



MINISTÈRE DES TRANSPORTS

206P-2107

# MESURES DÉPLOYÉES POUR LUTTER CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION

Présentation devant la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction



# PORTRAIT

## MISSION

Assurer, sur tout le territoire, la **mobilité durable des personnes et des marchandises** par des **systèmes de transport efficaces et sécuritaires** qui contribuent au **développement du Québec**

## EFFECTIF

**6 344** employés

**759** ingénieurs

**978** techniciens des travaux publics

## PARC D'INFRASTRUCTURES

**30 600 km** routiers sous la responsabilité du MTQ

**Près de 10 000** ponts provinciaux et municipaux

dont la gestion est assumée par le Ministère

SOURCE : Rapport annuel de gestion 2013-2014

## INVESTISSEMENTS

**30,6 G\$** d'investissements routiers pour la période 1996-2014

# PORTRAIT

**2 326** Contrats attribués  
année 2013-2014

861 contrats travaux de construction  
1 465 contrats services professionnels

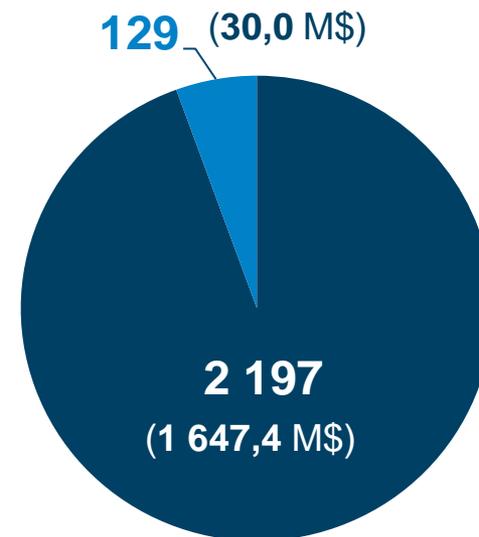
**1 677,4 M\$**

Valeur à la signature totale des contrats attribués année 2013-2014

1 365,1 M\$ contrats travaux construction  
312,3 M\$ contrats services professionnels

