

4.9 L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS POUR LUTTER CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION

Pour donner suite aux recommandations du rapport de l'Unité anticollusion, publié à l'automne 2011, 39 actions ont été annoncées pour lutter contre la collusion et la corruption. La portée de ces actions concerne l'intégrité à l'égard des marchés publics québécois dans le domaine de la construction. Le Ministère a ainsi la responsabilité de mettre en œuvre 14 de ces actions, le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable de 20 de ces actions et les 5 autres actions sont mises en œuvre conjointement par le Ministère et le Secrétariat du Conseil du trésor.

Les réalisations et les solutions mises de l'avant par le Ministère s'inscrivent toujours dans les nouvelles orientations gouvernementales que sont la transparence, la protection de l'intégrité des contrats publics et l'affirmation d'un nouveau *leadership* d'expertise, et ce, dans la perspective d'assurer l'utilisation judicieuse des fonds publics.

Au cours de 2013-2014, la phase d'implantation a été achevée. Les principales mesures sont désormais terminées, réalisées ou réalisées en continu. Les changements apportés aux pratiques et aux processus engagent définitivement le Ministère dans une démarche d'amélioration, d'évolution et d'innovation en continu.

Protection de l'intégrité des contrats publics

Action : Le rehaussement de l'imputabilité des prestataires de services

- Le Ministère a mis en place un processus pour s'assurer d'obtenir la pleine réparation des préjudices subis en cas d'erreur, d'omission ou de qualité insuffisante des services fournis par les firmes de génie-conseil. Au 31 mars 2014, le processus est déployé dans les directions territoriales et plus de 70 cas sont en traitement afin d'obtenir la pleine réparation des préjudices et de s'assurer que le Ministère n'assume pas des dépenses qui n'incombent pas à la partie publique.

Action : Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché

- Le Ministère poursuit l'approfondissement de sa connaissance de l'évolution des marchés. En 2013-2014, la mise à jour des études statistiques et économiques est en cours afin d'inclure les données pour les contrats terminés de 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012.

Action : L'obligation de divulguer la composition des consortiums et la répartition des honoraires

- Depuis décembre 2011, le Ministère a modifié et publié les documents d'appels d'offres afin d'exiger des consortiums une divulgation du pourcentage de participation des firmes qui les composent. Les données recueillies servent aux analyses de marché.

Action : La mise sur pied d'un comité permanent (UPAC-MTQ)

- Depuis sa création, au printemps 2012, 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 permet des échanges en continu entre le Ministère et l'Unité permanente anticorruption.

Action : L'analyse systématique des bordereaux de soumission

- Les bordereaux de soumission reçus dans le cadre d'un appel d'offres public (travaux de construction) sont tous analysés. Pour s'assurer de détecter les soumissions potentiellement problématiques, six alertes sont calculées et concernent les soumissions anormalement basses (une alerte), les soumissions dont les prix sont potentiellement disproportionnés (deux alertes) et les possibles situations de collusion (trois alertes).
- Au 31 mars 2014, les travaux requis pour assurer la performance du processus de détection des situations non concurrentielles sont en cours.

Action : La tenue d'activités de formation à l'éthique publique

- Au cours de 2013-2014, un total de 28 activités de formation ont permis d'atteindre 1 102 participants portant ainsi à 1 795 le nombre de participants en 2 ans. Ces activités, tenues notamment lors des journées d'accueil des nouveaux employés du Ministère, permettent une intervention de sensibilisation efficace.

Action : La mise en œuvre d'un programme de formation à la détection de situation de collusion

- Avec la collaboration de l'Unité permanente anticorruption, le Ministère a mis en place une formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics. Au 31 mars 2014, un total de 162 activités de formation avaient été tenues, permettant ainsi de rejoindre 2 013 participants. Sur un peu plus d'un an, ce sont près de 2 170 participants.

Action : L'optimisation des processus d'acquisition afin de favoriser la saine concurrence

- En mars 2014, un mandat a été attribué à la firme Raymond Chabot Grant Thornton pour l'analyse de pratiques ministérielles, dont l'homologation des produits. Par ailleurs, le Ministère a veillé à la saine concurrence des marchés en attribuant plus de 23 millions de dollars en contrats à des firmes de petite et de moyenne taille.

Action : Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs

- Pour tous les types de contrats, lorsque l'évaluation de rendement est insatisfaisante, le Ministère refuse déjà, pour une période de deux ans, toute soumission présentée pour un contrat de même nature, et ce, sur tout le territoire du Québec. Le Ministère rend public la *Liste des entrepreneurs ou prestataires de services ayant obtenu un rapport de rendement insatisfaisant* (inadmissibilité à soumissionner).
- Depuis le 13 mai 2013, la cote de rendement a été intégrée dans l'évaluation des offres de services professionnels et est systématiquement appliquée. La cote compte parmi les critères utilisés au cours de l'évaluation qualitative des soumissions en vue de l'attribution des contrats de services professionnels relatifs à l'ingénierie des ponts et au génie routier.
- Au 31 mars 2014, 1 896 évaluations de rendement étaient réalisées et prises en compte pour le calcul de cote de rendement antérieur.

Action : Le resserrement du processus de traitement des réclamations

- Un comité-conseil a été formé en mars 2013 et rend ainsi officiel le mécanisme de consultation des juristes. Ce comité a pour mandat de valider, d'un point de vue juridique, la recevabilité de la réclamation et de recommander les actions appropriées. En date du 31 mars 2014, le comité-conseil est actif et suit de près les demandes de réclamation en traitement.

