



# ACTIONS CONCERTÉES POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION

**Synthèse des actions en lien avec le rapport de l'Unité anticollusion**



# Synthèse des actions

Le ministère des Transports et le Secrétariat du Conseil du trésor présentent des actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption. Ces actions, qui s'inscrivent dans la foulée du rapport de l'Unité anticollusion, consolideront la capacité interne des organisations publiques, notamment celle du ministère des Transports, à remplir leur mission tout en optimisant leur gestion contractuelle.

## CES ACTIONS SONT REGROUPÉES SOUS QUATRE AXES :

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

Le présent document fait état de ces actions concertées en lien avec les recommandations énoncées dans le rapport de l'Unité anticollusion.

### Légende des couleurs :

**N°**

Actions mises de l'avant par le Secrétariat du Conseil du trésor

**N°**

Actions mises de l'avant par le ministère des Transports

**N°**

Actions mises de l'avant conjointement par le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère des Transports

N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
1.	<b>Affirmer</b> la priorité de la lutte à la collusion, notamment face à l'industrie, et s'associer aux gouvernements et organismes qui, dans le monde, mettent de l'avant les mesures les plus novatrices.	15-19-20-21-22-27-30-33-34
2.	<b>Intensifier</b> l'application de la <i>Politique de gestion contractuelle concernant le resserrement de certaines mesures dans les processus d'appel d'offres des contrats d'organismes publics</i> [octobre 2009] en vue de contrer la collusion et la malversation dans le domaine de la construction.	22-24-27
3.	<b>Demander</b> au gouvernement fédéral de raffermir sa <i>Loi sur la concurrence</i> en prévoyant des peines de prison, à titre de mesures coercitives, à l'instar de ce que font plusieurs pays contre ceux qui sont trouvés coupables d'une infraction ayant trait à la collusion.	À discuter avec le gouvernement fédéral.
4.	<b>Entreprendre</b> une campagne de sensibilisation à la collusion dans le secteur public, adressée à la population en général et à certains groupes particulièrement concernés, et visant une mobilisation soutenue à cet égard.	19-20-21-28-29
5.	<b>Présenter</b> des sessions d'une heure sur la collusion, comportant un volet sur le crime organisé, entérinées par la haute direction du ministère et rendues obligatoires dans le cadre d'un programme de formation destiné aux employés de chacune de ses directions territoriales, dans le but de faire de la prévention et de recueillir des informations utiles au travail de l'Unité anti collusion.	19-29
6.	<b>Prévoir</b> au contrat d'embauche des membres du personnel, et en particulier des ingénieurs, une clause interdisant de s'associer, de quelque façon que ce soit, avec une firme ou une entreprise faisant affaire avec le ministère, et ce, pour une période déterminée suivant l'interruption temporaire ou définitive de leur emploi, et que chacun signe en outre une entente de confidentialité, afin de prévenir tout favoritisme et la transmission de données sensibles, mais aussi de restreindre les départs et faire en sorte que le ministère préserve son expertise.	20-21-22

N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
7.	<b>Endiguer</b> la perte d'expertise professionnelle que connaît le ministère au profit des firmes privées, en mettant notamment sur pied un programme de rétention des employés, et fixer un seuil minimum à ne pas franchir, eu égard au volume et à la valeur des projets.	4-6-7-8-9-10-11-12-13-14-17
8.	<b>Faire en sorte</b> que les tâches confiées aux firmes de génie-conseil [estimations / surveillance] soient en harmonie avec les services internes d'ingénierie du ministère et justifiés par une réduction de coûts.	1-6-9-11-12
9.	<b>Rehausser</b> la responsabilité et l'imputabilité des firmes de génie-conseil, et considérer la possibilité de développer avec elles un cadre contractuel de type clés en main.	1
10.	<b>Évaluer</b> les tenants et aboutissants de la formule qui consiste à octroyer des mandats en cascade aux firmes de génie-conseil.	36
11.	<b>Encourager</b> la participation des bureaux d'ingénieurs et des entreprises de construction de petite et moyenne tailles, afin de leur permettre de gagner en expertise et d'insuffler un peu plus de concurrence dans les marchés.	36
12.	<b>Favoriser</b> le recours à l'innovation de manière à décourager l'apparition d'ententes collusoires, généralement associées à un faible rythme d'évolution technologique.	19-35
13.	<b>Revoir</b> en profondeur le processus d'homologation des produits, afin d'en minimiser les impacts négatifs sur le plan de la concurrence.	36
14.	<b>Acquérir</b> , par contrat ouvert, la totalité des tours d'éclairage [30 mètres] requises annuellement pour les travaux routiers, selon un inventaire des besoins établi au niveau de chacune des Directions territoriales, et envisager la possibilité de procéder de la sorte pour d'autres articles, notamment ceux qui sont liés à la supersignalisation, afin de réaliser des économies substantielles et d'assurer une saine concurrence entre entrepreneurs spécialisés.	36