## RÉPARTITION DES CONTRATS SELON LE MODE D'ATTRIBUTION

année 2013-2014

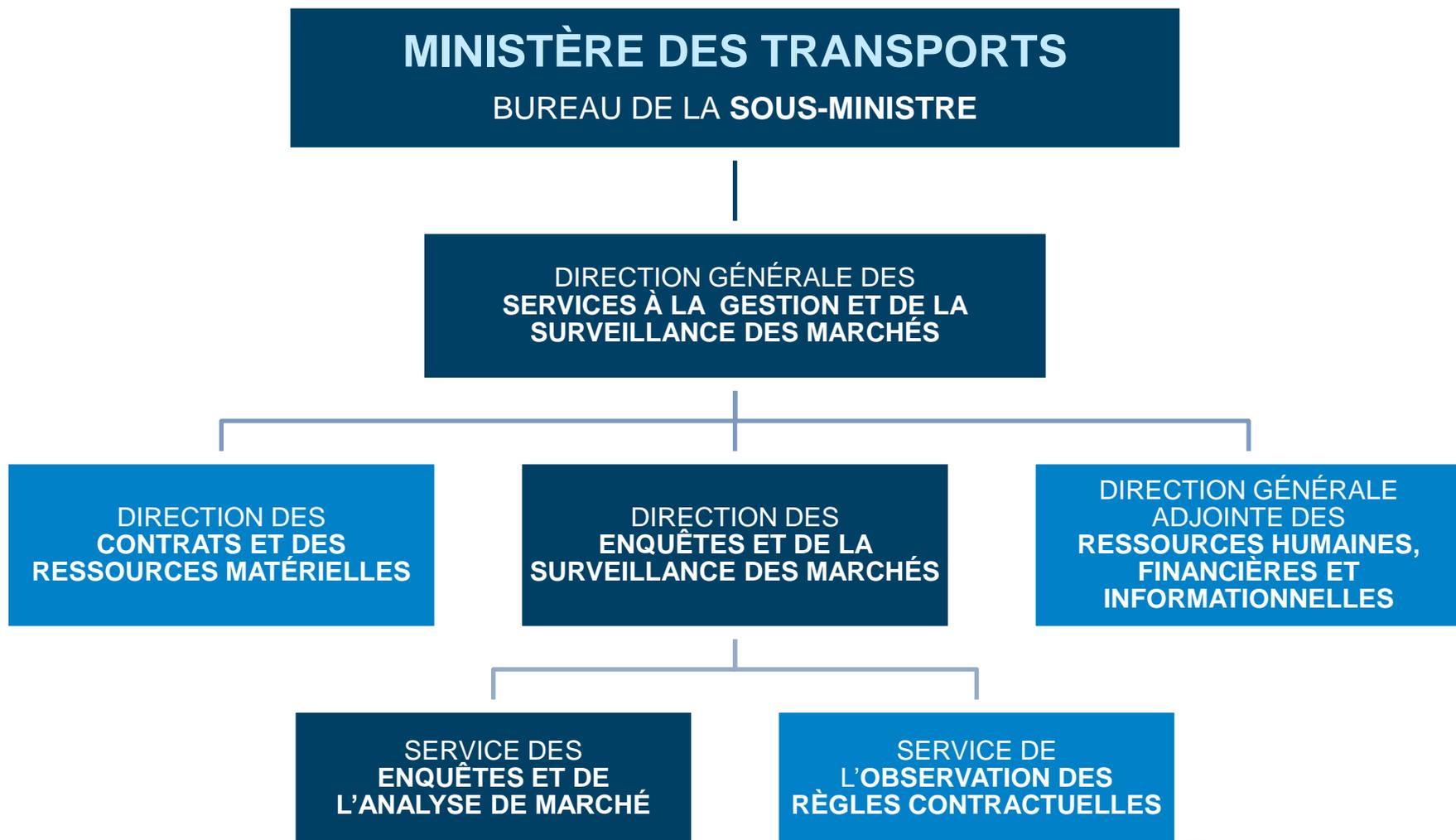


- Attribués par appel d'offres public
- Gré à gré

# ÉVOLUTION DE LA FONCTION

Avant 2010	2010	2011	2013	2014
<p>■ Années 1970 <b>SERVICE DES ENQUÊTES</b></p>	<p>□ Février <b>UNITÉ ANTICOLLUSION</b></p>	<p>□ Février <b>UNITÉ PERMANENTE ANTICORRUPTION (UPAC)</b></p>	<p>■ Mai <b>DIRECTION DES ENQUÊTES ET DE LA SURVEILLANCE DES MARCHÉS</b></p>	<p>■ Avril <b>SERVICE DE L'OBSERVATION DES RÈGLES CONTRACTUELLES</b></p>
	<p>■ Décembre <b>DIRECTION DES ENQUÊTES ET DE L'ANALYSE DE MARCHÉ</b></p>	<p>■ Novembre <b>DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À LA GESTION ET DE LA SURVEILLANCE DES MARCHÉS</b></p>		
		<p>■ Décembre <b>BUREAU DE COORDINATION DES ACTIONS POUR RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION</b></p>		

