a établi un objectif pour chacune d'entre elles en tenant compte de la portion des travaux qui demeure sous la responsabilité des firmes-conseils. La réalisation des activités se rapporte aux mandats suivants.

**Mandats**

- **Surveillance de travaux routiers** : Il vise à réaliser la surveillance de travaux routiers dans leurs aspects qualitatifs, quantitatifs et administratifs. Le surveillant ordonne les étapes de surveillance et établit les échéances générales de réalisation.
- **Préparation des projets** : Il concerne la planification et la réalisation de l'ensemble des activités requises entre le dépôt de l'étude d'opportunité et la publication de l'appel d'offres pour les travaux de construction. Ces activités concernent notamment les consultations, les études techniques, les demandes d'autorisation, les demandes de permis, les plans et devis, les acquisitions et les déplacements de services publics.
- **Travaux d'inspection des structures** : Il se rapporte à deux types principaux d'inspections réalisées sur l'ensemble des structures sous la responsabilité du Ministère : l'inspection générale et l'inspection annuelle.

L'inspection générale consiste à examiner systématiquement « doigt sur la pièce » tous les éléments d'une structure dans le but de détecter les défauts, d'en déterminer l'importance et d'évaluer leur incidence sur la capacité, la stabilité et la vie utile de la structure ainsi que sur le confort et la sécurité des usagers. Quant à l'inspection annuelle, il s'agit d'un suivi de la structure entre les inspections générales. Elle a pour but de détecter au plus tôt les anomalies et les dommages évidents qui peuvent être causés par des accidents de la circulation ou nuire à la capacité ou à la stabilité de la structure. L'inspection générale demeure la pièce maîtresse du programme d'inspection du Ministère.

- **Suivi de l'état du réseau routier** : Il vise à recueillir les données de l'état du réseau routier ainsi que les suivis et les analyses par du personnel du Ministère.

### **Cibles de réappropriation des activités**

L'atteinte des cibles est étroitement liée à la réalisation des actions 6, 11 et 13 à savoir l'embauche d'ingénieurs et de techniciens en travaux publics, le plan de réappropriation de l'expertise et le plan d'attraction et de fidélisation du personnel.

L'objectif ultime est de pourvoir au comblement des postes pour la réalisation des activités. Une collecte des données a déjà été réalisée afin de répertorier et d'évaluer les ressources en place au sein des directions générales et territoriales. Ces données permettront de doter les postes selon les profils requis pour la réalisation des activités. De plus, une unité administrative responsable de la coordination et du renforcement de l'expertise — le Bureau de coordination et de renforcement de l'expertise<sup>2</sup> — a été créée au sein de la Direction générale des territoires afin de planifier et de coordonner leurs ressources qui seront affectées aux activités de surveillance des travaux routiers, à la préparation des projets et au suivi de l'état du réseau routier.

Des travaux sont en développement afin d'actualiser la méthodologie se rapportant à la cueillette et au suivi des données des indicateurs 5, 6 et 8 auprès des directions centrales et territoriales. Des résultats préliminaires sont attendus d'ici décembre 2012.

Quant à l'inspection des structures (indicateur 7), selon les données 2011-2012, le personnel du Ministère a réalisé 52 % des inspections générales. Pour l'année en cours, les inspections sont en train d'être effectuées. Bien que les données disponibles soient très partielles, si la tendance se maintient, les effectifs du Ministère procéderont à plus de 50 % des inspections générales.

---

<sup>2</sup> Voir l'action 11.

**ACTION 10**

La création d'un service spécialisé en structures à Montréal et d'un bureau de projets stratégiques.

INDICATEURS	CIBLES
<b>INDICATEUR 9</b> Service spécialisé en structures à Montréal créé.	<b>RÉALISÉ</b>
<b>INDICATEUR 10</b> Pourcentage (%) de postes dotés au Service spécialisé en structures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : 80 %</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : 100 %</li> </ul>
<b>INDICATEUR 11</b> Unité administrative responsable de la gestion des projets stratégiques créée.	<b>RÉALISÉ</b>
<b>INDICATEUR 12</b> Taux de respect des échéanciers et des coûts des projets stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir établi une première mesure et déterminé des cibles d'amélioration.</li> <li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir mesuré l'atteinte des cibles fixées pour cette année.</li> <li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir mesuré l'atteinte des cibles fixées pour cette année.</li> <li>▶ <b>2015-2016</b> : Avoir mesuré l'atteinte des cibles fixées pour cette année.</li> </ul>

**COMMENTAIRES****Service spécialisé en structures**

Le nouveau Service des structures – Montréal a été créé au sein de la Direction des structures le 2 avril 2012. Cette nouvelle unité administrative a pour mandat d'offrir aux directions territoriales de la grande région métropolitaine les services d'expertise en matière de conception, d'entretien, de réparation, d'évaluation et d'inspection des ouvrages d'art (ponts, ponceaux et murs).

Ce service nécessite le comblement de 15 postes : 1 cadre de niveau 3; 10 ingénieurs dont 3 de niveau émérite et 3 de niveau expert; 2 techniciens en travaux publics; 1 technicien en administration et 1 agent de secrétariat. Au 31 août 2012, 27 % des postes (quatre postes) étaient pourvus.

**Direction générale adjointe des projets stratégiques**

Le Ministère veut une nouvelle approche dans la gestion des grands projets en regroupant son expertise au sein d'un Bureau des projets stratégiques. Conséquemment, le 7 mai 2012, la Direction générale adjointe des projets stratégiques a été créée et placée sous la responsabilité de la Direction générale des territoires.

Ses objectifs seront d'assurer une optimisation des ressources, une saine gestion des fonds liés aux projets et une répartition claire des responsabilités de chacun à l'égard des résultats. Cette nouvelle unité administrative visera à appliquer les meilleures pratiques en matière de réalisation de projets

tant sur le plan des modes de réalisation que des nouvelles technologies et des meilleures façons de faire. Elle veillera notamment à l'application et au suivi ministériel de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique pour les projets stratégiques.

Son défi sera de livrer les projets désignés dans les limites des balises budgétaires, temporelles et de contenu, par le développement et l'application de méthodes reconnues et efficaces de gestion de projets. Elle devra créer un noyau d'expertise en gestion de projets et favoriser la diffusion de ces méthodes et outils. Elle formera du personnel spécialisé, particulièrement en planification et contrôle de coûts.

Cependant, l'atteinte de ces objectifs demeure étroitement liée à l'adoption de mesures concernant l'embauche d'ingénieurs et de techniciens en travaux publics, à la conception d'un plan de conversion des ressources (externes *versus* internes) pour une plus grande proportion des activités réalisées en interne ainsi qu'au développement de pôles d'expertises.

### **Taux du respect des échéanciers et des coûts des projets stratégiques**

L'année 2012-2013 constitue une année de mise en œuvre de la nouvelle Direction générale adjointe des projets stratégiques. Cette implantation doit se faire avec un minimum d'interférences dans les opérations courantes des bureaux de projets à regrouper, et ce, dans le respect du maintien et de l'intégration de l'expertise ainsi que des échéances des divers projets stratégiques.

Dans ce contexte, cette nouvelle direction générale adjointe doit notamment élaborer et appliquer un plan de mise en œuvre, préciser son organigramme, assigner les postes à combler en réaffectant les effectifs des bureaux de projets regroupés ou en recrutant des effectifs. Elle veillera à établir des cibles d'amélioration pour le respect des échéanciers et des coûts des projets stratégiques.

### **Mise en ligne de deux suivis sur le site Internet**

Deux suivis ont été mis en ligne sur le site Internet du Ministère pour que les citoyens soient en mesure de constater les efforts ministériels relativement à la mise en œuvre du plan de redressement du réseau routier québécois.

Ces initiatives démontrent la volonté du Ministère de faire preuve de la plus grande transparence, particulièrement dans le domaine de la gestion des travaux routiers. Elle s'inscrit dans la démarche visant à diffuser le plus d'information possible aux citoyens.

### **Suivi des ponts et des routes**

Le 31 octobre 2011, le Ministère a instauré une section « Ponts et routes — Information aux citoyens » qui contient l'information complète et à jour sur les structures placées sous sa responsabilité. Cette section présente l'état de chacune des structures du réseau routier, la nature des travaux dont elles font ou feront l'objet, ainsi que le calendrier des interventions et des inspections qui y sont prévues.

## Suivi des grands chantiers

Le 13 juin 2012, le Ministère a mis en ligne le suivi des grands chantiers qui permet de suivre l'évolution ainsi que l'échéancier des grands chantiers de plus de 40 M\$ actifs au Québec.

Cette sous-section, intitulée « Grands chantiers », rend accessibles, pour chacun des grands chantiers, la description sommaire des travaux, l'échéancier de réalisation, l'état d'avancement, les noms des entreprises participantes de même que l'évolution des coûts. Une mise à jour de l'avancement des travaux est effectuée mensuellement et les coûts sont actualisés tous les trois mois.

