

BILAN

5

ANS 2019 - 2024



AUTORITÉ
DES MARCHÉS
PUBLICS

TRANSPAR ÉQUITÉ SAINE CON

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024
ISBN : 978-2-550-95455-2

Tous droits réservés
© Autorité des marchés publics

ENCE

CURRENCE



Photo : Rencontre du personnel, novembre 2023.



Avant-propos	5
Mot du PDG	8
Miser sur le potentiel humain	10
Bâtir notre organisation	32
Remplir notre mission	66
Se tourner vers l'avenir	98

AVANT-PROPOS

L'Autorité des marchés publics (AMP) a été créée dans la foulée de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, aussi appelée Commission Charbonneau, qui l'a placée au sommet de ses 60 recommandations¹.

C'est ainsi que le 1^{er} décembre 2017, la *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics* a été adoptée et sanctionnée. L'année qui a suivi a servi à jeter les bases de cette nouvelle entité de surveillance des marchés publics au Québec.

C'est le 25 janvier 2019 que les premières dispositions législatives sont entrées en vigueur, marquant ainsi le début officiel des activités de l'AMP. Quatre mois plus tard, soit le 25 mai 2019, une seconde partie des pouvoirs et responsabilités a pris effet : la réception et le traitement des plaintes et des communications de renseignements.

Les pages qui suivent rendent compte de l'évolution de l'AMP au fil de ses cinq premières années d'existence. On y trouve de l'information sur la réalisation de sa mission, les raisons qui ont mené à sa création et certains constats réalisés jusqu'à maintenant, mais également sur le rôle des équipes de soutien qui permettent à l'AMP d'assumer efficacement ses responsabilités.

Il s'agit d'un premier jalon, puisqu'une seconde phase d'évaluation est en cours. Elle fera l'objet d'un rapport distinct, qui traitera des retombées et de l'impact de l'intervention de l'AMP sur les marchés publics québécois depuis sa création.

¹ CHARBONNEAU, France et LACHANCE, Renaud, *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*, 24 novembre 2015. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2502593>

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

Québec



Première recommandation de la Commission Charbonneau

DOTER LE QUÉBEC D'UNE AUTORITÉ DES MARCHÉS PUBLICS

Dans leur rapport final, les commissaires ont recommandé au gouvernement de créer une instance nationale d'encadrement des marchés publics ayant pour mandat de surveiller les marchés publics afin de déceler les problèmes de malversations, de soutenir les donneurs d'ouvrage publics dans leur gestion contractuelle et d'intervenir auprès d'eux lorsque requis.

DÉJÀ CINQ ANS

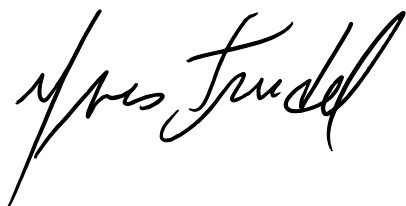
Ça y est, l'Autorité des marchés publics a franchi la barre des cinq ans. Que de chemin parcouru depuis le lancement de cette nouvelle organisation, vouée à la surveillance des marchés publics et de l'intégrité des entreprises!

Sur le terrain, le changement de culture est palpable. Les organismes publics sont de plus en plus conscients de l'importance de respecter les règles contractuelles en vigueur ainsi que les principes d'équité, de transparence et de saine concurrence qui guident les marchés publics. De même, en vérifiant l'intégrité des entreprises, l'AMP favorise l'ouverture des marchés à celles qui ont la probité requise pour obtenir des contrats publics. Dans tous les cas, c'est la saine gestion des fonds publics qui en ressort gagnante!

Du fond du cœur, je tiens à remercier les pionnières et pionniers qui, en 2019, ont accepté le défi de créer l'AMP, ainsi que toutes les personnes qui sont venues enrichir l'équipe depuis : votre talent, votre énergie et votre détermination contribuent significativement au succès de notre mission. Merci également aux partenaires dont l'étroite collaboration permet d'accroître la cohésion et les retombées de chacune de nos actions, aujourd'hui et pour les générations futures.

Et ce n'est qu'un début. D'ici 2029, de grandes réalisations sont en vue...

Bonne lecture!



Yves Trudel, président-directeur général





CHAPITRE 1





MISER SUR LE POTENTIEL HUMAIN



LES DÉBUTS

Le premier PDG de l'AMP, M. Denis Gallant, a été nommé en juillet 2018. Les premières personnes embauchées étaient alors non syndiquées.

En janvier 2019, des ressources du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), du ministère des Transports (MTQ), de l'Unité permanente anticorruption (UPAC) et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ont été transférées à l'AMP, conformément à la *Loi sur l'Autorité des marchés publics* au regard du transfert de responsabilités que détenaient auparavant ces entités.



Photo : Inauguration des bureaux de Québec, 19 mars 2019.

Entre le 9 avril et le 26 juillet 2019, le Tribunal administratif du travail a rendu trois décisions liant l'AMP aux conditions de travail et aux avantages sociaux en vigueur à l'AMF pour le personnel syndiqué, et ce, pour les activités transférées de l'AMF à l'AMP. C'est ainsi que les accréditations syndicales SPGQ², SCFP³ et LANEQ⁴, les contrats de travail et les lettres d'entente en vigueur à l'AMF ont été transférés à l'AMP, pour les groupes d'employés concernés.

Depuis, l'AMP a réalisé un exercice de maintien de l'équité salariale. Elle a également adopté, en février 2022, son *Règlement sur le plan d'effectifs, le recrutement du personnel et les conditions d'emploi au sein de l'Autorité des marchés publics* ainsi que sa *Directive sur les conditions de travail et avantages sociaux du personnel non syndiqué de l'Autorité des marchés publics*.