# ORGANIGRAMME



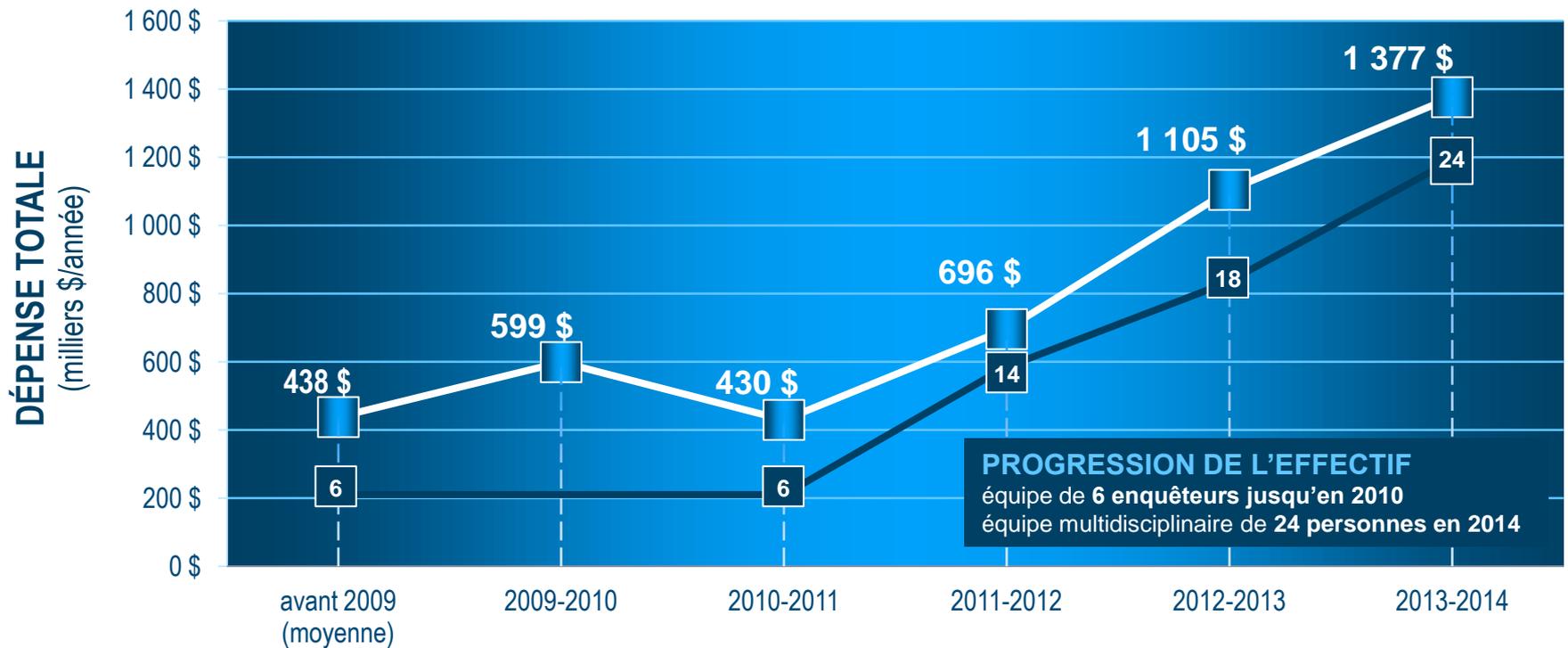
# MANDAT

## RÔLE STRATÉGIQUE, FONCTIONNEL ET OPÉRATIONNEL

- Appliquer une **approche systématique de prévention** en matière d'inspection et d'enquête
- Mettre en œuvre la **fonction d'analyse** des marchés
- Promouvoir les actions en matière de **protection de l'intégrité des contrats publics**
- Assurer une **collaboration étroite entre le MTQ et les autorités compétentes** (UPAC, SQ, BCC, etc.)
- Soutenir le **responsable de l'observation des règles contractuelles** (RORC)

# DIRECTION DES ENQUÊTES ET DE LA SURVEILLANCE DES MARCHÉS

## ÉVOLUTION DES BUDGETS ET DE L'EFFECTIF



	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14
<b>Effectif</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5	5	5	7	7	n.d.	n.d.	n.d.	5	6	6	6	14	18	24
<b>Dépense totale milliers \$</b>	400	390	319	312	335	n.d.	n.d.	n.d.	497	517	506	452	481	610	599	430	696	1105	1377