MTQ	ACTION 11	
	Le développement de pôles d'expertise dans divers domaines, notamment l'estimation de la valeur des honoraires professionnels et des coûts de travaux, l'analyse des bordereaux de soumission, l'évaluation et la gestion des risques (portée, échéancier, coûts) à chaque étape de la réalisation des projets routiers et l'analyse des modifications aux contrats (avenants).	
	INDICATEURS	CIBLES
	INDICATEUR 13 Domaines d'expertise identifiés.	RÉALISÉ
	INDICATEUR 14 Critères établis pour la mise en œuvre des pôles d'expertises.	RÉALISÉ
INDICATEUR 15 Unité administrative responsable de la coordination et du renforcement de l'expertise créée.	RÉALISÉ	
INDICATEUR 16 Plan de réappropriation de l'expertise réalisé.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le plan et sa mise en œuvre.</li><li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année.</li><li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année.</li><li>▶ <b>2015-2016</b> : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année.</li><li>▶ <b>2016-2017</b> : Avoir réalisé 100 % du plan.</li></ul>	

## COMMENTAIRES

En cinq ans, le Ministère compte retrouver, par l'ajout de 970 ETC<sup>3</sup> (près de 1 000 personnes) une expertise perdue au fil des ans afin de mener à bien ses opérations et de s'assurer la maîtrise

<sup>3</sup> ETC : Équivalent à temps complet, c'est-à-dire le volume de main-d'œuvre rémunérée durant une année financière.

partielle ou totale de l'ensemble des paramètres associés à la préparation et à la réalisation des projets d'infrastructures.

Cette expertise sera répartie au sein de deux groupes de travail : un premier comportant du personnel ayant une connaissance approfondie des activités liées à la préparation et la réalisation de projets routiers et un second, regroupant des spécialistes pouvant soutenir techniquement les activités du premier groupe.

Le premier groupe relève généralement d'une direction territoriale dont certains membres du personnel sont affectés à la réalisation des projets d'infrastructures. Quant au deuxième groupe, son personnel est rattaché soit à une unité centrale ou à un pôle d'expertise en région. Il est en mesure d'accompagner les directions territoriales dans la réalisation de leur mandat. Les deux groupes mettent ainsi à profit leurs compétences et leurs connaissances respectives.

### Domaines d'expertise

Le Ministère a répertorié 16 domaines d'expertise qui représentent des activités liées au suivi de l'état des infrastructures, à l'analyse des besoins d'intervention et à la planification des interventions, à la préparation des projets routiers ainsi qu'à leur réalisation et à leur suivi. Au sein de ces domaines, des pôles d'expertises y seront développés à savoir une unité ou un regroupement de personnes pouvant offrir des services à plusieurs unités administratives (territoriale ou centrale) dans un domaine d'activité particulier.

TABLEAU 2 — LISTE DES 16 DOMAINES D'EXPERTISE

DOMAINES D'EXPERTISE	
1. Inventaire, programmation, plan de transport et cartographie	9. Construction (appel d'offres et octroi, travaux et transfert à l'exploitation)
2. Études d'opportunité, sécurité, circulation et signalisation	10. Gestion des projets routiers
3. Arpentage, conception et dessins assistés par ordinateur (CDAO)	11. Gestion des effets de la circulation par rapport aux travaux routiers
4. Conception (avant-projets préliminaires et définitifs)	12. Utilités publiques
5. Assurance-qualité, sols, matériaux et enrobés	13. Estimation des coûts de travaux
6. Préparation des plans et devis et libération des emprises	14. Gestion des coûts et des risques
7. Activités immobilières	15. Systèmes de transports intelligents
8. Environnement et architecture de paysage	16. Gestion des eaux pluviales

### Critères pour la mise en œuvre des pôles d'expertise

Pour la mise en œuvre de pôles d'expertise, le Ministère veillera à :

- déterminer le rôle exercé par les unités centrales et territoriales dans l'encadrement (procédure, politiques, programmes, etc.) et la réalisation des projets d'infrastructure;
- posséder différentes expertises dans chacune des directions territoriales (p. ex : inspection des structures, sécurité routière);

- préciser la portée des mandats des divers pôles d'expertise à créer dans l'organisation;
- fournir un volume minimum de travail au personnel d'un pôle d'expertise afin de conserver et de développer leur expertise;
- rattacher les pôles d'expertises à une direction centrale ou territoriale, selon le domaine d'expertise.

À titre d'exemple, l'expertise en sols et chaussée et structures devrait relever d'une direction centrale spécialisée afin de bénéficier des secteurs d'activité connexe étant donné leur complexité ou leur besoin d'interdisciplinarité. Pour les mêmes raisons, un pôle d'expertise en conception géométrique devrait relever d'une direction territoriale afin de bénéficier de la proximité de divers experts dans des domaines connexes tels que circulation, sécurité et géométrie.

### **Unité administrative responsable de la coordination et du renforcement de l'expertise**

Le 30 mars 2012, le Ministère a procédé à une réorganisation de ses unités administratives notamment dans le but d'instaurer une ligne de gestion unifiée pour les directions territoriales et de rationaliser les processus pour l'ensemble de celles-ci. La Direction générale des territoires a été ainsi créée par la fusion des directions générales de Québec et de Montréal. Les 14 directions territoriales relèvent dorénavant de cette nouvelle unité administrative.

Le 7 mai 2012, le Bureau de coordination et de renforcement de l'expertise a été constitué au sein de la Direction générale des territoires afin de coordonner et d'uniformiser les pratiques dans cette unité administrative. Il aura, entre autres, la responsabilité de mettre en œuvre le plan de réappropriation de l'expertise et d'en assurer le suivi ainsi que de coordonner le développement de stratégies et la reddition de comptes. Les travaux sont en cours afin de doter les postes au sein de cette unité administrative.

### **Plan de réappropriation de l'expertise**

Un plan de réappropriation de l'expertise est en cours d'élaboration. Il vise à ce que le Ministère reprenne le leadership en matière d'expertise liée à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier. Le plan fera état des stratégies et des mesures à mettre en place pour renforcer l'expertise au sein des équipes de travail qui réalisent des activités hors exploitation (inventaire, conception, plans et devis, construction, etc.).

Un projet est attendu pour analyse et approbation d'ici le mois d'octobre 2012. La cible « une approbation et une mise en œuvre au plus tard le 31 mars 2013 » sera respectée.



**ACTION 12**

La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie par des ressources spécialisées du Ministère tant aux étapes de planification et de préparation de projet, de conception des plans et devis que de surveillance des travaux de construction.

INDICATEUR	CIBLES
<p><b>INDICATEUR 17</b> Listes de vérification des mandats confiés aux firmes de génie conseil définies et mises en œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir élaboré et approuvé une liste de vérification pour chacun des mandats suivants : avant-projet, plans et devis et surveillance.</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir mis en œuvre les listes de vérification des mandats pour tous les contrats.</li> </ul>

**COMMENTAIRES**

Le Ministère dispose de différents guides à l'intention des concepteurs et des surveillants de travaux routiers. Lorsque les mandats sont réalisés par des firmes de génie-conseil, il en assure la supervision, mais ne possède pas d'outils lui permettant de les vérifier uniformément et systématiquement. Conséquemment, le Ministère s'emploie à définir les éléments qui devraient être vérifiés systématiquement par ses ressources spécialisées lors de mandats exécutés par des firmes de génie-conseil. L'objectif est de s'assurer que les livrables sont adéquats et respectent les normes et les documents contractuels.

Les éléments de vérification, en cours d'élaboration, visent les mandats d'avant-projet, ceux pour les plans et devis ainsi que ceux relatifs à la surveillance.

**Mandat d'avant-projet**

L'avant-projet est la phase préliminaire de conception d'un projet routier. Cette étape est cruciale, car elle permet de définir l'envergure d'un projet. Le mandat consiste à élaborer divers scénarios d'aménagement à partir de la ou des solutions retenues à l'étape de l'étude d'opportunité afin de résoudre les problèmes identifiés.

Des scénarios sont élaborés en tenant compte des objectifs à atteindre, des contraintes et des résultats des consultations effectuées (représentants de municipalités, d'entreprises de services publics, etc.). Pour chacun des scénarios, on procède à une estimation sommaire des quantités et des coûts associés à chacun des ouvrages. Le cas échéant, une procédure d'évaluation et d'examen des impacts environnementaux est entreprise.

**Mandat des plans et devis**

Cette étape consiste à préparer des plans de construction et de détails du projet ainsi qu'à rédiger les clauses administratives et techniques des devis qui permettront de procéder à l'appel d'offres.

## Mandat de surveillance

La surveillance de chantier est une activité très importante durant les étapes de réalisation d'un projet routier. Le mandat consiste à s'assurer, par des observations, des mesures, des communications et des interventions, que les travaux atteignent les objectifs du projet pour lequel ils ont été conçus, qu'ils sont conformes aux plans et devis et qu'ils sont payés en fonction des bordereaux et des règles administratives appropriées. À cet effet, le Ministère met à la disposition des surveillants le Guide de surveillance – chantiers d'infrastructures de transport.

MTQ

### ACTION 13

Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'attraction et de fidélisation du personnel.

INDICATEUR	CIBLES
<b>INDICATEUR 18</b> Programme triennal d'attraction et de fidélisation du personnel réalisé.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le programme et réalisé les étapes du programme déterminé pour cette année.</li><li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir réalisé les étapes du programme déterminé pour cette année.</li><li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir réalisé 100 % du programme.</li></ul>

## COMMENTAIRES

De manière à soutenir efficacement le recrutement de nouveaux employés et la fidélisation de ceux déjà en poste, le Ministère a approuvé et adopté, depuis le 16 mai 2012, un programme d'attraction et de fidélisation du personnel visant à combler 970 ETC en 5 ans. Ce programme comporte des mesures à court, moyen et long termes et se décline en quatre axes d'intervention pour lesquels des mesures particulières sont proposés afin d'attirer et de retenir les talents au sein du Ministère. Ils visent à :

- promouvoir les carrières au ministère des Transports;
- maximiser l'approche du recrutement;
- optimiser les pratiques de gestion;
- favoriser l'accomplissement des employés au travail.

