

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

Afin de 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 orientations gouvernementales que sont la rigueur, la transparence, la protection de l'intégrité des contrats publics et l'affirmation d'un leadership d'expertise, et ce, dans une perspective de saine gestion des fonds publics.

Au cours de 2014-2015, une phase de consolidation s'est amorcée. Les principales mesures sont désormais terminées, réalisées ou réalisées en continu. Les changements apportés

aux pratiques et aux processus ont définitivement engagé 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 2015, le processus est déployé dans toutes les directions territoriales et près de 90 cas sont traités et documentés. De surcroît, près de 661 000 dollars ont été récupérés par les actions du Ministère visant à obtenir la réparation des préjudices et à s'assurer qu'il n'assume pas des dépenses dont la responsabilité ne revient 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 2014-2015, la mise à jour des études statistiques et économiques est en cours afin d'inclure, dans la majorité des cas, les contrats terminés entre 2006-2007 et 2012-2013.

→ À ce titre, des études portant sur la gestion des dépenses dans les contrats de travaux de construction et les contrats de services professionnels en génie ont permis d'apprécier le bilan positif du Ministère dans ce domaine et les efforts mis en place pour assurer une gestion rigoureuse des contrats. Par ailleurs, des études réalisées dans les domaines des technologies de l'information, des enrobés et des services professionnels ont apporté un éclairage particulier qui a permis d'appuyer les autorités dans leur prise de décision. Enfin, plusieurs indicateurs ont notamment aussi été développés pour permettre l'analyse des tendances des marchés et la détection de situations problématiques.

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 pour des contrats de travaux de construction feront tous l'objet d'analyse. 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 2015, 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 2014-2015, un total de 34 sessions de formation ont permis d'atteindre 1 115 employés portant ainsi à 2910 le nombre de participants en 3 ans. Ces sessions sont tenues au sein des unités administratives ainsi que lors des journées d'accueil des nouveaux employés du Ministère. De plus, un soutien particulier est apporté aux employés et aux gestionnaires qui en font la demande.

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 2015, un total de 254 activités de formation avaient été tenues, dont 80 en 2014-2015, permettant ainsi de rejoindre 3 130 employés. Au cours de la dernière année, 961 employés ont été formés.
- En 2014-2015, le Ministère a également adapté cette formation afin qu'elle soit offerte au personnel ouvrier. Au 31 mars 2015, 36 sessions de formation avaient été tenues, permettant ainsi de rejoindre 462 participants.

Action : L'optimisation des processus 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 quatre pratiques ministérielles, soit : l'homologation des produits, l'évaluation technique d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie, la qualification des fournisseurs de produits spécifiques et l'évaluation de matériaux relatifs au béton.
- Par ailleurs, le Ministère a veillé à la saine concurrence des marchés en attribuant plus de 19 millions de dollars en contrats à des firmes de petite et de moyenne taille.

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

- Conformément à la réglementation encadrant les contrats des organismes publics, le Ministère procède à l'évaluation du rendement des entrepreneurs, des prestataires de services et des fournisseurs pour tout contrat dont le montant initial est de 100 000 dollars et plus ainsi que pour tout contrat dont le rendement est jugé insatisfaisant, sans égard au montant de ce dernier.
- Un adjudicataire ayant fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant est inadmissible à soumissionner pour des contrats de travaux de même nature, et ce, pour une période de deux ans.
- Depuis le 13 mai 2013, le rendement antérieur des prestataires de services est considéré lors de l'adjudication de nouveaux contrats. En effet, une cote de rendement est attribuée aux entreprises et celle-ci fait partie des critères de l'évaluation qualitative des soumissions reçues dans le cadre d'appels d'offres publics pour des services professionnels relatifs à l'ingénierie des ponts et en génie routier.
- Au 31 mars 2015, 1 819 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 mars 2015, un projet de modifications au processus de traitement des réclamations sur contrats a été élaboré afin de le rendre plus performant. En effet, la nouvelle façon de faire permet d'informer systématiquement les autorités en début de processus et de réaliser des analyses d'imputabilité dans de meilleurs délais.

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. Le lancement d'une nouvelle qualification a eu lieu en janvier 2014 pour les travaux de construction de ponts neufs ou le remplacement de tabliers de ponts pour lesquels les travaux sont considérés complexes. À ce jour, 74 entrepreneurs se sont qualifiés lors du lancement ou lors de la relance annuelle, effectuée en automne 2014.

Affirmation d'un nouveau leadership d'expertise

Action : Le déploiement d'une démarche ministérielle de gestion de projets

- 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.
- Pour l'année 2014-2015, 53 projets ont été gérés selon la démarche ministérielle de gestion de projets sur une possibilité de 76, soit 70 % des projets identifiés.

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 2015, un total de 581 postes ont été pourvus, dont 234 postes d'ingénieurs et 175 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 2015, la proportion des activités de préparation des projets s'est maintenue à 53 %, 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 36 %, 66 % et 97 %.

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'expertise

- En 2014-2015, le développement des trois pôles d'expertise suivant était en cours : 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).

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 2015, les listes sont appliquées à 480 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.
- Sur le plan des avancées que le programme a permis en matière d'attraction, il y a la présence accrue du Ministère dans les salons d'emploi, les établissements scolaires, les congrès et les colloques. Entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015, le Ministère a pris part à 176 activités promotionnelles (55 activités en 2012-2013, 70 activités en 2013-2014 et 51 activités en 2014-2015). Depuis le déploiement du programme, 16 concours de recrutement Ingénieurs et 11 concours de recrutement Techniciens des travaux publics (classe nominale et classe principale) ont été tenus.

- Pour ce qui est des avancées en matière de fidélisation, le programme a permis entre autres l'élaboration d'un « Programme d'accueil » incluant tous les aspects de l'accueil d'un employé au Ministère, l'élaboration et la transmission d'un questionnaire à tous les employés annonçant leur départ du Ministère, le développement et la diffusion d'un document sur le cheminement de carrière au Ministère, le renforcement du soutien offert aux gestionnaires par la Direction des ressources humaines, notamment en gestion de la contribution et la mise en place d'activités ciblées visant à inciter les employés à adopter de saines habitudes de vie.

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 2015, 13 directions territoriales ont mis en place ce programme, permettant d'accueillir 20 ingénieurs et techniciens des travaux publics à travers le Québec. La poursuite du déploiement dans les prochains mois permettra d'accueillir 8 nouveaux apprenants d'ici l'automne 2015.
- Le Ministère réitère 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.