# MANDAT ET CHAMPS D'INTERVENTION

## MANDAT

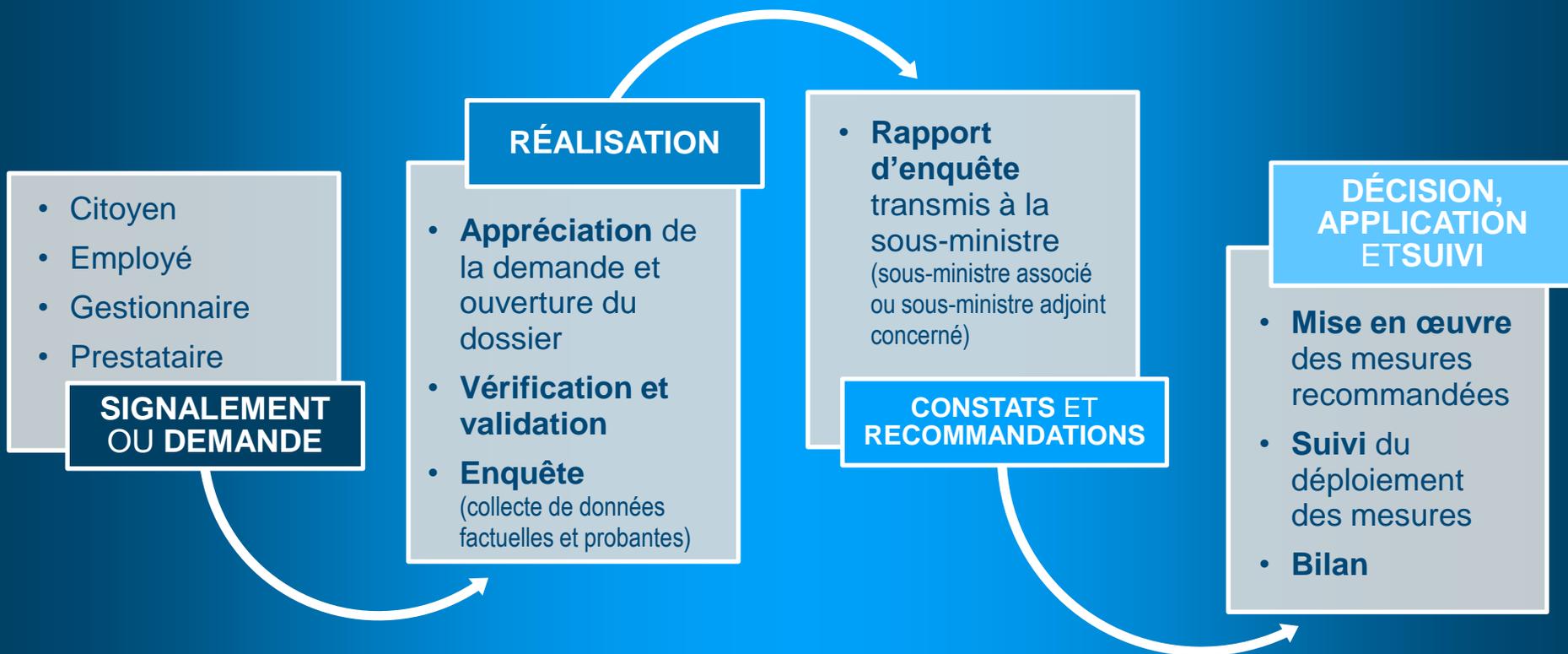
- Effectuer des **recherches ou des enquêtes administratives relatives à tout acte portant atteinte** à une loi, un règlement, une directive, la propriété du MTQ, l'éthique
- Initier des programmes de vérification et d'enquête visant à **valider le respect des obligations contractuelles ou éthiques**

## CHAMPS D'INTERVENTION

- Perte et disparition de biens
- Contrats (gestion contractuelle)
- Comportement des employés

# ENQUÊTES ADMINISTRATIVES

## CHEMINEMENT



Dès que requis, **TRANSFERT AUX AUTORITÉS COMPÉTENTES** (UPAC ou autres)



## EMPLOYÉS

- Lettre de réprimande
- **Relevé provisoire** avec ou sans traitement
- **Rétrogradation**
- **Congédiement**

*Selon les conclusions de l'enquête (administrative ou policière),*

- **Dépôt d'accusations**

*Dans le cas d'un ingénieur,*

- **Dépôt d'une plainte** à l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ)

## PRESTATAIRES

- Remplacement de ressources
- Fin de contrat
- **Incapacité de soumissionner** pour une période déterminée

*Selon les conclusions de l'enquête (administrative ou policière),*

- **Dépôt d'accusations**

*Dans le cas d'un ingénieur,*

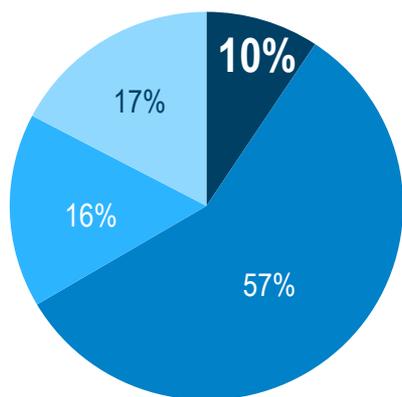
- **Dépôt d'une plainte** à l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ)

# ENQUÊTES ADMINISTRATIVES

## PORTRAIT CHIFFRÉ

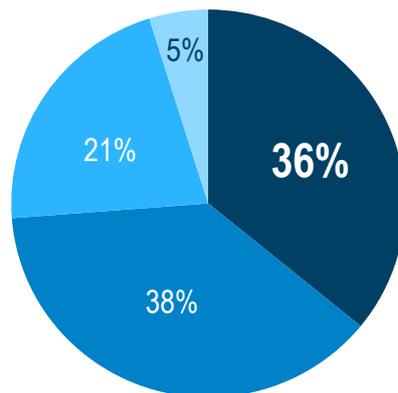
### RÉPARTITION DU VOLUME D'ENQUÊTES SELON LA NATURE DES DOSSIERS

depuis 1996



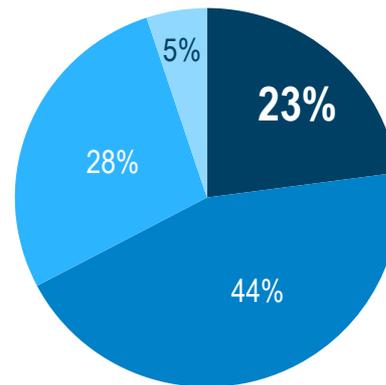
avant 2009  
(1996 à 2008)