Grâce à des mesures prévues dans ces axes d'intervention, le Ministère aspire, entre autres, à combler les manques d'effectif et d'expertise, stimuler l'intérêt pour les emplois qu'il offre, valoriser l'image employeur du Ministère et améliorer la fidélisation du personnel.

Le Programme d'attraction et de fidélisation sera suivi semestriellement. Toutefois, un bilan sera dressé à la fin de certaines étapes charnières telles qu'à l'occasion des journées de l'emploi en génie, et ce, afin que les adaptations nécessaires soient apportées rapidement et efficacement. Le Ministère travaille en étroite collaboration avec le SCT et le Centre de services partagés du Québec afin de trouver des solutions concertées aux différents problèmes qu'il rencontre dans la poursuite de ses objectifs.

Tableau 3 — Réalisations 2012-2013 (situation au 31 août 2012)

AXES D'INTERVENTION	MESURES	ÉCHÉANCIER	RÉALISATIONS
<b>ATTRACTION</b>			
PROMOUVOIR LES CARRIÈRES AU MTQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des journées de l'emploi en génie et en travaux publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mai 2012</li> <li>Hiver 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RÉALISÉ*</li> <li>En planification</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implanter le programme Ambassadeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juin 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RÉALISÉ*</li> </ul>
MAXIMISER L'APPROCHE DU RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la capacité en matière de dotation en se dotant d'un poste attiré au recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiver 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RÉALISÉ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des concours successifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis janvier 2011, 9 concours pour les ingénieurs et 3 concours pour les techniciens en travaux publics</li> </ul>
<b>FIDÉLISATION</b>			
OPTIMISER LES PRATIQUES DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des guides de soutien à l'attention des gestionnaires pour la gestion des personnes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide d'accueil et d'intégration des nouveaux employés</li> <li>- Cadre de référence sur la reconnaissance au travail</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisé</li> <li>Hiver 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dernière mise à jour en janvier 2010</li> <li>En cours</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir les gestionnaires dans l'accueil des nouveaux employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien, accompagnement et conseil aux gestionnaires, selon les besoins exprimés</li> </ul>

\* Voir les commentaires à l'action 6.

MTQ

## ACTION 14

L'implantation d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel en début de carrière (*Organisation apprenante*).

INDICATEUR	CIBLES
<b>INDICATEUR 19</b> Programme <i>Organisation apprenant</i> réalisé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir élaboré et approuvé le programme.</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir élaboré et approuvé la stratégie de déploiement et le plan d'implantation dans les directions territoriales.</li> <li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir réalisé 100 % du programme en territoire.</li> </ul>

## COMMENTAIRES

Le Ministère a élaboré un programme appelé « Organisation apprenante » dans le but de former des jeunes diplômés pour préparer une relève compétente et assurer le partage des connaissances ainsi que le maintien et le renouvellement de l'expertise. Il vise prioritairement les corps d'emploi « Ingénieur » et « Technicien en travaux publics ».

L'approche retenue intègre les attentes en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, exprimées par le Réseau jeunesse du Ministère, dont l'accompagnement par une personne-ressource, un soutien constant et l'identification des besoins en formation actuels et futurs.

Ce projet est à l'essai à la Direction de la Mauricie–Centre-du-Québec. Le lancement officiel a été effectué le 21 juin 2012. Des modifications au projet pilote seront apportées au besoin avec les changements requis aux livrables et aux échéanciers.

Dans un premier temps, le Ministère compte appliquer progressivement le programme dans les directions territoriales. Elles agiront comme responsables de l'accueil et de la formation des participants. À la suite de leur période de formation, les nouveaux employés pourront demeurer à la direction territoriale ou être affectés à d'autres directions en étant entièrement autonomes dans leurs tâches. Il est possible que les directions territoriales élargissent le projet à d'autres corps d'emplois.

Dès l'automne 2012, le programme sera implanté dans les directions territoriales de l'Estrie et de l'Ouest-de-la-Montérégie.

# AXE 3

## DE NOUVELLES INITIATIVES POUR PRÉVENIR, DÉTECTER LA COLLUSION ET PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS

SCT

### ACTION 15

La mise en opération, le 1<sup>er</sup> juin 2012, d'un registre afin de rendre inadmissibles aux contrats publics les contractants qui ont été déclarés coupables de certaines infractions, notamment en matière de crime économique, de crime lié à la collusion et à la corruption et de fraude fiscale.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

### ACTION 16

La modification des documents types d'appels d'offres par l'introduction d'une attestation de probité en y intégrant l'attestation anticollusion.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

MTQ

### ACTION 17

Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché au MTQ.

#### INDICATEURS

#### CIBLES

#### INDICATEUR 20

Secteur *Analyse de marché* créé.

#### RÉALISÉ

#### INDICATEUR 21

Pourcentage (%) de dotation des postes en analyse de marché.

- ▶ **2012-2013** : Avoir comblé 100 % des postes.

#### INDICATEUR 22

Connaissance de l'évolution des marchés du MTQ développée.

- ▶ **2012-2013** : Réalisation d'une étude statistique sur les dépassements de coûts dans les contrats de construction octroyés par appel d'offres public.
- ▶ **2013-2014** : Réalisation des études statistiques ou économiques pour cette année – volet sur les dépassements de coûts selon les catégories de travaux.
- ▶ **2014-2015** : Réalisation des études statistiques ou économiques pour cette année – dépassement de coûts selon les sources (variations de quantité, clauses d'ajustement et imprévus).

<b>INDICATEUR 23</b> Projet pilote de vérification systématique sur des chantiers de construction réalisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le projet pilote et le plan de mise en œuvre.</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir évalué la pertinence de développer un programme systématique de vérification sur des chantiers de construction.</li> </ul>
<b>INDICATEUR 24</b> Banque de données pour l'analyse de marché constituée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir identifié, après analyse, les données pertinentes dans les systèmes du MTQ et autres sources.</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir mis en place un processus d'accès aux données et élaboration de la banque.</li> <li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir débuté l'exploitation de la banque de données.</li> </ul>
<b>INDICATEUR 25</b> Indicateurs de collusion définis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir produit des indicateurs sur les conditions de marché du MTQ.</li> </ul>

## COMMENTAIRES

La Direction des enquêtes et de l'analyse de marché constitue une nouvelle unité administrative qui a pour mandat de soutenir l'action du Ministère :

- dans son fonctionnement interne, par la détection de gestes répréhensibles et la formulation de recommandations visant à faire évoluer les orientations et les stratégies du Ministère en matière d'éthique, de protection des renseignements personnels et de gestion des ressources;
- dans sa gestion contractuelle, par l'anticipation des tendances des marchés dans lesquels le Ministère a une participation financière et le suivi de leur évolution ainsi que la détection de situations de marché problématiques pour prévenir les pratiques anticoncurrentielles.

### Pourcentage (%) de dotation des postes en analyse de marché

Au 31 août 2012, le Ministère avait pourvu 75 % des postes en analyse de marché. L'équipe dédiée à l'analyse de marché est constituée de huit personnes : un chef d'équipe, un analyste en gestion de l'information et en statistique, cinq analystes de marché et une technicienne en administration. La plupart d'entre eux sont entrés en poste en janvier 2012. La dotation des deux derniers postes d'analystes de marché est en cours.

### Connaissance de l'évolution des marchés du MTQ

Pour l'année 2012-2013, la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché a réalisé une étude statistique sur les dépassements de coûts dans les contrats de construction octroyés par appel d'offres public pour les années 2006 à 2009.

Cette étude, achevée en mai 2012, a permis de déterminer la relation entre le montant estimé, le montant original à la signature et le montant dépensé.

L'analyse statistique des données n'a pas démontré que les contrats de construction signés à un montant inférieur ou égal au montant estimé engendrent davantage de dépassements de coûts.

Le 13 juin 2012, le Ministère a déposé les résultats de cette étude à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (pièce 4P-71)<sup>4</sup>.

### **Projet pilote de vérification systématique sur des chantiers de construction**

Le 12 avril 2012, la Direction des enquêtes et de l'analyse des marchés a reçu l'approbation nécessaire pour mettre en œuvre un projet pilote visant à expérimenter la méthodologie et à évaluer la faisabilité et la pertinence d'appliquer un programme systématique de vérification sur des chantiers de construction dans toutes les régions du Québec. Cette démarche va permettre de colliger et de valider certaines informations relativement à la surveillance des chantiers de construction.

Le projet pilote, qui doit débuter au cours du mois de septembre 2012, cible des chantiers de la grande région de Montréal.

### **Banque de données pour l'analyse de marché**

Une démarche exploratoire est amorcée depuis février 2012 dans le but de cibler les données pertinentes dans les systèmes opérationnels du Ministère pour les besoins en analyse de marché. Pour ce faire, des liens avec les gestionnaires des systèmes opérationnels ont été développés, permettant ainsi à la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché d'avoir accès à ces systèmes ainsi qu'à des extractions de données pour réaliser les études et les analyses planifiées.

### **Indicateurs de collusion**

L'étude statistique, discutée précédemment, a permis de développer les indicateurs de collusion suivants :

- le ratio montant original / estimation;
- le ratio montant dépensé / montant original à la signature;
- le ratio du montant dépensé / original à la signature (contrat signé à un montant inférieur ou égal à l'estimation ou supérieur à l'estimation).