Quant aux contrats de travail alors en vigueur, ils ont expiré le 31 mars 2020. Les négociations entre l'AMP et le SCFP se sont conclues en février 2023 et un nouveau contrat est en vigueur jusqu'en 2026. Il en va de même pour le Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (unité AMP), avec lequel une entente a été conclue en décembre 2023.

² Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.

³ Syndicat canadien de la fonction publique.

⁴ Les avocats et notaires de l'État québécois.

LA CROISSANCE

Au départ, la structure organisationnelle de l'AMP prévoyait 130 équivalents temps complets (ETC)⁵. Après deux années d'activité, l'organisation a été en mesure de jeter un regard objectif sur ses besoins et le nombre d'ETC a été revu à la hausse en novembre 2020.

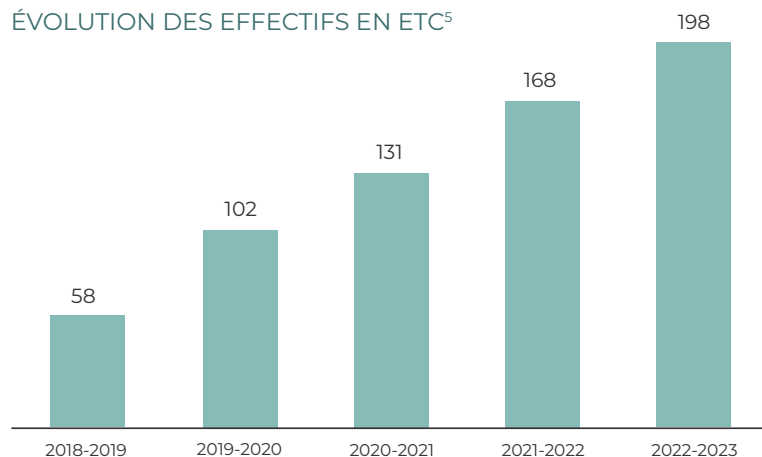
Par la suite, deux changements législatifs ont eu pour effet d'octroyer de nouveaux mandats à l'AMP et, par le fait même, de conduire à des rehaussements d'ETC. Il s'agit de l'entrée en vigueur de la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure* (projet de loi 66) en décembre 2020 et de la *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics* (projet de loi 12) en juin 2022.

Ainsi, depuis novembre 2020, l'AMP s'est vu accorder à trois reprises des ETC supplémentaires. Ces nouveaux effectifs étaient nécessaires pour lui permettre de remplir ses mandats initiaux et d'exercer adéquatement les nouveaux pouvoirs qui lui ont été octroyés par l'adoption de nouvelles lois.



⁵ L'équivalent temps complet (ETC) permet d'estimer le nombre de personnes nécessaires pour effectuer une charge de travail si elles travaillent toutes à temps complet, sans heures supplémentaires.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS EN ETC⁵



Une organisation attractive

Le caractère unique de l'AMP et la possibilité de contribuer à la croissance d'une nouvelle organisation de surveillance sont des facteurs qui ont facilité le recrutement du personnel au fil des ans.



Photo : Personnel présent lors de l'inauguration des bureaux de Québec, mars 2019.

UNE ÉQUIPE QUALIFIÉE ET MULTIDISCIPLINAIRE, ISSUE D'HORIZONS DIVERS

Pour mener à bien son importante mission et s'acquitter efficacement de ses responsabilités croissantes, l'AMP progresse et évolue constamment, se structurant de façon agile et innovante.

Ainsi, pour soutenir sa mise en place et son évolution tout en favorisant une organisation du travail plus efficiente – tant en ce qui concerne ses activités de surveillance des marchés publics que ses responsabilités administratives – l'AMP a revu sa structure au fil des ans, à la lumière de son évolution et des changements législatifs qui avaient pour effet d'ajouter ou de bonifier les pouvoirs et responsabilités de l'AMP.

L'ajout de personnel qui en résultait a permis, à chaque occasion, de modifier l'organigramme afin de répondre aux besoins et surtout, d'atteindre les résultats attendus, en particulier au sein de la Vice-présidence à la surveillance des marchés publics pour laquelle trois lignes d'affaires ont été identifiées :

- Intégrité et renseignement
- Surveillance des marchés publics
- Affaires juridiques et contentieux

La Vice-présidence à l'administration a aussi revu sa structure afin de mieux exercer ses responsabilités et d'accompagner plus efficacement l'organisation dans sa croissance.

Dans tous les cas, les modifications ont permis une meilleure répartition des rôles et des responsabilités aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