980



2009 à 2012

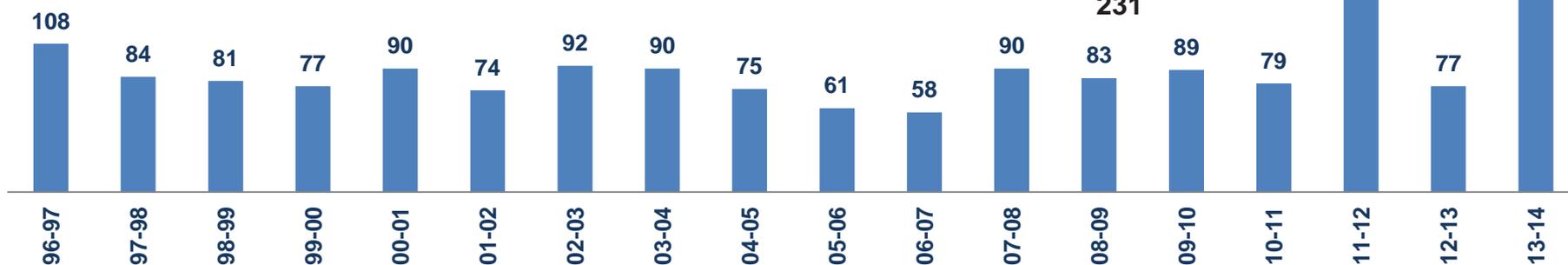
434



après 2012  
(incluant les données de l'année en cours)

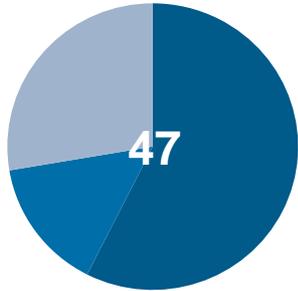
231

- contrats
- vol, perte, bris
- comportement
- divers



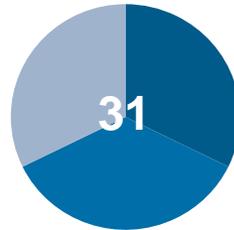
# ENQUÊTES ADMINISTRATIVES

## EXEMPLES



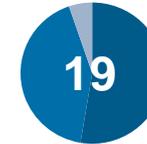
### FRAUDE

fausse facturation,  
falsification de  
documents ou de  
mesures



### LOCALISATION DE BUREAUX

critère pour les  
appels d'offres  
publics régionalisés



### AFFILIATION DES ENTREPRISES

soumissions pour un  
même appel d'offres  
public



**COLLUSION**  
entente possible  
entre les  
soumissionnaires



**FUITES  
POSSIBLES  
D'INFORMATION**  
données confidentielles  
et sensibles

**RÉPARTITION DES DOSSIERS  
SELON LES SUJETS D'ENQUÊTES  
depuis 1996**



# COLLABORATION AVEC L'UPAC

## TABLE DE CONCERTATION UPAC/MTQ

### MANDAT

**Orienter la prévention et la détection** de la collusion  
**Assurer l'efficacité, l'efficience et la cohérence** dans les travaux des comités opérationnels  
**Approuver les mécanismes** d'échange de renseignements et d'informations en matière de collusion

## COMITÉ DE TRAVAIL **PRÉVENTION** UPAC, SCT et MTQ

### MANDAT

**Proposer un programme** triennal de formation pour la détection et la prévention des situations de collusion/corruption à la Table de concertation  
**Faire le suivi** sur l'application du programme triennal et formuler des recommandations à la Table de concertation