D'autres études permettront de définir des indicateurs, notamment celle qui sera réalisée dans le cadre de l'action 23.

---

<sup>4</sup> L'analyse comparative est disponible sur le site Web de la Commission : <https://www.ceic.gouv.qc.ca/>.

MTQ

**ACTION 18**

Les consortiums en services professionnels et de génie seront tenus de divulguer la composition et la répartition des honoraires entre les firmes.

INDICATEUR

CIBLE

**INDICATEUR 26**

Documents d'appels d'offres modifiés.

**RÉALISÉ****COMMENTAIRES**

Depuis décembre 2011, les documents d'appels d'offres ont été modifiés et publiés afin d'exiger des consortiums une divulgation du pourcentage de participation des firmes qui les composent. Les données recueillies à la fin d'une année complète de mise en œuvre serviront à l'analyse de marché.

MTQ

**ACTION 19**

La mise sur pied d'un comité conjoint et permanent (MTQ-UPAC) de prévention et de détection de la collusion dans le domaine de la construction routière.

INDICATEUR

CIBLE

**INDICATEUR 27**

Structure formelle d'échanges d'information entre les deux organisations développée.

**RÉALISÉ****COMMENTAIRES**

Au printemps 2012, le Ministère a convenu avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC) de la création de la Table de concertation sur la protection de l'intégrité des contrats dans le domaine de la construction et de l'entretien du réseau routier et de deux comités opérationnels : « Prévention » et « Vérification-enquête ».

La présidence est assumée conjointement par la sous-ministre adjointe aux services à la gestion et à la surveillance des marchés et le directeur des opérations de l'UPAC. Des représentants du Ministère et de l'UPAC complètent la composition de la Table de concertation et des comités opérationnels. Pour sa part, le SCT est représenté au sein de la Table de concertation et du comité opérationnel Prévention.

La première séance de travail de la Table de concertation a eu lieu le 8 juin 2012. Quant au comité opérationnel Prévention, les travaux ont débuté le 19 juin 2012.



## Mandats

Table de concertation — Elle a pour mandat :

- de donner les orientations en matière de prévention et de détection de la collusion à ses comités opérationnels;
- d'assurer l'efficacité, l'efficience et la cohérence dans les travaux de ses comités opérationnels, dans le respect des règles liées à la confidentialité, à la protection des renseignements personnels et à la protection des enquêtes;
- d'approuver les mécanismes d'échanges de renseignements et d'informations en matière de collusion, selon les rôles et les responsabilités du Ministère et de l'UPAC : dénonciations reçues, traitement, enquêtes envisagées.

**Comité opérationnel Vérification** — Le 6 septembre 2011, le Ministère s'est entendu avec l'UPAC pour convenir d'une structure formelle d'échange d'information. Le comité doit conséquemment proposer une procédure portant sur l'échange de renseignements entre les deux organisations.

Les membres pourront ainsi partager leurs connaissances en matière de collusion dans le domaine des contrats de construction et d'entretien du réseau routier, et ce, dans le but d'assurer une cohésion dans les actions du Ministère et de l'UPAC. Les échanges porteront, entre autres, sur les stratagèmes en cours, les tendances sur la collusion dans l'octroi des contrats impliquant le Ministère ainsi que sur les résultats des analyses de marché, des vérifications, des inspections, des enquêtes en cours ou réalisées. De ces échanges, un bilan sera dressé et des recommandations, le cas échéant, seront émises en vue d'améliorer les façons de faire en matière de détection de la collusion.

**Comité opérationnel Prévention** — Sur la base des besoins identifiés par le Ministère, le comité a pour mandat d'élaborer et de proposer un programme de sensibilisation et de formation à la détection de situations de la collusion pour les intervenants en gestion contractuelle (action 29) et, une fois approuvé, le mettre en œuvre.

Ce comité veillera à produire un rapport semestriel sur l'état d'avancement de l'implantation du programme et à formuler des recommandations, le cas échéant, pour améliorer les façons de faire en matière de prévention de la collusion. Il exécutera également divers travaux à la demande de la Table.

SCT

### ACTION 20

La transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé, d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors impliqués.

Cette mesure relève du Secrétariat du conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

**ACTION 21**

Une communication au moment de l'embauche de nouveaux employés rappelant les principes éthiques et les règles de déontologie qui s'appliquent et leur engagement écrit d'en respecter les termes.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

**ACTION 22**

La mise en ligne d'une capsule de sensibilisation aux principes d'éthique et aux règles de déontologie, accessible à tous les employés de la fonction publique.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

MTQ

**ACTION 23**

Le MTQ procèdera à l'analyse systématique des bordereaux de soumission et collaborera avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'examen de la possibilité et des conséquences de rejeter automatiquement toute offre comportant un article problématique.

## INDICATEUR

## CIBLES

## INDICATEUR 28

Processus de travail dans le cadre de l'examen des bordereaux de soumission révisé.

- ▶ **2012-2013** : Avoir approuvé un plan de travail et sa mise en œuvre.
- ▶ **2013-2014** : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année.

**COMMENTAIRES**

Un bordereau de soumission constitue un formulaire prescrit par le Ministère que le soumissionnaire doit remplir en vue de présenter son offre. Il énumère les articles ou les pièces nécessaires à l'exécution d'un marché ainsi qu'une estimation des quantités requises en vue d'en obtenir les prix unitaires. Il ventile les dépenses rattachées au projet sur lequel il soumissionne.

Depuis mai 2012, le Ministère constitue une banque de données par l'enregistrement des renseignements inscrits sur tous les bordereaux de soumission reçus dans le cadre d'un appel d'offres. Auparavant, l'enregistrement visait uniquement le bordereau des trois plus basses soumissions.

Il entend développer une veille sur les informations contenues dans les bordereaux de soumission et créer des éléments de vérification. Cette nouvelle façon de faire lui permettra une meilleure analyse des données afin de reconnaître les pratiques douteuses. Il veut s'assurer que les éléments figurant sur le bordereau de soumission sont bien liés à des travaux précis.

Le Ministère aspire à développer une expertise dans ce domaine afin de circonscrire, entre autres, le phénomène de « débalancement de bordereau », une variation à la hausse de la quantité d'un ou de

plusieurs éléments du contrat. Autrement dit, il doit contrer les dépenses nettement exagérées ou les dépenses anormalement basses qui avantagent l'entrepreneur.

Un comité de travail a été mandaté pour procéder à l'analyse du processus actuel des bordereaux de soumission et de déterminer les besoins en information de différentes unités administratives (Direction des contrats et des ressources matérielles, Direction des enquêtes et de l'analyse de marché, directions territoriales et autres). Une proposition de plan de travail et de sa mise en œuvre est attendue au plus tard le 1<sup>er</sup> mars 2013.

SCT

#### **ACTION 24**

L'ajustement de la Politique de gestion contractuelle concernant les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics dans le but de donner des directives sur la communication avec les entreprises qui se sont procuré les documents d'appels d'offres, mais qui n'ont pas présenté de soumission.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

#### **ACTION 25**

La proposition de modifications à la réglementation afin de permettre à un organisme public de rejeter, selon certaines conditions, une soumission anormalement basse.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

#### **ACTION 26**

La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger qu'une seule soumission puisse être déposée par une entreprise et ses personnes liées afin d'éviter de recevoir plus d'une soumission de la part d'une même entreprise sous différentes raisons sociales.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

#### **ACTION 27**

La proposition de modifications aux politiques de gestion contractuelle visant à assurer le respect des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

**ACTION 28**

La tenue d'activités de formation et la sensibilisation à l'éthique publique.

INDICATEURS MTQ	CIBLES				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>INDICATEUR 34</b> Nombre des activités de formation et de sensibilisation réalisées.	▶ 40	▶ 40	▶ 40	▶ 10	▶ 10
<b>INDICATEUR 35</b> Nombre de participants aux activités de formation et de sensibilisation.	▶ 600	▶ 800	▶ 800	▶ 200	▶ 200
INDICATEUR SCT	CIBLE				
<b>INDICATEUR 36</b> Outils et activités de formation et de sensibilisation à l'éthique réalisées pour les répondants en éthique des ministères et organismes.	▶ <b>En continu</b> : Formation de tout nouveau répondant en éthique.				

**COMMENTAIRES**

En 2010, le Ministère a créé le Bureau de l'éthique, de l'accès à l'information et des plaintes dont la mission est notamment de promouvoir l'éthique au sein de l'organisation, de conseiller le personnel et les autorités ministérielles en matière d'éthique et de lobbying par le biais des séances de sensibilisation et d'avis éthiques sur des sujets tels que les conflits d'intérêts, la discrétion, les règles d'après mandat, le lobbying, etc. Un réseau de 43 répondants en éthique et lobbying vient le soutenir dans sa démarche afin de jouer un rôle conseil auprès du personnel.

**Sessions de formation et de sensibilisation**

À l'automne 2011, le Ministère a tenu 17 sessions s'adressant à 250 employés. De plus, 247 nouveaux employés ont été sensibilisés à l'éthique lors des deux journées d'accueil tenues les 18 octobre et le 18 novembre 2011.

Du 4 avril au 8 juin 2012, plus de 240 employés ont été sensibilisés dans le cadre de 12 sessions de formation sur l'éthique et les valeurs dans la fonction publique québécoise.

**Section intranet sur l'éthique et le lobbying**

Le Ministère a mis en ligne une nouvelle section intranet consacrée à l'éthique et au lobbying. Elle contient une mine de renseignements et de la documentation pertinente sur les deux sujets. Le personnel est également invité à communiquer avec le Bureau de l'éthique, de l'accès à l'information et des plaintes pour un soutien dans des situations nécessitant une réflexion de nature éthique ou un questionnement déontologique.