N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
15.	<b>Procéder</b> à une étude des écarts de prix payés pour les enrobés bitumineux, afin de déterminer dans quelle mesure il serait plus avantageux de se les procurer plutôt par appel d'offres que par contrats à tarif non négociable.	17-36
16.	<b>Mettre</b> le granulat à la disposition des entreprises en négociant pour elles un juste prix, ou en faisant l'acquisition des droits d'exploitation sur les terres de la Couronne, afin d'assurer la disponibilité de ce matériau de base dans les régions où il n'y a qu'un seul fournisseur.	36
17.	<b>Confier</b> la totalité du processus d'octroi des contrats de déneigement à la supervision centralisée de la Direction des Contrats et Ressources matérielles, afin d'en rehausser l'objectivité, l'impartialité et l'uniformité, notamment au chapitre de l'examen de conformité des soumissionnaires.	36
18.	<b>Instaurer</b> un système transparent de préqualification des entrepreneurs (analogue à celui qui prévaut pour les mandats de génie-conseil) qui tienne compte de l'expérience, de l'expertise, de l'évaluation des performances antérieures, de l'existence au sein de l'entreprise de systèmes de contrôle de qualité rigoureux et de la disponibilité de personnel compétent pour toute la durée des travaux, afin de départager les entrepreneurs sur cette base, avant même de considérer le critère de sélection du coût.	39
19.	<b>Préciser</b> le contenu de l'attestation de non-collusion que doivent signer les entrepreneurs et le soumettre également à leurs fournisseurs et sous-traitants, ainsi qu'aux firmes de génie-conseil.	16-19
20.	<b>Exercer</b> une plus grande vigilance dans l'octroi des contrats et le suivi des projets, et ajuster le processus en continu, à la lumière d'informations nouvelles qui pourraient venir s'ajouter, même en cours de travaux.	1-3-4-5-11-12-18-22
21.	<b>Mettre sur pied</b> une équipe spécifiquement affectée à l'étude des bordereaux soumis par les entrepreneurs et soutenue par l'implantation complète d'un support informatique, afin d'identifier rapidement d'éventuels motifs de non-conformité.	11-25-35

N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
22.	<b>S'assurer</b> que tout item problématique à l'intérieur des bordereaux soit signalé et entraîne le rejet automatique de l'offre.	11-25-23-35
23.	<b>S'assurer</b> qu'une variation importante entre l'estimation de référence et la soumission gagnante soit identifiée, considérée avec attention et assortie d'une action concrète.	23-25-35
24.	<b>Procéder</b> à une analyse des bordereaux avant même le tout premier déboursé à l'entrepreneur.	11-23-35
25.	<b>S'assurer</b> que tous les items ayant trait à des travaux imprévus ou à des dépassements de coûts [extras, avenants, réclamations], et plus précisément les factures fournies par les sous-traitants, fassent l'objet de vérifications approfondies afin d'établir qu'il s'agit de dépenses indispensables et véritablement encourues.	1-2-11-12-31
26.	<b>Exiger</b> des consortiums qu'ils divulguent la façon dont les firmes qui le composent se répartissent le montant total du contrat facturé au ministère et qu'il soit possible de connaître cette information avec précision, en l'extrayant des systèmes comptables.	18
27.	<b>Poursuivre</b> la procédure consistant à communiquer avec les entreprises dont on se serait attendu à ce qu'elles soumissionnent, mais qui s'en sont abstenues, dans la perspective de générer de l'information utile au travail de l'Unité anticollusion.	24
28.	<b>Répertorier</b> les sous-traitants associés à chacun des projets (en particulier ceux d'importance) afin d'identifier s'il se trouve, parmi eux, des entrepreneurs généraux disqualifiés ou dont la soumission n'a pas été retenue.	22
29.	<b>Exiger</b> qu'une fois complétés les travaux, l'ingénieur chargé de la surveillance du chantier transmette toute la documentation afférente [plans tels que construits, devis, bordereaux, journaux de chantier, rapports de laboratoires de contrôles des matériaux, description de toute particularité] et qu'elle soit conservée en totalité par le ministère, afin que les inspections et l'entretien ultérieurs soient réalisés en connaissance de cause, et ce, pour toute la durée de vie utile de l'ouvrage.	12-38