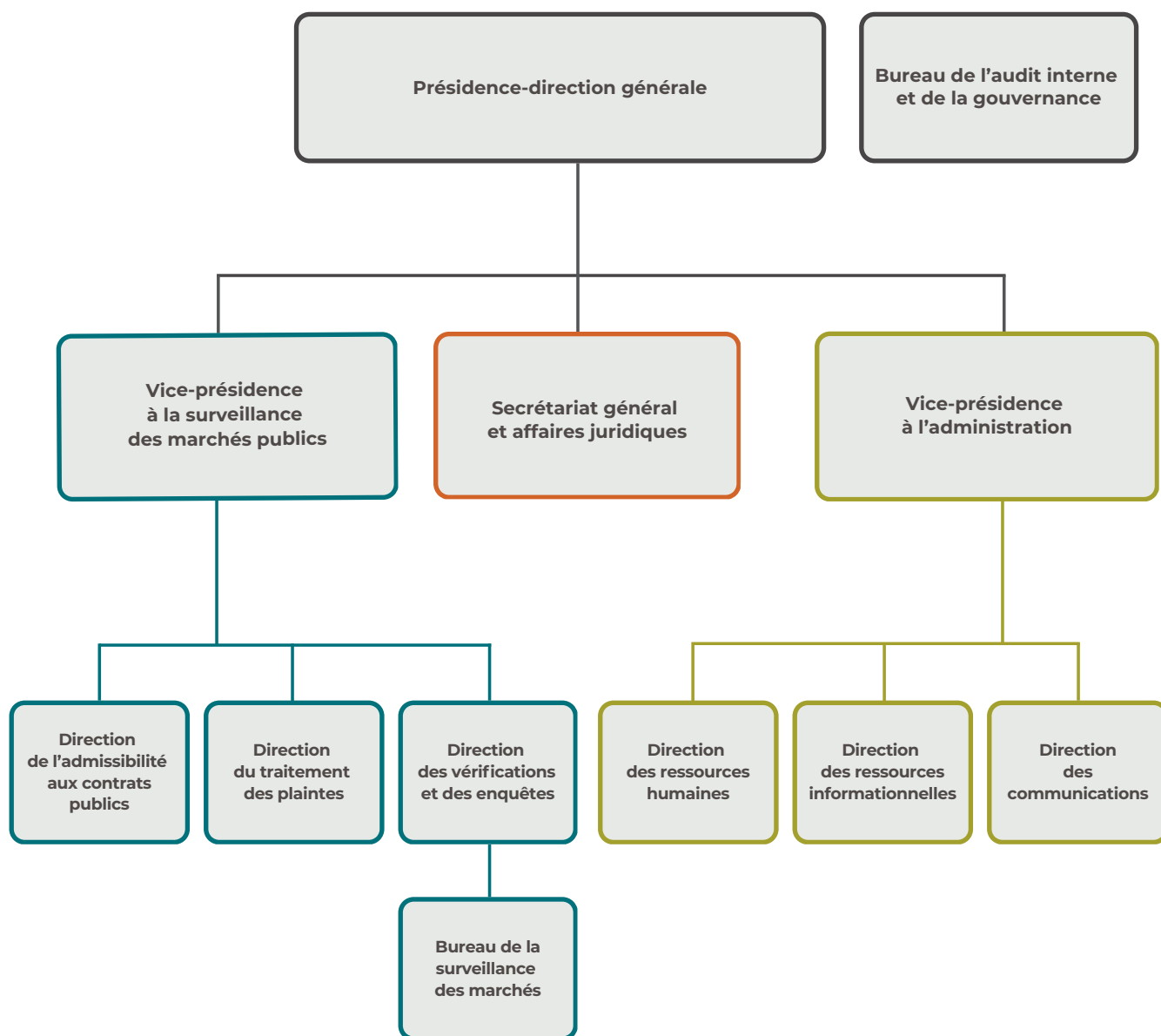
Pour bâtir ses équipes, l'AMP a toujours misé sur des ressources multidisciplinaires chevronnées, provenant de divers secteurs économiques et professionnels, réparties entre le siège social de Québec et le bureau de Montréal. Et cette structure continue d'évoluer au fil des défis que l'AMP est appelée à relever !



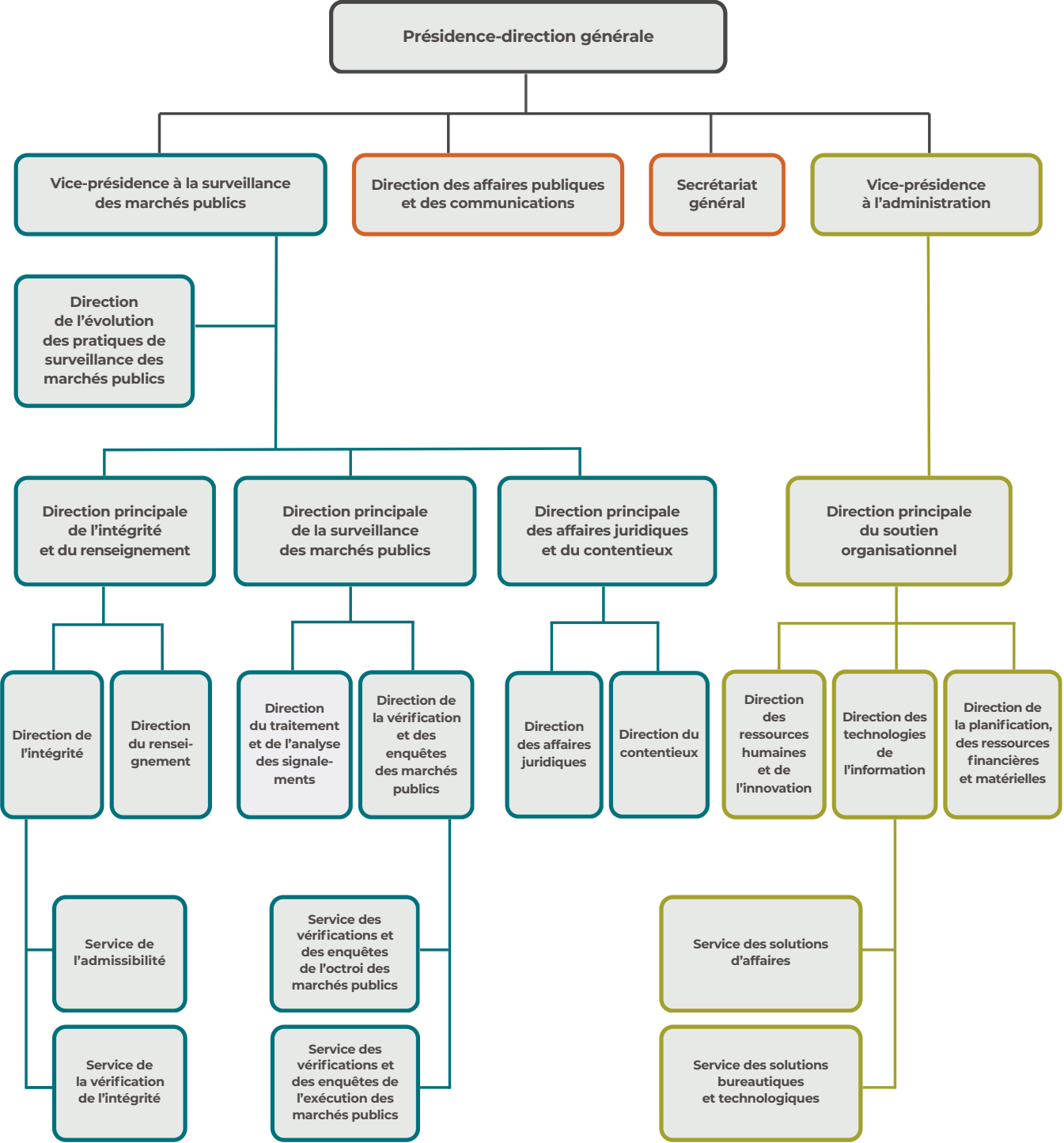
Photo : Journée de la Vice-présidence à l'administration, 29 septembre 2022.