Cette section contient un hyperlien vers le Centre de leadership et de développement des compétences du Centre des services partagés du Québec pour un accès à la capsule interactive Web « L'éthique dans la fonction publique québécoise ». Cette capsule, produite par le SCT, découle de l'action 22 visant à sensibiliser tous les employés de la fonction publique aux principes d'éthique et aux règles de déontologie.

## Directives

Dans le but de favoriser des relations saines avec les partenaires externes et de prévenir les conflits d'intérêts, le Ministère s'est donné des orientations et des règles pour soutenir son personnel par l'adoption de trois directives, le 22 février 2012 : la Directive sur les cadeaux, marques d'hospitalité et avantages offerts dans le cadre des fonctions, la Directive sur l'éthique et la discipline des employés en congé sans traitement et la Directive sur l'utilisation éthique du courriel, d'un collecticiel et des services Internet, y compris les médias sociaux.

La première directive aborde les principales règles visant le refus d'un cadeau sauf celui d'usage et de valeur modeste (25 \$) et les participations aux colloques, réunions et conférences sur l'autorisation du supérieur. Tous les frais doivent être assumés par le Ministère ou par l'association dont fait partie le Ministère. Quant à la seconde, elle établit des lignes directrices dans les cas suivants : emploi dans une entreprise privée, création d'une entreprise et le retour de l'employé au Ministère. La troisième directive énonce les principes et les règles pour l'utilisation éthique d'Internet et des médias sociaux par les employés du Ministère.

## Avis éthiques

Diverses mesures ont été mises en place dans ce volet.

- Depuis janvier 2010, une clause a été introduite dans les ententes de préretraite, de retraite et de démission de la fonction publique afin de rappeler les principes éthiques auxquels demeurent soumis l'employé ou l'ex-employé du Ministère.
- Le 8 octobre 2010, le sous-ministre d'alors a invité les sous-ministres associés et adjoints à refuser, au cours de l'année suivant la fin de leur fonction, toute offre venant d'une entreprise privée œuvrant dans les secteurs d'activité du Ministère. Ils ont agréé, par écrit, à cette requête.
- Lors de la nomination ou du départ d'un administrateur d'État au Ministère, une lettre lui est systématiquement envoyée afin de lui rappeler les règles d'après-mandat et l'interdiction de travailler pour une période d'un an pour une entreprise du secteur privé active dans le secteur d'activité du Ministère. Une confirmation de lecture est demandée à l'administrateur d'État par le retour d'une copie signée du document.
- Depuis 2002, une clause de limitation des ressources a été introduite dans les instructions aux prestataires de services lors du dépôt d'une soumission à la suite d'un appel d'offres. On y spécifie l'interdiction d'un employé ou d'un ex-employé du Ministère d'être désigné comme chargé de projet ou comme ressource de l'équipe proposée lorsqu'il :
  - est en relation d'emploi avec le Ministère;
  - a été en relation d'emploi avec le Ministère au cours des deux années précédant le dépôt de la soumission et a travaillé durant son emploi au Ministère, au projet visé par le présent appel d'offres;

- a participé directement ou indirectement à l'élaboration de devis faisant l'objet du présent appel d'offres.
- Depuis le 12 février 2012, deux lettres types sont à la disposition des gestionnaires pour qu'ils rappellent les principes éthiques à leurs employés qui quittent le Ministère à la suite d'une fin d'emploi (démission, congédiement) ou d'un congé sans traitement pour travailler au sein d'une firme privée.
- En 2011 et 2012, environ 30 avis éthiques ont été donnés au personnel, portant notamment sur les conflits d'intérêts et les règles d'après-mandat.

## SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### **Outils et activités de formation et de sensibilisation à l'éthique conçus pour les répondants en éthique des ministères et organismes**

Le SCT, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ENAP), a conçu une nouvelle formation destinée aux répondantes et répondants en éthique des ministères et organismes s'intitulant : « Le répondant en éthique : un acteur clé de l'éthique gouvernementale québécoise. »

Cette nouvelle formation, d'une durée de trois jours, permet aux répondantes et répondants d'approfondir leurs connaissances du cadre référentiel de l'éthique gouvernementale québécoise, de faciliter leur compréhension des différentes facettes du rôle de répondant en éthique et de se familiariser avec les principaux dispositifs et outils en éthique s'offrant à eux.

Cette formation permet également aux participantes et participants de prendre connaissance du phénomène d'émergence de l'éthique à l'échelle internationale et québécoise ainsi que de l'infrastructure éthique québécoise et des enjeux éthiques au quotidien.

La formation de trois jours a été diffusée pour une première fois en mai 2012. Une deuxième cohorte aura lieu en octobre 2012. Par la suite, il est prévu que la formation soit donnée 2 fois par année lorsque la demande le justifie.

**ACTION 29**

En collaboration avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la mise en œuvre d'un programme de formation à la détection de situation de collusion pour les employés du MTQ, lequel sera déployé à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement.

INDICATEURS MTQ	CIBLES
<p><b>INDICATEUR 37</b> Programme triennal de formation à la détection de situations de collusion à l'intention des intervenants en gestion contractuelle du MTQ réalisé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le programme et le plan de mise en œuvre.</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année.</li> <li>▶ <b>2014-2015</b> : Avoir réalisé 100 % du programme triennal.</li> </ul>
<p><b>INDICATEUR 38</b> Évaluations et bilans des sessions de formation réalisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sur une base annuelle jusqu'au 31 mars 2015.</li> </ul>
INDICATEUR SCT	CIBLE
<p><b>INDICATEUR 39</b> Collaboration du SCT aux sessions de sensibilisation sur la collusion et la corruption données par l'UPAC à l'ensemble des secrétaires de comités de sélection provenant des ministères et organismes et des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Réalisé</b></p>

**COMMENTAIRES**

### Programme triennal de formation à la détection de situations de collusion à l'intention des intervenants en gestion contractuelle du Ministère

Tel que cela a été exposé précédemment à l'action 19, les travaux du comité opérationnel ont débuté le 19 juin 2012 afin de mettre en œuvre un programme triennal de formation.

Des besoins en formation ont été identifiés par le Ministère à la suite de consultations internes. La seconde séance de travail est prévue pour la mi-septembre 2012. Les recommandations sont attendues à la Table de concertation MTQ-UPAC à l'automne 2012.

### SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le SCT a collaboré aux sessions de sensibilisation sur la collusion et la corruption données par l'UPAC, à l'automne 2011, à l'ensemble des secrétaires de comités de sélection provenant des ministères et organismes et des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

De plus, le SCT a collaboré aux travaux opérationnels du comité de prévention MTQ-UPAC-SCT en vue de proposer à la Table de concertation MTQ-UPAC un programme de sensibilisation et de

formation à la détection de situations de collusion au regard des contrats du MTQ pour la construction et l'entretien du réseau routier.

Le SCT a assisté à la rencontre du 19 juin 2012 lors du début des travaux de ce comité et participera à la seconde séance de travail prévue pour le 19 septembre 2012.



## AXE 4

# UN RENFORCEMENT DU CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE

SCT

### ACTION 30

La proposition de modifications législatives visant à obliger chaque organisme public à désigner un responsable de l'application des règles contractuelles.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

### ACTION 31

La proposition d'une politique de gestion contractuelle comportant des lignes de conduite et de bonnes pratiques qu'un organisme public devrait appliquer lors de la prise de décision devant mener à l'autorisation d'engager des dépenses supplémentaires pour la réalisation d'un contrat ou de celles devant mener à une modification du contrat initial.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

### ACTION 32

La proposition d'un resserrement des règles applicables en matière de surveillance des travaux.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

### ACTION 33

La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger que les organismes publics publient le montant final de chaque contrat sur le Système électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAO) y inclus, par le fait même, le montant total des dépenses supplémentaires, le cas échéant.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

SCT

### ACTION 34

La proposition d'une modification réglementaire en vue d'accélérer la publication des contrats de gré à gré sur le SEAO.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

**ACTION 35**

La mise en place d'un système de soumission électronique.

Cette mesure relève du Secrétariat du Conseil de trésor et ne fait pas l'objet du présent bilan.

**ACTION 36**

L'optimisation des processus d'acquisition dans une perspective de favoriser une saine concurrence.

À titre d'exemples :

- l'homologation des produits;
- l'acquisition de gravier, d'enrobés bitumineux, de tours d'éclairage;
- l'attribution des mandats en cascade;
- le redéploiement des travaux de déneigement en régie dans les endroits où il y a absence de concurrence;
- la révision des seuils des programmes de contrats à exécution sur demande dans la perspective d'encourager davantage la participation des firmes de petite et moyenne entreprise.

INDICATEURS	CIBLES
<b>INDICATEUR 29</b> Processus d'acquisition révisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2012-2013</b> : Avoir révisé trois processus d'acquisition.</li> <li>▶ <b>2013-2014</b> : Avoir révisé deux processus d'acquisition.</li> </ul>
<b>INDICATEUR 30</b> Nombre minimum de fournisseurs pour le lancement d'un programme d'homologation des produits et la publication de la liste des fournisseurs qualifiés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Avoir un minimum de 3 fournisseurs avant le lancement d'un programme et de 2 fournisseurs pour la publication de la liste des fournisseurs qualifiés.</li> </ul>
<b>INDICATEUR 31</b> Pourcentage (%) des contrats accordés aux firmes de petite et moyenne taille.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Taux supérieur à 25 %.</li> </ul>

**COMMENTAIRES**

Pour l'année financière 2012-2013, le Ministère s'affaire à actualiser son processus pour certains contrats d'approvisionnement en matériaux granulaires, pour les tours d'éclairage, ainsi que ses programmes de contrat à exécution sur demande.