## COMITÉ DE TRAVAIL **VÉRIFICATION-ENQUÊTE** UPAC

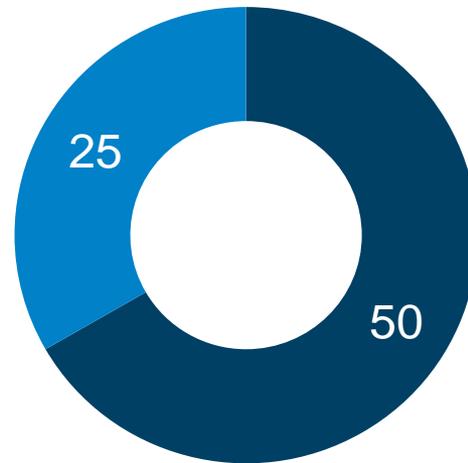
### MANDAT

**Assurer une cohésion** dans les actions MTQ/UPAC en matière de lutte contre la collusion, la corruption et la fraude  
**Échanger sur les stratagèmes** portant atteinte à l'intégrité des contrats du MTQ  
**Échanger sur les résultats** des analyses, des vérifications et des enquêtes  
**Formuler des recommandations**

# COLLABORATION AVEC L'UPAC

## ENTENTE DE COLLABORATION UPAC/MTQ

Échange de renseignements et d'éléments d'information dans la lutte contre la corruption dans l'industrie de la construction



- Dossiers fournis à la demande de l'UPAC
- Dossiers transférés à l'UPAC

### ÉTAT DU PARTAGE D'INFORMATION AVEC L'UPAC

(décembre 2011 à juillet 2014)

# AUTRES COLLABORATIONS

## MINISTÈRES ET ORGANISMES

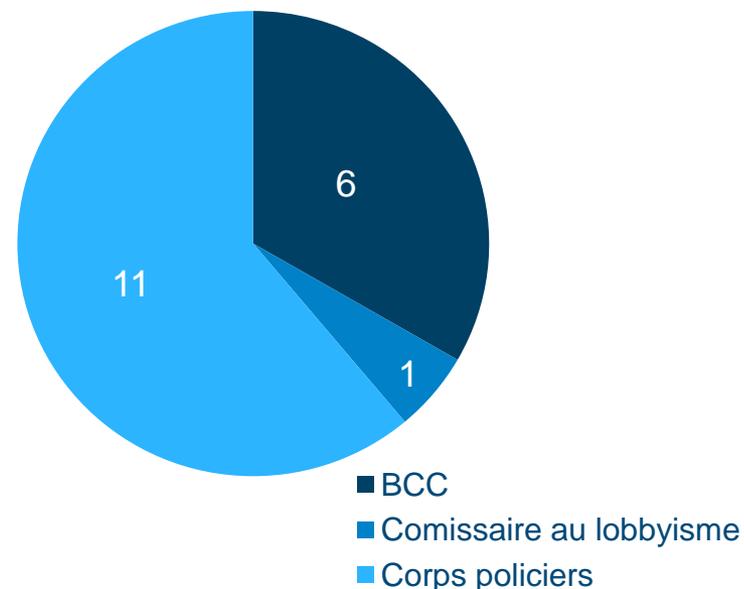
- Bureau de la concurrence du Canada (BCC)
- Régie du Bâtiment du Québec (RBQ)
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT)

## AUTRES ORGANISATIONS

- Corps policiers
- Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ)

## TRANSFERT DE DOSSIERS D'ENQUÊTES AUX AUTORITÉS CONCERNÉES

avant la création de l'UPAC (février 2011)