ÉVOLUTION DE L'ORGANIGRAMME

JANVIER 2019



JANVIER 2024





ATTIRER, RECRUTER ET FIDÉLISER

Désireux d'attirer de nouveaux talents et ayant à cœur le bien-être de ses ressources actuelles, l'AMP a identifié et mis en place plusieurs initiatives en lien avec sa marque employeur. L'expérience des candidates et candidats, celle des membres du personnel et celle des gestionnaires ont ainsi été revues et bonifiées pour répondre à différentes préoccupations organisationnelles.

Les candidates et candidats profitent désormais d'un processus de « préaccueil » et d'accueil. Les membres du personnel bénéficient pour leur part de la télémédecine, d'un compte santé, d'espaces de travail revisités pour répondre aux normes d'ergonomie et d'un programme de reconnaissance. De même, un parcours de formation a été mis en place pour les nouveaux gestionnaires, qui profitent également de mentorat en gestion.

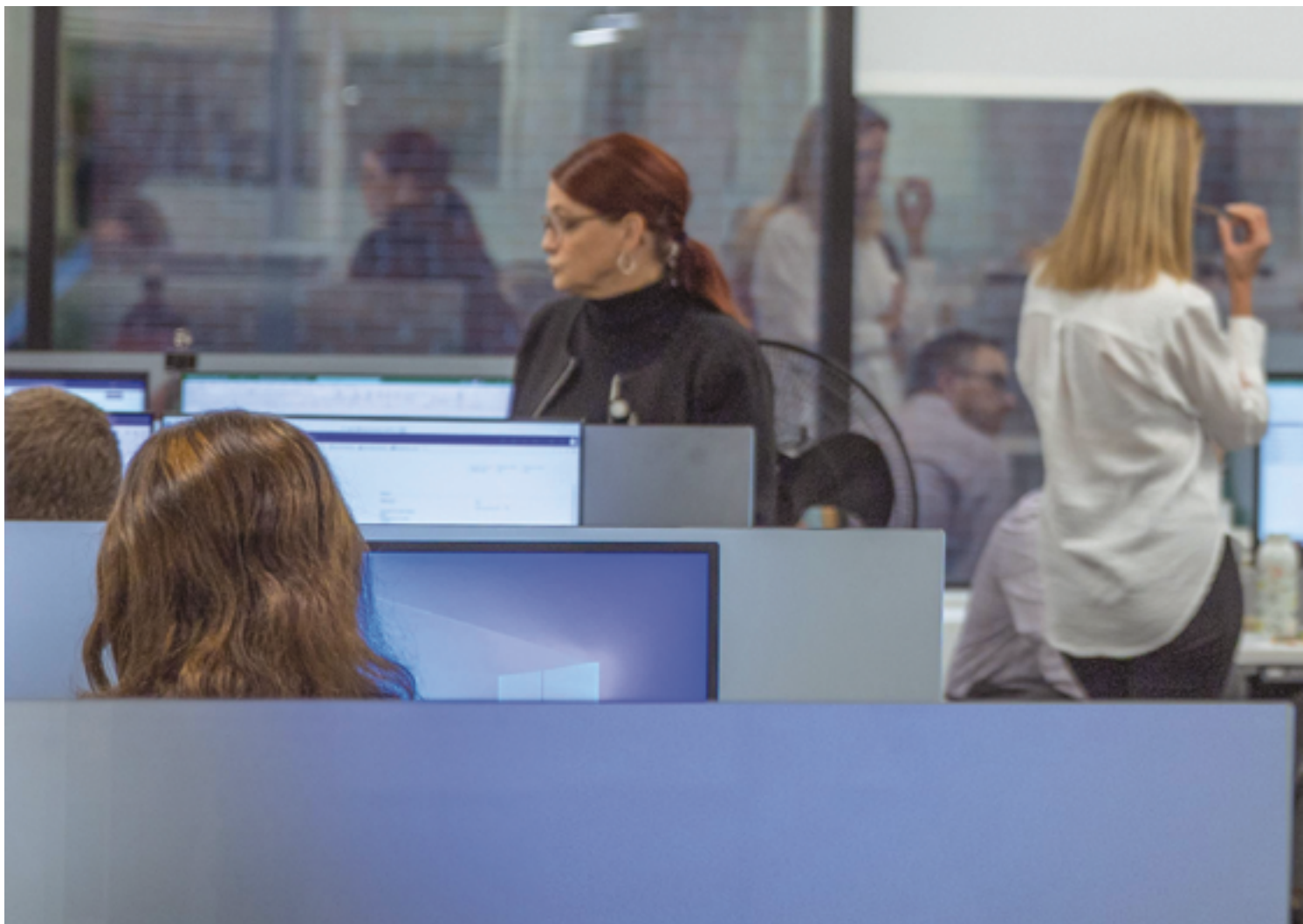
Et ça ne s'arrête pas là : d'autres initiatives seront déployées au cours des prochains mois afin d'accrocher l'intérêt des futures candidates et futurs candidats et de nourrir l'engagement des équipes en place.