**Matériaux granulaires**

En avril 2012, le Ministère a lancé un appel d'offres pour la direction territoriale du Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine afin d'acquérir des matériaux granulaires en vue de les utiliser sur des projets de construction routière. Cette façon de faire permet aux entrepreneurs qui n'ont pas de source de matériaux d'être plus compétitifs puisqu'elle les assure d'une source d'approvisionnement à un prix qui se rapproche des prix courants.

En utilisant cette méthode, le nombre de soumissionnaires potentiels pour les travaux de construction est plus grand, puisqu'il n'est pas limité aux grandes entreprises qui possèdent des carrières ou des gravières et qui pourraient vendre leurs produits à des prix déraisonnables à leurs concurrents, éliminant pratiquement toute concurrence. Le Ministère estime que cette procédure a été une réussite puisque c'est un entrepreneur qui ne possède pas de source de gravier dans cette région, qui a obtenu le contrat. Ce dernier utilisera les matériaux ainsi rendus disponibles.

Une démarche sera amorcée à l'automne 2012 pour vérifier si cette pratique pourrait être étendue à d'autres régions où la concurrence dans le secteur des matériaux granulaires est plus limitée.

### **Tours d'éclairage « haut mât »**

Pour l'année en cours, trois directions territoriales ont exprimé un besoin pour l'acquisition de tours d'éclairage de type « haut mât ». Avec les échéanciers propres à chacun de ces projets, il a été possible de regrouper les besoins de deux directions territoriales, augmentant ainsi le volume d'achat et par le fait même permettant au Ministère d'obtenir les meilleurs prix possible.

Trois entreprises sont en mesure de répondre aux appels d'offres du Ministère pour des tours d'éclairage de type « haut mât ». En 2012, ces trois fabricants ont déposé une offre lors de l'appel d'offres public.

Cette pratique sera utilisée à nouveau lors de la préparation des contrats d'acquisition de ces équipements pour les prochaines années.

### **Révision des seuils de programmes de contrat à exécution sur demande**

Des contrats à exécution sur demande sont conclus par le Ministère lorsque des besoins sont répétitifs et que la valeur monétaire des travaux de construction, le rythme ou la fréquence de ceux-ci sont incertains. Depuis 2006, des programmes de contrats à exécution sur demande ont été implantés afin de permettre de qualifier plusieurs prestataires de services dans chaque région. Ainsi, des firmes de petite et moyenne taille peuvent obtenir des contrats qu'elles aient à entrer en compétition entre elles et développer une plus grande expertise.

Le Ministère a conçu trois programmes de contrat à exécution sur demande en génie afin d'accéder à un plus grand nombre de prestataires de services par direction territoriale. Les spécialités visées sont le génie routier, l'ingénierie des ponts et l'ingénierie des sols et des matériaux. La durée de chacun des programmes est de trois ans, y compris tout renouvellement. Il ne peut faire l'objet de suppléments, de variations de quantités ou d'imprévus.

Les modalités, rattachées aux programmes, se résument comme suit :

- la création d'une liste de prestataires retenus par domaine, par région (appel d'offres public régionalisé);
- un montant maximum de chacun des mandats fixé à 180 000 \$ (conception) et 315 000 \$ (surveillance);
- une rotation des firmes;

- l'inclusion d'une clause visant à donner le droit à une direction territoriale de requérir les services de prestataires inscrits dans d'autres régions en cas de non-disponibilité ou de manque d'expertise des ressources.

Le 3 février 2012, le Ministère a mis en vigueur de nouveaux seuils quant aux programmes de contrats à exécution sur demande en génie. Le montant maximum de chacun des mandats est maintenant fixé à 180 000 \$ (conception) et 315 000 \$ (surveillance) alors qu'auparavant, la valeur maximale était de 200 000 \$.

### **Contrats accordés aux firmes de petite et moyenne taille**

Le haussement du seuil maximum pour les mandats de surveillance dans les domaines du génie routier et de l'ingénierie des ponts permet ainsi aux firmes de petite et moyenne taille d'avoir davantage accès à des mandats de plus grande importance et de favoriser le développement de leurs expertises.

Selon la liste des firmes de génie-conseil établie par l'Association des ingénieurs-conseils du Québec (AICQ), le bassin de firmes de petite et moyenne taille comprend 39 firmes, dont plusieurs travaillent sous diverses appellations. Certaines d'entre elles se regroupent en entreprises conjointes ou en consortiums. Elles ne sont pas inscrites comme telles, mais le sont individuellement.

Le Ministère vise à maintenir un taux supérieur à 25 % des contrats accordés aux firmes de petite et moyenne taille.

### **Homologation et évaluation des produits**

Au fil des années, le Ministère a constitué des programmes d'homologation<sup>5</sup> des produits et de qualification des fournisseurs afin de s'assurer de la qualité des produits et des services qu'il acquiert. Ces axes d'intervention visent la reconnaissance, par le Ministère, de la conformité d'un produit ou d'un fournisseur relativement à des normes ou à des spécifications techniques préalablement établies.

Au milieu des années 90, un Guichet unique de qualification des produits et des fournisseurs a été instauré dans le but de favoriser un accès plus direct aux entreprises, aux organismes et aux particuliers en affaires voulant proposer au Ministère de nouveaux produits. Il s'adresse aux fournisseurs, aux organismes ou aux personnes souhaitant faire reconnaître formellement la conformité de leurs produits aux exigences de l'un ou l'autre des programmes d'homologation du Ministère.

Au cours de la présente année financière, des demandes d'évaluation ont été traitées pour les produits suivants : des agents antiérosion, un déglaçant, des systèmes de signalisation, de différents produits associés aux structures, un nouveau type d'enrobé bitumineux.

---

<sup>5</sup> L'homologation se définit comme étant l'acte par lequel le Ministère reconnaît officiellement, dans le cadre d'un programme d'homologation, la conformité d'un produit (matériau, matériel, bien, procédé, etc.) à des normes ou à des spécifications techniques préalablement établies (y compris des normes relatives à l'assurance de la qualité). Cet acte engage le fournisseur à respecter les conditions du programme d'homologation.

## Programmes d'homologation

Le Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics (c. C-65.1, r. 2.) autorise le Ministère à procéder à l'homologation de biens lorsqu'il y a lieu de s'assurer, avant de procéder à un appel d'offres, de la conformité d'un bien à une norme ou à une spécification technique établie. L'homologation doit être précédée d'un avis public dans le système électronique d'appel d'offres (SE@O).

Le fournisseur, désirant faire homologuer ses produits, doit constituer un dossier de demande conforme aux exigences du programme concerné en remplissant le ou les formulaires prévus à cette fin.

Les produits faisant l'objet d'une demande d'homologation sont soumis à une étude réalisée par un comité ministériel qui les homologue s'ils sont jugés conformes. Cette étude peut nécessiter des expérimentations ou des essais sur route. Lorsqu'un programme existe, seuls les produits homologués seront considérés lors d'un appel d'offres visant à acquérir ces produits ou seront utilisés par un entrepreneur lors de l'exécution d'un contrat.

Le Ministère a établi sept catégories de produits pour lesquelles des programmes d'homologation des produits y sont développés. L'un des critères considérés lors de l'établissement d'un programme est d'avoir au moins trois fournisseurs potentiels. Par la suite, pour établir une liste de produits homologués, il doit y avoir au moins deux fournisseurs reconnus conformes aux exigences du programme. Si ces critères ne sont pas respectés, la liste de produits homologués n'est pas diffusée.

Par ailleurs, si, en cours de programme, un des fournisseurs reconnus conformes aux exigences ne l'est plus en raison notamment d'une non-conformité détectée sur le produit, d'un rachat d'entreprise ou d'une faillite, le Ministère entreprend certaines démarches afin d'inciter de nouvelles entreprises à déposer des demandes d'homologation.

Au cours de la présente année financière, le Ministère a appliqué ces mesures dans le cadre du programme d'homologation des produits de marquage. À la suite des contacts établis, les résultats ont été concluants puisqu'au moins une nouvelle entreprise déposera une demande pour faire homologuer son produit.

**TABLEAU 4 — PROGRAMMES D'HOMOLOGATION DES PRODUITS**

CATÉGORIES DES PRODUITS
1. DISPOSITIFS DE RETENUE
2. LUMINAIRES POUR ÉCLAIRAGE ROUTIER
3. ENROBÉS BITUMINEUX POUR RAPIÉÇAGE DES CHAUSSÉES
4. MURS ET PONCEAUX
5. REVÊTEMENTS POUR STRUCTURES D'ACIER
6. SIGNALISATION ROUTIÈRE
7. STRUCTURES DE SIGNALISATION, D'ÉCLAIRAGE ET DE SIGNALISATION LUMINEUSE

Au 31 août 2012 la situation démontre que dans quatre des sept catégories de programmes d'homologation il y a eu l'ajout de nouveaux produits.

Le Ministère étudie la mise en œuvre de nouveaux programmes notamment dans les catégories suivantes de produits : les dispositifs de retenues, la signalisation routière et les structures de signalisation, d'éclairage et de signalisation lumineuse.