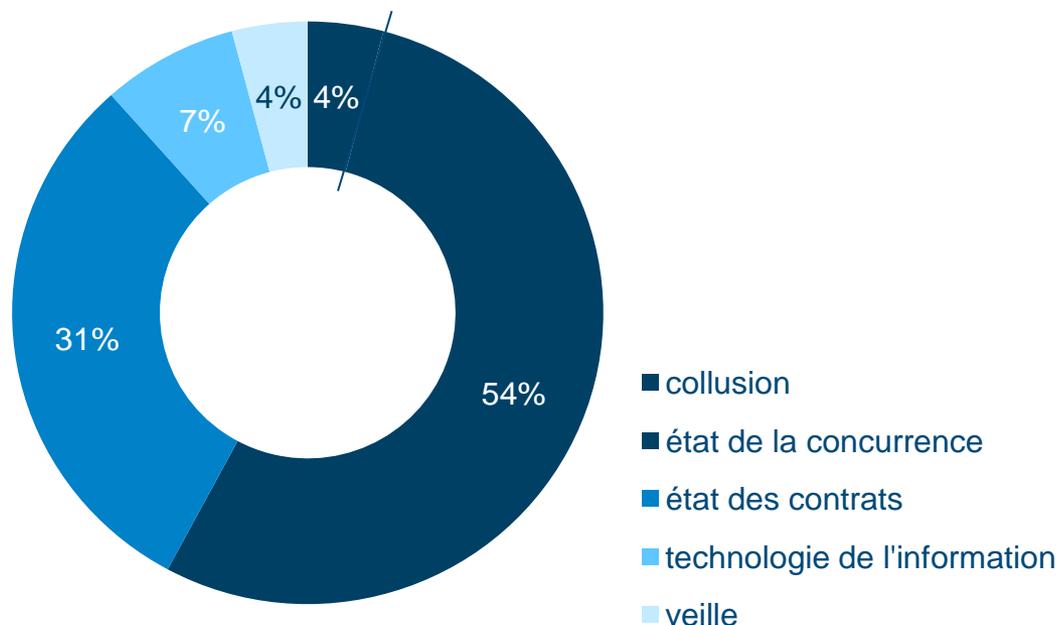


# MANDAT ET DOMAINES D'ANALYSE

## MANDAT

- **Poursuivre l'implantation de la fonction *Analyse de marché* au Ministère**
- **Développer une connaissance de l'évolution des marchés du Ministère**
- **Déterminer les conditions de marché susceptibles de créer des situations problématiques pouvant limiter le jeu de la concurrence**

## RÉPARTITION DE LA CONTRIBUTION EN MATIÈRE D'ANALYSE DE MARCHÉ



# RÔLE DU RORC

## LOI SUR L'INTÉGRITÉ EN MATIÈRE DE CONTRATS PUBLICS

- **veiller à l'application** des règles contractuelles
- **conseiller le dirigeant** de l'organisme et lui formuler des recommandations ou des avis
- **veiller à la mise en place de mesures** au sein de l'organisme afin de voir à l'intégrité des processus internes
- **s'assurer de la qualité du personnel** qui exerce les activités contractuelles
- exercer **toute autre fonction que le dirigeant peut requérir** pour voir à l'observation des règles contractuelles

# MANDAT ET AXES D'INTERVENTION

## MANDAT

- **S'assurer d'une indépendance et d'une neutralité** dans l'observation des règles contractuelles
- **Soutenir le RORC** dans l'accomplissement de ses fonctions légales et réglementaires
- **Assurer une compréhension et une application uniforme** des règles contractuelles au sein du Ministère
- **Travailler en collaboration étroite** avec la Direction des contrats et des ressources matérielles, la Direction de l'audit interne et de l'évaluation de programme et les services du soutien à la gestion des directions territoriales

## SERVICE DE L'OBSERVATION DES RÈGLES CONTRACTUELLES

créé en avril 2014

## AXES D'INTERVENTION

- **Vision stratégique** en gestion contractuelle
- **Formation des intervenants** en gestion contractuelle
- **Mesures d'imputabilité**

# PROTECTION DE L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS

## FORMATION

### FÉVRIER 2013

- **Déploiement de la formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics** (collaboration UPAC et Secrétariat du Conseil du trésor)

### CONTENU

- **Principales mesures** gouvernementales
- **Protection de l'intégrité** des contrats publics
- **Règles éthiques**
- **Encadrement des contrats publics**
- **Prévention et détection** de la collusion, de la corruption et de la fraude
- **Signalement**

### CLIENTÈLES VISÉES

**Gestionnaires et intervenants** dont les responsabilités sont en lien avec les contrats

### OBJECTIFS

- **Développer une compréhension commune** des règles, des principes de base ainsi que des attentes des contribuables et du gouvernement en matière de protection de l'intégrité des contrats publics
- **Aider les intervenants à cibler** les moyens appropriés pour protéger l'intégrité des contrats publics
- **Faire reconnaître à chaque participant** son rôle et sa responsabilité

# RÉSULTATS

## PREMIER BILAN

- Niveau de satisfaction élevé de la part des participants
- Sensibilisation et conscientisation du personnel sur des questions concernant l'éthique et la protection de l'intégrité des contrats

## HAUSSE DES SIGNALEMENTS ET DES DEMANDES D'ENQUÊTES

Impact direct du déploiement du programme

## ÉTAT DU DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME

(février 2013 à septembre 2014)

- 235 activités de formation
- 2 902 participants formés
- 12,4 participants/activité (moyenne)
- 24 agents multiplicateurs
- Plus de 90 % des gestionnaires du Ministère ont participé aux formations
- Plus de 75 % des ingénieurs du Ministère ont participé aux formations