Une équipe mobilisée

Année après année, les sondages menés auprès du personnel de l'AMP démontrent un taux de mobilisation de plus de 80 %.

La qualité du travail, la sécurité au travail, la considération du personnel, l'impact social et l'environnement de travail sont autant de facteurs qui contribuent à ce résultat enviable.



LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES



Dans le cadre de son mandat, l'AMP reçoit et traite les demandes d'autorisation soumises par les entreprises qui souhaitent pouvoir conclure des contrats et des sous-contrats visés par la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Elle effectue également les vérifications d'intégrité des entreprises, dont celles prévues dans le cadre du processus d'autorisation.

Toutes les actions nécessaires au traitement des dossiers sont réalisées par la Direction principale de l'intégrité et du renseignement à l'aide d'un système nommé MISA.

Cette solution informatique est actuellement hébergée à l'Autorité des marchés financiers, en raison des pouvoirs d'autorisation précédemment détenus par cette instance.

En ce qui concerne les autres volets informatiques, l'AMP est cliente en plan complet du ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), tout en développant en infonuagique ses propres actifs informatiques, actuels et futurs.

LA PANDÉMIE

En mars 2020, la pandémie mondiale de COVID-19 a mené le gouvernement québécois à mettre en place des mesures d'urgence incluant entre autres l'instauration du télétravail pour la poursuite des services essentiels. Divers services de l'AMP devaient alors être maintenus, dont la rémunération du personnel et le paiement des fournisseurs.

Il n'a fallu qu'une semaine pour que plus de 90 % des effectifs soient installés de façon efficiente en télétravail. Seuls certains cadres et certains membres de la Direction de la planification, des ressources financières et matérielles devaient mener leurs activités dans les bureaux de l'AMP. La mobilisation des équipes a permis la poursuite des mandats et le maintien des différents volets administratifs, telles les redditions de compte à l'attention du gouvernement.





UNE LONGUEUR D'AVANCE POUR S'ADAPTER RAPIDEMENT

Dès le départ, il a été décidé que l'AMP serait une organisation sans papier. Elle avait donc une longueur d'avance lors du déclenchement des mesures d'urgence. En effet, l'environnement de travail et les outils informatiques dont disposait déjà le personnel - un ordinateur portable pour chaque personne, par exemple - ont permis à l'AMP de s'adapter et de poursuivre ses activités très rapidement, sans rupture de service.

Cette nouvelle organisation du travail provoquée par la pandémie a été précurseur de ce qui est en place aujourd'hui, soit un mode hybride combinant télétravail et présence physique au bureau.

Ainsi, malgré ses nouveaux pouvoirs et l'augmentation des effectifs qui en découle, l'AMP poursuit sa croissance sans ajout de locaux. Elle optimise plutôt ses espaces de travail, tout en prenant soin de favoriser la richesse des interactions humaines et la force du travail d'équipe.

COMMUNIQUER AVEC TRANSPARENCE

Afin de soutenir l'organisation dans son développement accéléré, l'AMP s'est dotée d'une stratégie de communication proactive misant sur la transparence.

Dès 2019, par l'entremise de la Direction des affaires publiques et des communications, l'organisation s'est fixé cinq objectifs prioritaires qui ont servi d'assises aux communications actuelles :

- Jeter les bases des communications internes et externes
- Assurer une bonne circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation
- Soutenir les directions
- Mettre en place des outils de communication adaptés aux publics et aux besoins de l'AMP
- Positionner l'AMP auprès des publics externes

Quelques semaines après sa création, l'organisation a lancé *L'Informateur*. Ce bulletin interne avait pour but d'informer le personnel des principales actions menées par l'AMP, ainsi que de divers sujets concernant sa mise en place et la vie organisationnelle.

En octobre 2022, le bulletin a cédé le pas à un intranet nommé *Notre AMP*, devenu aujourd'hui le principal outil de communication interne. Mis à jour quotidiennement, l'intranet évolue au rythme de l'organisation et permet au personnel de rester bien informé et d'avoir accès à l'information utile et pertinente sur tout ce qui les touche de près.

Projet conjoint des équipes œuvrant en technologies de l'information et en communication, *Notre AMP* a été réalisé avec SharePoint. À l'ère du numérique, ce projet novateur s'est hissé au rang de semi-finaliste dans le cadre des Prix d'excellence de l'administration publique 2023.



Une mission visant la transparence exige des communications qui le sont tout autant

Le personnel de l'AMP s'attend à une communication soutenue et transparente de la part de l'organisation, mais aussi de ses gestionnaires. La communication organisationnelle a constitué un levier de première importance lors de la mise en place de l'AMP et c'est toujours le cas aujourd'hui. C'est pourquoi elle doit évoluer au rythme de l'organisation et se réinventer sans cesse pour maintenir un niveau élevé de pertinence, de clarté et de transparence.

L'IMPLICATION SOCIALE DU PERSONNEL

L'AMP croit à l'importance de soutenir les gens et les organismes qui viennent en aide aux personnes en situation de vulnérabilité, sur tout le territoire québécois. Chaque année, par l'entremise de la campagne d'Entraide et selon la volonté exprimée par les donatrices et donateurs, l'AMP appuie trois grandes familles philanthropiques : Centraide, PartenaireSanté-Québec et la Croix-Rouge canadienne – Division du Québec.

En souscrivant au programme de dons à la source et en participant aux différentes activités de collecte de fonds qu'organise le comité Entraide de l'AMP, la grande majorité du personnel, toujours en croissance, se mobilise et renouvelle son engagement envers cette collecte de fonds qui permet d'appuyer un vaste réseau d'organismes, dans différentes régions.