N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
30.	<b>Constituer</b> un entrepôt permanent de données, afin de profiter d'un système d'information mieux structuré, plus juste et systématique qui permet des mises en relation dans la durée.	17
31.	<b>Verser</b> entre autres, à l'entrepôt de données, un registre des sous-traitants, des fournisseurs, des soumissions, des ententes de gré à gré, des contrats dits tarifés et du suivi des prix, afin d'aider à détecter et à prévenir la collusion en mettant en évidence les écarts de prix et le déséquilibre des items de bordereaux, en retraçant qui sont les soumissionnaires et leurs sous-traitants, en permettant de questionner à qui incombe la faute lorsque la soumission est incorrecte et occasionne des dépassements de coûts, puis de déceler tout favoritisme dans l'attribution de contrats.	17
32.	<b>Renouveler</b> la connaissance sur les manœuvres collusoires et maintenir une surveillance étroite des conditions et tendances du marché.	17-19-33-34
33.	<b>Mettre en place</b> un système d'indicateurs de collusion à l'usage du Service de vérification interne du ministère.	17
34.	<b>Renforcer</b> le Service des enquêtes du ministère, lui confier un mandat élargi et le doter de pouvoirs accrus afin de poursuivre, sur sa lancée, le travail de dépistage de stratagèmes collusoires amorcé par l'Unité anticollusion.	6-17-19
35.	<b>Améliorer</b> le système d'évaluation du rendement des firmes et des entreprises, et le généraliser, afin qu'il procure une plus juste appréciation de la prestation de service et permette d'imposer des sanctions financières si la performance attendue laisse à désirer.	1-37
36.	<b>Sensibiliser</b> les gestionnaires de projet à l'importance de bien documenter tout incident survenu en cours de travaux, les former à cet égard, et faire en sorte qu'ils encouragent les représentants des firmes d'ingénierie chargées de la surveillance des chantiers à faire de même, afin de supporter une évaluation éventuellement négative du rendement d'une entreprise et, le cas échéant, à pouvoir l'écarter de tout marché public pour une période déterminée.	1-12-37

N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
37.	<b>S'assurer</b> que, dès la fin des travaux, les ingénieurs chargés de projet du ministère procèdent à l'évaluation de la performance des firmes de génie-conseil, qu'ils fassent de même à l'égard des entrepreneurs et que ces rapports soient conservés au dossier afin de servir, le cas échéant, à leur prochaine préqualification.	1-37
38.	<b>Voir</b> à ce que les directeurs territoriaux s'assurent non seulement que l'ensemble des rapports d'évaluation sont dûment complétés mais aussi, et surtout, que leur contenu est bel et bien véridique.	37
39.	<b>Instaurer</b> un mécanisme de suivi du système d'évaluation du rendement des firmes et des entreprises, afin de s'assurer qu'il soit utilisé de façon adéquate, et sans interférence, par les chargés de projet et les responsables de la surveillance des chantiers.	37
40.	<b>Prévoir</b> une procédure stricte qui oblige les Directions territoriales à transmettre une note d'information face à toute situation où un litige découlant de l'octroi des contrats, de l'exécution des travaux et du règlement des réclamations paraît se développer, afin que la Direction des Affaires juridiques en soit rapidement saisie, qu'elle soit très tôt mise à contribution et voie au suivi qui s'impose avant que la situation ne dégénère.	38
41.	<b>S'assurer</b> que le Service des réclamations ne procède à aucun règlement sans avoir préalablement consulté la Direction des Affaires juridiques, afin que toute décision d'intenter des poursuites, de se défendre ou de régler un litige soit rendue de manière centralisée.	38
42.	<b>Engager</b> des poursuites pour obtenir dédommagement lorsque le ministère s'estime victime d'erreurs de la part d'une firme de génie-conseil, tout comme celles-ci n'hésitent pas à recourir aux tribunaux lorsqu'elles se croient lésées des décisions ou des actions du ministère.	1-38



N°	Recommandations de l'Unité anticollusion	Actions MTQ – SCT
43.	<p><b>Mettre en place</b> un système de pointage par projets qui tienne compte de divers aspects [montants de l'estimation et de la soumission, des extras, avenants et réclamations; gestion de l'échéancier, etc] afin de s'assurer de l'honnêteté et de l'intégrité des firmes et entreprises qui contractent avec un organisme public, de favoriser celles qui respectent leurs engagements puis, à l'inverse, de sanctionner financièrement ou d'écarter temporairement celles qui sont en défaut, ou qui ont été trop peu performantes.</p>	1-37
44.	<p><b>Faire</b> une utilisation plus rigoureuse du système de traitement des plaintes et prévoir notamment un mécanisme pour que les entrepreneurs les déposent directement auprès de l'Unité anticollusion afin d'en avoir un suivi approprié.</p>	17-19
45.	<p><b>Encourager</b> le signalement des pratiques déloyales ou frauduleuses et, à cette fin, faire mieux connaître les programmes d'immunité et de clémence du Bureau de la concurrence du Canada.</p>	17-19-29