Action : Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes (aux autres catégories de travaux)

- Un bilan du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes a été déposé aux autorités en février 2014. Il est recommandé de maintenir le programme dans sa forme actuelle. Le déploiement d'un tel programme de qualification à d'autres catégories de travaux est en évaluation.

Affirmation d'un nouveau leadership d'expertise

Action : Le déploiement d'une démarche ministérielle de gestion de projets (projets de 5 à 40 millions de dollars)

- Le Ministère a déployé une démarche de gestion de projets basée sur une approche reconnue sur le plan international (*Project Management Institute*) et adaptée au contexte ministériel de la gestion des projets routiers. Ainsi, d'ici 2 ans, tous les projets routiers de plus de 5 millions de dollars seront réalisés conformément à cette démarche (à l'exception des projets visés par la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique⁷⁸).
- En 2013-2014, 42 projets routiers de 5 à 40 millions de dollars ont été suivis par le comité.

Action : L'ajout de 970 ETC sur un horizon de 5 ans

- Le 18 octobre 2011, le Conseil du trésor a autorisé, à compter de l'exercice 2012-2013, l'ajout graduel d'un maximum de 970 équivalents temps complet (ETC) afin de soutenir le Ministère dans sa volonté de rehausser son expertise, de prévenir et détecter la collusion, et de rendre imputables les entreprises avec lesquelles il est engagé sur une base contractuelle. Entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2014, un total de 462 postes ont été pourvus, dont 176 postes d'ingénieurs et 145 postes de techniciens des travaux publics.

Action : La réalisation, par des ressources internes du Ministère, des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier

- Afin d'assurer la réappropriation de l'expertise, le Ministère a établi des objectifs pour chacune des activités clés et veille à ce que la répartition des effectifs se fasse en conséquence. Au 31 mars 2014, la proportion des activités de préparation des projets s'est maintenue à 41 %, alors qu'elle a augmenté pour la surveillance des travaux, l'inspection des structures et le monitoring de l'état du réseau routier pour atteindre respectivement 21 %, 57 % et 98 %.

Action : La création d'un service spécialisé en structures et d'un bureau de projets stratégiques

- Le nouveau Service des structures – Montréal a été créé le 2 avril 2012 pour 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).
- Le 7 mai 2012, la Direction générale adjointe des projets stratégiques a été créée pour assurer une optimisation des ressources, une saine gestion des fonds liés aux grands projets et une répartition claire des responsabilités de chacun à l'égard des résultats. Cette nouvelle unité administrative veille notamment à l'application et au suivi ministériel de la nouvelle Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique.

Action : Le développement de pôles d'expertises

- Au cours de 2013-2014, la mise en place des trois pôles d'expertise s'est poursuivie : 1) Estimation des coûts et la gestion des risques des travaux routiers; 2) Gestion des eaux pluviales; 3) Sécurité, circulation, signalisation et géométrie.
- Le déploiement du plan de renforcement de l'expertise entrepris en février 2013 a permis de cibler 309 postes prioritairement affectés à la reprise des activités de surveillance de chantiers (79 postes), de préparation des projets (176 postes), d'inspection des structures (29 postes), de suivi de l'état du réseau (18 postes) et à la mise en place des pôles d'expertise (7 postes).

78. En février 2014, la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique a été remplacée par la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique dont la portée est plus grande.

Action : La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie (avant-projet, plans et devis, surveillance)

- 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. L'objectif est donc de s'assurer que les produits livrables sont adéquats et respectent les normes et les engagements contractuels.
- Les éléments de vérification des mandats approuvés en décembre 2012 concernent les contrats confiés aux firmes en matière d'avant-projet, de plans et devis ainsi que de surveillance. En date du 31 mars 2014, les listes sont appliquées à près de 350 contrats de services professionnels.

Action : Le déploiement d'un programme d'attraction et de fidélisation du personnel

- De manière à soutenir efficacement le recrutement de nouveaux employés et la fidélisation de ceux qui sont déjà en poste, le Ministère a maintenu les efforts selon la planification approuvée le 16 mai 2012.
- Parmi les résultats obtenus dans le cadre de ce programme, il faut considérer l'accroissement notable de la présence du Ministère dans les salons d'emploi, les établissements scolaires, les congrès et les colloques. En date du 31 mars 2014, le Ministère a pris part à 70 événements. Depuis le déploiement du programme, 12 concours de recrutement *Ingénieurs* et 8 concours de recrutement *Techniciens des travaux publics* ont été tenus.

Action : Le déploiement d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel en début de carrière (Organisation apprenante)

- Le Ministère a élaboré un programme pour former de jeunes diplômés afin de préparer une relève compétente et d'assurer le partage des connaissances ainsi que le maintien et le renouvellement de l'expertise. Au 31 mars 2014, le programme est appliqué dans 5 directions territoriales et compte, depuis son déploiement en 2012, 11 apprenants ingénieurs et techniciens des travaux publics.

Le Ministère réitère encore son engagement à réaliser et à concrétiser ces actions. Plus que jamais, les efforts convergent vers la protection de l'intégrité des contrats publics pour s'assurer d'une gouvernance actualisée des infrastructures publiques et d'une utilisation judicieuse des investissements dans les projets routiers.