Grâce aux contributions du personnel de l'AMP, près de 64 000 \$ ont été recueillis dans le cadre de la campagne annuelle d'Entraide, entre 2019 et 2023. Bâtir un Québec où les gens tendent la main dans un geste de soutien à l'endroit de celles et ceux qui en ont besoin constitue une vision porteuse à laquelle l'organisation adhère pleinement.



DONS AMASSÉS LORS DES CAMPAGNES D'ENTRAIDE DE L'AMP

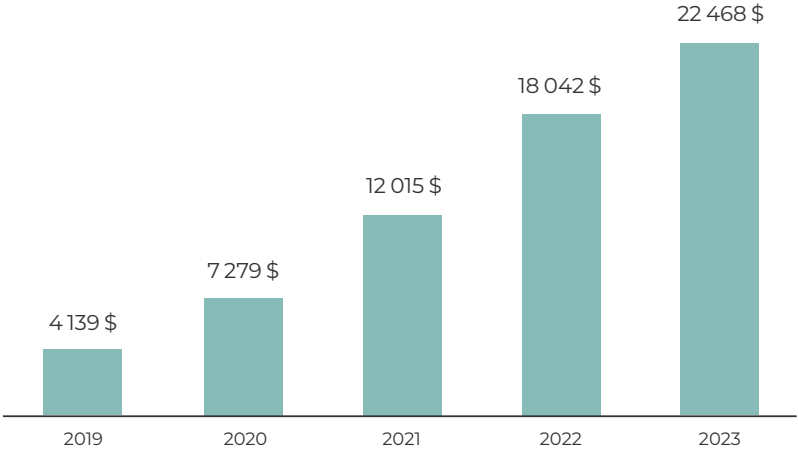


Photo : Le PDG, Yves Trudel, en compagnie de Catherine Bolduc et de Stéphane Hawey, respectivement coordonnatrice et directeur de la campagne d'Entraide 2023.

CHAPITRE 2





BÂTIR NOTRE ORGANISATION



LA MISSION



Photo : Visite de chantier d'une maison des aînés, juin 2020.

L'AMP est un organisme gouvernemental neutre et indépendant dont la raison d'être est la surveillance des marchés publics au Québec.

À ce titre, elle a pour mission de veiller à ce que les organismes publics respectent les règles contractuelles en vigueur, de manière à assurer une saine gestion des fonds publics dans le cadre de l'octroi et de l'attribution de contrats, et à ce que les entreprises qui obtiennent des contrats publics satisfassent aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre.

LA GOUVERNANCE

Le 15 juin 2020, l'Assemblée nationale a nommé à l'unanimité M. Yves Trudel en tant que président-directeur général de l'AMP, pour un mandat de sept ans. Il a ainsi succédé à M. Denis Gallant, qui a occupé ces fonctions de juillet 2018 à janvier 2020.

Le comité de direction actuel est composé de neuf personnes :

- Le président-directeur général
- La vice-présidente à la surveillance des marchés publics
- Le vice-président à l'administration
- Le directeur principal du soutien organisationnel
- La directrice principale des affaires juridiques et du contentieux
- Le directeur principal de la surveillance des marchés publics
- Le directeur principal de l'intégrité et du renseignement
- Le secrétaire général
- Le directeur des affaires publiques et des communications





Photo : Gino Francoeur, vice-président à l'administration, Yves Trudel, PDG, et Nathaly Marcoux, vice-présidente à la surveillance des marchés publics.

LES CHANGEMENTS LÉGISLATIFS

En cinq ans d'existence, l'AMP a déjà vécu quelques changements législatifs qui lui permettent aujourd'hui d'assumer pleinement son rôle en matière de surveillance des contrats publics au Québec. Ces modifications législatives ont été effectuées à la demande de l'AMP, mais émanent aussi d'une volonté gouvernementale. Elles découlent des constats effectués par l'AMP dès sa mise en place, pour lui permettre de répondre aux attentes à son égard.

Grâce à la bonification des pouvoirs qui lui ont été dévolus et aux mesures visant la transparence des entreprises, l'AMP dispose dorénavant des leviers qui lui permettent de mieux exercer sa surveillance et ainsi, de s'assurer que les fonds publics sont bien investis.

Ce travail s'effectue notamment en s'assurant du respect et de la conformité des règles et des processus d'octroi ou d'attribution de contrats par les organismes publics, et par la vérification d'intégrité des entreprises qui obtiennent ces contrats.

Préalablement à la sanction des lois, l'AMP s'est présentée en Commission parlementaire chaque fois que l'occasion lui en était donnée, pour exprimer sa position aux parlementaires et leur faire part de son argumentaire et de ses propositions. En février 2022, elle a aussi déposé son *Rapport de mise en œuvre de la Loi sur l'Autorité des marchés publics*, contenant onze recommandations.





Décembre 2020

La sanction du projet de loi 66, *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure*, a notamment permis à l'AMP d'obtenir le pouvoir d'enquêter, d'exiger la communication de renseignements, de procéder à l'examen du processus d'octroi d'un contrat public ou de son exécution, ainsi que la possibilité de résilier un contrat public pour les 180 projets d'infrastructure et les projets de 50 millions \$ ou plus inscrits au Programme québécois des infrastructures.

Juin 2021

En sanctionnant le projet de loi 78, *Loi visant principalement à améliorer la transparence des entreprises*, le gouvernement du Québec a mis en place de nouvelles mesures et bonifié l'information disponible au registre des entreprises, afin d'améliorer la transparence de celles-ci et de renforcer la protection du public. Les modifications adoptées contribuent aussi à la prévention et à la lutte contre l'évasion fiscale. Dans le cadre de ses activités de surveillance et en collaboration avec le Registraire des entreprises du Québec, l'AMP a ainsi accès à des informations fort utiles.