# MESURES DÉPLOYÉES

## AFFIRMATION ET DÉVELOPPEMENT D'UN LEADERSHIP D'EXPERTISE

- **Ajout de 970 ETC** pour palier aux problématiques relevées dans les secteurs de vulnérabilité (recommandations du rapport de l'UAC)
  - **Préparation** des projets
  - **Surveillance** de la réalisation des travaux
  - **Inspection** des structures
  - **Monitoring** du réseau routier
- **Recrutement d'experts** dans les domaines clés
  - **Gestion de risques**
  - **Analyse et estimation** des coûts
  - **Surveillance** de travaux

# MESURES DÉPLOYÉES

## PLAN D'ATTRACTION ET DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL

- **Promouvoir les carrières** au ministère des Transports
- Maximiser l'approche du **recrutement**
- Optimiser les **pratiques de gestion**
- Favoriser l'**accomplissement des employés au travail**

## PROGRAMME *ORGANISATION APPRENANTE*

- **Approche de transfert d'expertise et d'accompagnement** du personnel pour soutenir le personnel en début de carrière

## PÔLES D'EXPERTISE

- **Consolidation, renforcement et développement de l'expertise** à partir des équipes d'experts déjà en place

# RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE

## RÉSULTATS

### CONSOLIDATION ET RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE

(1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2014 )

**462** PERSONNES  
EMBAUCHÉES

- 176 ingénieurs
- 145 TTP
- 141 autres ressources

*cadres, professionnels, ouvriers,  
personnel de bureau, techniciens*

AXES	% ACTIVITÉS RÉALISÉES À L'INTERNE (2013 VS 2014)	CIBLE EN 2017
SURVEILLANCE	16 % → 21 %	35%
PRÉPARATION	41 % → 41 %	64%
INSPECTION	43 % → 58 %	80%
MONITORAGE	96 % → 99 %	100%
PÔLES EXPERTISE	3 pôles créés	

**309** POSTES AFFECTÉS À LA REPRISE D'ACTIVITÉS À L'INTERNE

# ACTUALISATION DES PRATIQUES

## OCTROI DE CONTRATS

- **Séparation des mandats** *conception/surveillance*
  - Attribution du mandat de surveillance des travaux à un adjudicataire différent de celui qui a réalisé le mandat de conception
- **Critères pour mieux baliser les contrats** en situation d'urgence
- **Soumissions anormalement basses**
- **Application de la cote de rendement** pour les contrats de services professionnels
- **Analyse systématique des bordereaux** de soumissions

# COMITÉS DE SÉLECTION

## FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

Resserrement des règles concernant le fonctionnement des comités

- *curriculum vitae* à jour
- **déclaration** formelle et détaillée d'intérêts
- **comité d'évaluation des candidatures** des membres internes et externes
- **documentation/justification du choix d'une personne** autre que celle fournie par le système assurant la rotation des membres
- **mécanismes de contrôle et de double vérification** pour assurer l'intégrité des données inscrites aux différents systèmes

## QUALITÉ DES MEMBRES COMITÉS

**Habilitation sécuritaire** des membres externes des comités de sélection

- **appréciation de l'intégrité et la fiabilité d'un candidat** pour s'assurer qu'il satisfait aux exigences (sécurité) d'un poste dont les attributions donnent accès à des renseignements sensibles

# CONTRÔLE ACCRU DE LA QUALITÉ ET DES COÛTS

## DÉMARCHE DE GESTION DE PROJETS ROUTIERS

- **systematiser les analyses de risques** aux étapes clés d'un projet routier
- **planifier efficacement** pour une meilleure réalisation des projets routiers
- **rehausser le niveau décisionnel des approbations** pendant le cheminement d'un projet routier

## GESTION ET CONTRÔLE DES DÉPENSES

- **assurer la vérification des mandats des firmes**
- **optimiser la gestion les avenants** (documentation, analyse et traitement)
- **imputer les dépenses supplémentaires** à la partie responsable

## AMÉLIORATION CONTINUE

- **Maintien des bonnes pratiques**
  - **Contrats à tarifs non négociables**
  - **Homologation** des produits
  - **Programmes de qualification**
  - **Règles** entourant les programmes de contrats à exécution sur demande

## RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

- **Pouvoirs accrus d'enquêtes**
- **Habilitation sécuritaire étendue** aux postes et mandats sensibles
- **Entente de collaboration** en matière d'enquêtes avec le MAMOT