<b>SCT/MTQ</b>	<b>ACTION 37</b> Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs.	
	<b>INDICATEURS MTQ</b>	<b>CIBLES</b>
	<b>INDICATEUR 40</b> Pourcentage (%) de réalisation des évaluations de rendement des services professionnels rendus par les firmes de génie-conseil.	▶ Réaliser systématiquement 100 % des évaluations de rendement à chaque année.
	<b>INDICATEUR 41</b> Cote de rendement antérieur intégrée dans l'évaluation des offres de services des firmes de génie-conseil.	▶ D'ici le 31 mars 2013.
	<b>INDICATEUR MTQ/SCT</b>	<b>CIBLE</b>
<b>INDICATEUR 42</b> Lignes directrices pour la prise en compte de l'évaluation de rendement antérieur pour l'attribution des contrats établies.	▶ Après le dépôt et l'analyse d'une proposition de critères d'évaluation au SCT par le MTQ.	

## COMMENTAIRES

L'article 8 des règlements sur les contrats des organismes publics (approvisionnement – services – travaux de construction) prévoient qu'un organisme public peut, à la condition qu'il en fasse mention dans les documents d'appel d'offres, se réserver la possibilité de refuser tout fournisseur qui, au cours des deux années précédant la date d'ouverture des soumissions, a fait l'objet de la part de cet organisme d'une évaluation de rendement insatisfaisant, a omis de donner suite à une soumission ou à un contrat, ou a fait l'objet d'une résiliation de contrat en raison de son défaut d'en respecter les conditions.

À ce jour, le Ministère procède à l'évaluation du rendement des prestataires de services pour les contrats de travaux de construction, de services de nature technique, de déneigement et de services professionnels. De nouveaux critères d'évaluation basés sur la qualité des services rendus, la qualité des ressources, l'exécution des travaux ainsi que la gestion administrative et financière sont à l'étude.

Le Ministère s'affaire maintenant à établir des grilles d'évaluation de rendement concernant les contrats de construction pour les structures complexes. Les critères d'évaluation retenus serviront de référence pour définir ceux à utiliser dans les autres domaines de travaux, soit les contrats de

terrassément, d'enrobé et de services de nature technique. La mise en application de ces grilles d'évaluation est prévue au plus tard le 31 mars 2013.

### Réalisation des évaluations de rendement

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 (ingénierie des ponts) et le 1<sup>er</sup> octobre 2008 (génie routier), le Ministère évalue le rendement de ses fournisseurs et compile un historique afin de constituer une cote de rendement.

L'évaluation est basée sur des critères et des sous-critères selon la nature des travaux. Les éléments évalués sont, par exemple, le chargé de projet, l'équipe de travail, le respect des échéanciers, l'environnement, la gestion des coûts (établissement et suivi des honoraires, estimation des coûts des travaux), la gestion du contenu (compréhension du mandat, respect du plan de travail, etc.).

Au 12 septembre 2012, le Ministère avait complété 1627 évaluations de rendement pour les 2636 contrats terminés.

### Sanction lors d'une évaluation de rendement insatisfaisante

Pour tous les types de contrats, lorsque l'évaluation de rendement est insatisfaisante, le Ministère refuse, pour une période de deux ans, toute soumission présentée pour un contrat de même nature, et ce, sur tout le territoire du Québec.

De plus, depuis l'automne 2011, les *Instructions aux soumissionnaires pour les contrats de travaux de construction et de services de nature technique* ont été modifiées afin d'introduire une nouvelle clause visant à refuser également un sous-traitant ayant fait l'objet d'un rapport de rendement insatisfaisant à titre de contractant du MTQ dans le cadre d'un contrat de même nature.

En date du 31 août 2012, le Ministère a refusé quatre sous-traitants.

### Cote de rendement

Le Ministère travaille à intégrer la cote de rendement antérieur d'un prestataire de services comme l'un des critères dans l'évaluation qualitative de la soumission dans le cas d'adjudication des contrats de services professionnels relatifs à l'ingénierie des ponts et en génie routier.

## SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le 19 juin 2012, le SCT a obtenu, pour analyse, les principes et modalités d'application par le Ministère de la prise en compte du rendement antérieur des prestataires de services dans l'évaluation *qualité* des soumissions pour ses contrats de services professionnels.

Le Ministère et le SCT procéderont à une évaluation de la réglementation afin de déterminer les moyens qui permettront de considérer le rendement antérieur dans l'adjudication des contrats.

**ACTION 38**

Le resserrement du processus de traitement des réclamations par la mise en place d'un mécanisme de consultation des juristes ayant pour objectif la validation de la responsabilité respective des différents acteurs concernés (firmes de génie-conseil et entrepreneurs) et la recommandation d'actions à prendre.

INDICATEUR	CIBLE
<b>INDICATEUR 32</b> Processus de consultation des juristes intégré dans le traitement des réclamations.	► <b>D'ici le 31 mars 2013</b> : Avoir défini et implanté le processus de consultation des juristes.

**COMMENTAIRES**

Jusqu'à présent, le secteur des réclamations de la Direction des contrats et des ressources matérielles du Ministère consulte systématiquement les juristes lorsqu'il détecte, au cours de l'analyse d'une réclamation d'un entrepreneur, un des cas suivants :

- les cautionnements (protection des créances) et les assurances;
- la responsabilité extracontractuelle;
- une décision de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST);
- un avis juridique fourni par les procureurs de l'entrepreneur.

Advenant la détection ou la présomption d'une erreur ou d'une omission d'une firme de génie-conseil, à l'origine de la réclamation de l'entrepreneur, une note d'imputabilité à l'égard de la firme de génie-conseil, responsable de la conception ou de la surveillance, est rédigée par la Direction des contrats et des ressources matérielles (secteur des réclamations). Cette note est transmise à la Direction des affaires juridiques afin d'évaluer les mesures à prendre.

De plus, le Ministère compte optimiser cette pratique actuelle par l'instauration d'un processus plus formel de consultation des juristes dans le traitement des réclamations. Cette démarche est en cours de développement. Le résultat des travaux est étroitement lié à ceux qui découleront de l'analyse de l'imputabilité des firmes discutée à l'action 1.



**ACTION 39**

Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes qui tient compte de la compétence et de l'expertise pour d'autres catégories de travaux.

INDICATEURS MTQ	CIBLES
INDICATEUR 43 Catégories de travaux pouvant faire l'objet d'un programme de qualification identifiées.	► <b>Décembre 2012</b>
INDICATEUR 44 Programme de qualification implanté aux catégories de travaux sélectionnées implanté.	► <b>À compter de 2013-2014</b>
INDICATEUR SCT	CIBLE
INDICATEUR 45 Propositions du MTQ au regard de la <i>Loi sur les contrats des organismes publics</i> analysées.	► Selon une date à déterminer par le MTQ.

**COMMENTAIRES**

Dans le but de donner suite à une recommandation de la Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde, portant sur la qualification et la sélection des entrepreneurs attirés aux travaux d'ouvrages d'art, le Ministère a élaboré un programme de qualification des entrepreneurs spécialisés en structures. La qualification s'applique à la construction de ponts neufs considérés comme complexes ou le remplacement de tabliers de ponts considérés comme complexes. La durée de la qualification est d'une année avec la possibilité d'un renouvellement pour deux périodes additionnelles et successives d'une année.

Ce programme, lancé en avril 2010, est basé sur des critères d'expérience des entrepreneurs, de compétence des ressources humaines et d'obtention d'un certificat d'enregistrement ISO 9001 pour les travaux de mise en œuvre d'un ouvrage d'art.

Lorsqu'un entrepreneur qualifié se voit adjudger un contrat, celui-ci doit affecter, à l'exécution du contrat, le personnel déclaré dans sa demande de qualification (au moins un chargé de projet ingénieur en structures et un représentant technique agissant à titre de contremaître), sinon il doit obtenir l'autorisation du Ministère. Le rapport d'évaluation de rendement de l'entrepreneur doit être produit dans un délai de 60 jours à compter de la date de fin des travaux. En mars 2012, 62 entrepreneurs se sont qualifiés dans le cadre de ce programme.

Le Ministère compte appliquer les attributs de ce programme à d'autres catégories de travaux. Cependant, il n'est pas en mesure de réaliser les travaux d'ici à décembre 2012. La priorité a été accordée aux mesures visant le renforcement de l'imputabilité des entrepreneurs et des fournisseurs (action 1) et à l'évaluation de leur rendement (action 36). Ces mesures ont un effet direct sur la qualité des entrepreneurs et des firmes de génie-conseil.

Au cours de l'automne 2012, le Ministère réévaluera les cibles rattachées aux indicateurs de la présente action.

#### SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Lorsque le MTQ présentera le résultat de ses travaux, ses propositions seront analysées par le SCT au regard de la Loi sur les contrats des organismes publics.

# CONCLUSION

Après une première année de mise en œuvre du plan d'action, *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption*, tout est maintenant engagé résolument vers l'atteinte des objectifs poursuivis par celui-ci. Plusieurs projets ont été menés à terme alors que d'autres ont considérablement progressé.

Bien qu'il reste encore du chemin à parcourir pour que le Ministère consolide sa capacité interne à remplir sa mission tout en optimisant ses façons de faire, il réitère son engagement d'obtenir des services de qualité, au meilleur coût, dans le respect de la réglementation et, surtout, dans l'intérêt des citoyens.

Les étapes franchies jusqu'à maintenant témoignent de sa volonté ferme de maintenir le cap sur ces objectifs. Il reste attentif à toute possibilité d'améliorer ses façons de faire afin d'assurer une saine gestion des fonds publics.