Juin 2022

La sanction du projet de loi 12, *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics* (Loi 18) permet désormais à l'AMP de jouer véritablement son rôle de surveillance des marchés publics québécois. Un peu plus de trois ans après l'entrée en vigueur des premiers pouvoirs de l'AMP, de telles mesures étaient devenues essentielles pour accentuer la surveillance des processus d'octroi et de l'exécution des contrats, ainsi que pour vérifier l'intégrité des entreprises.



Mieux outillée pour mieux intervenir

Depuis sa création, l'AMP a obtenu des pouvoirs accrus qui lui procurent une meilleure capacité d'intervention, rehaussant d'autant son impact quant à la saine gestion des fonds publics.

- Ses activités de surveillance se sont accentuées, tant auprès des entreprises que des organismes publics.
- Grâce à ses pouvoirs de vérification et d'enquête, elle peut maintenant intervenir directement sur les chantiers ou en entreprise.
- La possibilité d'intervenir auprès des entreprises ayant des contrats publics dont la valeur se situe sous les seuils gouvernementaux établis lui permet désormais de vérifier l'intégrité de certaines d'entre elles qui échappaient auparavant à cette surveillance.

L'INNOVATION COMME ÉLÉMENT DISTINCTIF

La création de l'AMP représente une innovation pour le Québec, qui s'est ainsi doté d'une instance unique et sans précédent en matière de surveillance des marchés publics. Avant-gardiste par essence, l'AMP innove dans sa gestion, son fonctionnement, ses services et ses façons de faire, tout en promouvant l'innovation au sein de ses équipes.

En plus de contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation, ce positionnement distinctif favorise le sentiment d'appartenance chez les membres du personnel qui peuvent s'identifier à une organisation résolument tournée vers l'amélioration continue et l'innovation.

UNE SIGNATURE DISTINCTE

Au moment de sa création, l'AMP était soumise au Programme d'identification visuelle (PIV) du gouvernement du Québec, dont l'objectif est d'assurer la cohérence des interfaces gouvernementales afin d'offrir aux citoyennes et citoyens une expérience uniforme.

Or, l'AMP est une instance neutre et indépendante. L'utilisation d'une signature gouvernementale était donc incompatible avec sa nature.

C'est pour cette raison qu'en octobre 2019, une modification au *Décret sur l'identification visuelle du gouvernement du Québec et sa signature gouvernementale* a permis à l'AMP de se doter d'une signature distincte. Le « Québec-drapeau » a ainsi cédé sa place à une nouvelle identification visuelle qui apparaît sur l'ensemble des documents, outils et moyens de communication de l'AMP.



UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL NOVATEUR

Par ailleurs, l'AMP a été l'une des premières organisations à bénéficier d'un milieu de travail axé sur les activités (MTAA). En tant que nouvelle entité, elle a participé à un projet-pilote du gouvernement du Québec qui visait à mettre en place des environnements favorisant le sentiment d'appartenance, le mieux-être, la productivité et l'innovation en offrant des espaces modernes, ouverts, spacieux et lumineux, ainsi que des outils technologiques plus efficaces.

Résultat : les espaces dont profite aujourd'hui le personnel de l'AMP sont radicalement différents du concept des bureaux à cloison utilisé depuis les années 1950, en particulier dans la fonction publique québécoise.



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2024

La première planification stratégique dont s'est dotée l'AMP couvrait les années 2021 à 2024. Cette démarche, réalisée en 2019-2020, a permis à l'organisation de se doter d'une vision à long terme formulée ainsi : « Être un acteur incontournable en matière d'intégrité des marchés publics québécois ».

L'exercice a aussi permis d'identifier les valeurs qui guident l'AMP dans l'accomplissement de son mandat ainsi que dans l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs. De plus, l'organisation a déterminé des orientations et des objectifs, ainsi que des indicateurs de performance afin d'en assurer la réalisation.

Les résultats font l'objet d'une reddition de compte présentée chaque année dans le rapport annuel d'activités de l'AMP. Les résultats finaux et l'atteinte des cibles fixées pour la période de trois ans seront connus au terme de l'exercice financier 2023-2024.

LES VALEURS DE L'AMP

- L'innovation
- L'intégrité
- Le respect
- La rigueur

LES ORIENTATIONS 2021-2024

- Terminer la mise en place de l'AMP
- Favoriser et faciliter l'accès aux services de l'AMP
- Favoriser une saine concurrence par le respect du cadre normatif en matière de contrats publics
- Assurer un leadership de réflexion, d'influence et de cohésion auprès des partenaires
- Attirer et fidéliser les talents

S'appuyer sur le chemin parcouru pour se propulser vers l'avenir

La première planification stratégique de l'AMP lui a permis de définir sa vision et les valeurs qu'elle prône, tant pour son fonctionnement interne qu'à l'extérieur de l'organisation, et les orientations qu'elle s'est données ont servi de lignes directrices pour réaliser une partie de sa mission.

Aujourd'hui, l'AMP peut s'appuyer sur un historique. Les résultats et les taux obtenus pour chacun des indicateurs choisis il y a 5 ans fournissent des données quantitatives fort utiles pour établir des comparatifs. Et surtout, l'expérience met la table pour la nouvelle planification stratégique, qui portera sur la période 2024-2028.





Photo : Lancement de l'outil RADAR, la solution pour la gestion des dossiers d'enquête et des demandes juridiques, le 4 avril 2023.

LES COMITÉS ET LES PARTENARIATS

Dans le cadre de sa mission, l'AMP a toujours eu à coeur d'accroître les retombées de ses actions. C'est entre autres pour cette raison qu'elle accorde une très grande importance aux relations avec ses partenaires.