# REDDITION DE COMPTES

Le Ministère veillera à faire état de l'avancement des travaux de son plan d'action sur les Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption dans son rapport annuel de gestion.

# SUIVI DES RÉALISATIONS

ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION		ÉCHÉANCE	ÉTAT D'AVANCEMENT
Axe 1 : Un meilleur contrôle des coûts et de la qualité et une plus grande imputabilité du secteur privé			
MTQ	1. Le rehaussement de l'imputabilité des firmes de génie-conseil et des entrepreneurs en redéfinissant des sanctions applicables aux firmes de génie-conseil en cas d'erreurs, d'omissions ou de qualité insuffisante des services et d'un mécanisme d'imputation des coûts de travaux de construction supplémentaires découlant notamment des erreurs dans les plans et devis.	D'ici décembre 2012	En cours
SCT	2. La proposition de modifications législatives visant à sanctionner les entreprises réclamant indûment des sommes supplémentaires dans le cadre d'un contrat public.	Juin 2012	
SCT	3. L'élaboration d'un cadre de gestion pour les projets d'infrastructure inférieurs à 40 M\$, inspiré de la <i>Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique</i> et adapté aux projets de 5 M\$ à 40 M\$. Un processus intégré de gestion de projet et de suivi de l'infrastructure sur son cycle de vie sera mis en place.	Avril 2012	
MTQ	4. Le ministère des Transports s'est doté d'une démarche ministérielle de gestion de projets basée sur une approche reconnue sur le plan international (Project Management Institute) et adaptée au contexte ministériel de gestion des projets routiers.  L'objectif du ministère est que d'ici l'échéance de 2014, tous les projets de plus de 5M\$ soient réalisés selon cette démarche.	En continu d'ici avril 2014	En cours
SCT	5. La création de bureaux de projets qui serviront à tout projet d'infrastructure au sein des ministères et organismes publics qui réalisent des projets de moins de 40 M\$.	Avril 2012	

ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION		ÉCHÉANCE	ÉTAT D'AVANCEMENT
Axe 2 : L'affirmation d'un leadership en matière d'expertise			
SCT/MTQ	6. L'ajout de 970 ETC au MTQ sur un horizon souhaité de cinq ans, en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre, pour répondre aux besoins des secteurs de vulnérabilité indiqués dans le rapport de l'UAC.	En continu d'ici avril 2015	En continu
SCT	7. Le MTQ sera exempté, jusqu'à nouvel ordre, de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'actuel gel d'embauche.	En application	
SCT	8. La mise en place d'un processus accéléré d'embauche pour certaines classes d'emplois en difficulté de recrutement (rareté de la main-d'œuvre ou difficulté d'attraction), notamment pour les ingénieurs et les techniciens des travaux publics.	Hiver 2012	
MTQ	9. Les ressources internes du MTQ assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier.	En continu d'ici avril 2016	En cours
MTQ	10. La création d'un service spécialisé en structures à Montréal et d'un bureau des projets stratégiques.	En continu d'ici décembre 2012	Mise en place du service spécialisé en structures le 30 mars 2012 et de la Direction générale adjointe des projets stratégiques le 3 mai 2012
MTQ	11. Le développement de pôles d'expertise dans divers domaines, notamment l'estimation de la valeur des honoraires professionnels et des coûts de travaux, l'analyse des bordereaux de soumission, l'évaluation et la gestion des risques (portée, échéancier, coûts) à chaque étape de la réalisation des projets routiers et l'analyse des modifications aux contrats (avenants).	En continu d'ici avril 2013	En cours
MTQ	12. La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie par des ressources spécialisées du MTQ tant aux étapes de planification et de préparation de projet, de conception des plans et devis que de surveillance des travaux de construction.	En continu d'ici avril 2015	En cours
MTQ	13. Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'attraction et de rétention du personnel.	D'ici avril 2012, puis en continu	En vigueur depuis le 16 mai 2012
MTQ	14. L'implantation d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel pour l'accompagnement du personnel en début de carrière (organisation apprenante).	D'ici avril 2012, puis en continu	Lancement du projet <i>Organisation apprenante</i> le 21 juin 2012 à Trois-Rivières

ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION		ÉCHÉANCE	ÉTAT D'AVANCEMENT
AXE 3 : De nouvelles initiatives pour prévenir, détecter la collusion et protéger l'intégrité des contrats publics			
SCT	15. La mise en opération, le 1 <sup>er</sup> juin 2012, d'un registre afin de rendre inadmissibles aux contrats publics les contractants qui ont été déclarés coupables de certaines infractions, notamment en matière de crime économique, de crime lié à la collusion et à la corruption et de fraude fiscale.	Juin 2012	
SCT	16. La modification des documents types d'appels d'offres par l'introduction d'une attestation de probité en y intégrant l'attestation anticollusion.	Novembre 2011	
MTQ	17. Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marchés au MTQ.	D'ici 2013, puis en continu	En cours
MTQ	18. Les consortiums en services professionnels et de génie seront tenus de divulguer la composition et la répartition des honoraires entre les firmes.	Avril 2012	Réalisé Février 2012
MTQ	19. La mise sur pied d'un comité conjoint et permanent (MTQ – UPAC) de prévention et de détection de la collusion dans le domaine de la construction routière	En cours	En cours : Table de concertation et deux comités
SCT	20. La transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé, d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors impliqués.	Hiver 2012	
SCT	21. Une communication au moment de l'embauche de nouveaux employés rappelant les principes éthiques et les règles de déontologie qui s'appliquent et leur engagement écrit d'en respecter les termes.	Hiver 2012	
SCT	22. La mise en ligne d'une capsule de sensibilisation aux principes d'éthique et aux règles de déontologie, accessible à tous les employés de la fonction publique.	Hiver 2012	

ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION		ÉCHÉANCE	ÉTAT D'AVANCEMENT
AXE 3 : De nouvelles initiatives pour prévenir, détecter la collusion et protéger l'intégrité des contrats publics (suite)			
MTQ	23. Le MTQ procèdera à l'analyse systématique des bordereaux de soumission et collaborera avec le SCT pour l'examen de la possibilité et des conséquences de rejeter automatiquement toute offre comportant un article problématique.	Après avril 2012	En cours
SCT	24. L'ajustement de la <i>Politique de gestion contractuelle concernant les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> dans le but de donner des directives sur la communication avec les entreprises qui se sont procuré les documents d'appels d'offres, mais qui n'ont pas présenté de soumission.	Décembre 2011, mais déjà réalisé au MTQ	
SCT	25. La proposition de modifications à la réglementation afin de permettre à un organisme public de rejeter, selon certaines conditions, une soumission anormalement basse.	Novembre 2012	
SCT	26. La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger qu'une seule soumission puisse être déposée par une entreprise et ses personnes liées afin d'éviter de recevoir plus d'une soumission de la part d'une même entreprise sous différentes raisons sociales.	Novembre 2012	
SCT	27. La proposition de modifications aux politiques de gestion contractuelle visant à assurer le respect des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes.	Décembre 2011	
SCT/MTQ	28. La tenue d'activités de formation et la sensibilisation à l'éthique publique.	D'ici 2012, puis en continu	En continu
SCT/MTQ	29. En collaboration avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la mise en œuvre d'un programme de formation à la détection de situation de collusion pour les employés du MTQ, lequel sera déployé à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement.	MTQ : automne 2011 ; autres organismes : avril 2012	En cours

ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION		ÉCHÉANCE	ÉTAT D'AVANCEMENT
AXE 4 : Un renforcement du cadre de gestion contractuelle			
SCT	30. La proposition de modifications législatives visant à obliger chaque organisme public à désigner un responsable de l'application des règles contractuelles.	Juin 2012	
SCT	31. La proposition d'une politique de gestion contractuelle comportant des lignes de conduite et de bonnes pratiques qu'un organisme public devrait appliquer lors de la prise de décision devant mener à l'autorisation d'engager des dépenses supplémentaires pour la réalisation d'un contrat ou de celles devant mener à une modification du contrat initial.	Décembre 2011	
SCT	32. La proposition d'un resserrement des règles applicables en matière de surveillance des travaux.	Décembre 2011	
SCT	33. La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger que les organismes publics publient le montant final de chaque contrat sur le Système électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAO) y inclus, par le fait même, le montant total des dépenses supplémentaires, le cas échéant.	Novembre 2012	
SCT	34. La proposition d'une modification réglementaire en vue d'accélérer la publication des contrats de gré à gré sur le SEAO.	Novembre 2012	
SCT	35. La mise en place d'un système de soumission électronique.	2014	
MTQ	36. L'optimisation des processus d'acquisition dans une perspective de favoriser une saine concurrence.	Progressivement jusqu'en décembre 2013	En cours



ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION		ÉCHÉANCE	ÉTAT D'AVANCEMENT
AXE 4 : Un renforcement du cadre de gestion contractuelle (suite)			
<b>SCT/MTQ</b>	37. Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs.	D'ici avril 2012, puis en continu	En cours -MTQ
<b>MTQ</b>	38. Le resserrement du processus de traitement des réclamations par la mise en place d'un mécanisme de consultation des juristes ayant pour objectif la validation de la responsabilité respective des différents acteurs concernés (firmes de génie-conseil et entrepreneurs) et la recommandation d'actions à prendre.	D'ici décembre 2012	En cours
<b>SCT/MTQ</b>	39. Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes qui tient compte de la compétence et de l'expertise pour d'autres catégories de travaux.	Décembre 2013	En cours- MTQ

PROJET