En misant sur une approche de collaboration et sur la complémentarité des pouvoirs des partenaires, l'AMP favorise la cohésion des actions et contribue à ce que chacun joue le rôle qui lui est dévolu. Au fil des ans, son leadership a mené à l'établissement de liens durables, dont les bénéfices mutuels créent de réelles occasions de performance.

LES COMITÉS DE TRAVAIL

Collaborant avec plusieurs organismes, l'AMP est notamment membre du Forum des partenaires en intégrité publique, chapeauté par le Protecteur du citoyen, qui a pour mission d'assurer la cohérence et la coordination des activités visant l'intégrité du secteur public, dont celles découlant d'une dénonciation faite par un lanceur d'alerte.

L'AMP est aussi membre du comité d'Actions concertées pour contrer les économies souterraines dans le secteur de la construction (ACCES construction). Ce groupe de travail interministériel vise, par l'échange d'information, à lutter contre l'évasion fiscale, le travail au noir et le non-respect des autres obligations légales dans le secteur de la construction au Québec.

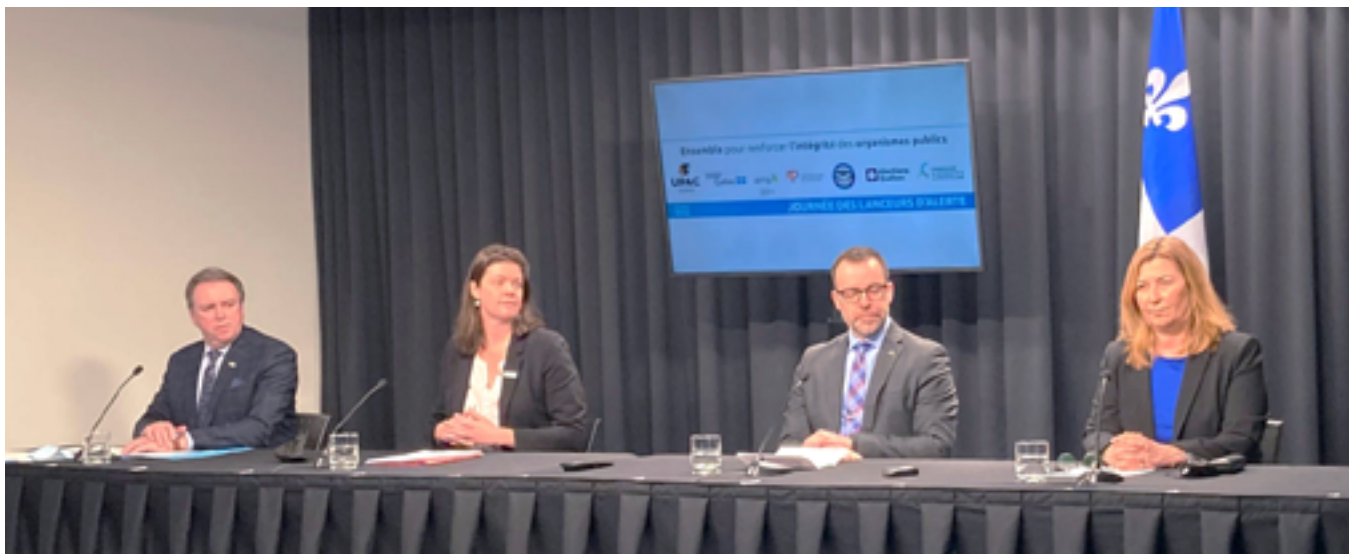


Photo : M. Yves Trudel, PDG de l'AMP, en compagnie de M^{me} Hélène Vallières, vice-protectrice du citoyen, M. Frédéric Gaudreau, commissaire à la lutte contre la corruption et M^{me} Brigitte Bishop, inspectrice générale de la Ville de Montréal lors de la Journée des lanceurs d'alerte, le 23 mars 2022.

LES PARTENARIATS

Sur les plans administratif et opérationnel, l'AMP travaille avec de nombreux partenaires :

- Le Secrétariat du Conseil du trésor
- Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
- La Commission de la construction du Québec
- La Régie du bâtiment du Québec
- L'Unité permanente anticorruption
- Le Protecteur du citoyen
- L'Autorité des marchés financiers
- Revenu Québec
- La Commission municipale du Québec
- Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Le Vérificateur général du Québec
- Le Bureau de l'Inspecteur général de la Ville de Montréal
- Le Registraire des entreprises
- Le Directeur de poursuites pénales fédéral
- Le Directeur des poursuites criminelles et pénales

En outre, les liens entre l'AMP et le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) contribuent à l'amélioration de la législation et de la réglementation en vigueur au Québec.

À cet effet, l'AMP a notamment pris part au comité de travail sur l'élaboration du projet de loi 12 ainsi qu'au chantier réglementaire visant à assurer la mise en œuvre de la Loi 18 qui en découle. L'AMP collabore aussi avec le SCT pour améliorer le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO).

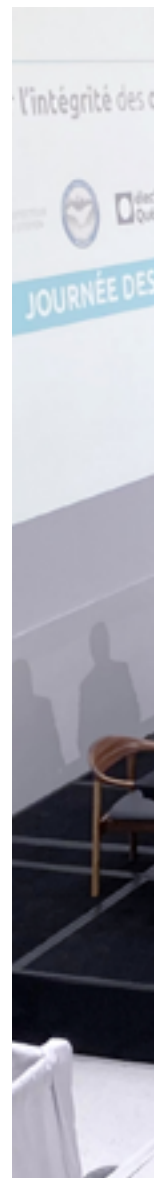




Photo : Participation à la Journée des lanceurs d'alerte, 24 mars 2023.

Par ailleurs, l'AMP travaille à consolider ses partenariats avec d'autres organismes ayant un rôle d'inspecteurs généraux, tels que :

- Le Bureau d'intégrité et d'éthique de Laval et Terrebonne
- Le Bureau d'inspection contractuelle de Longueuil
- La Division de l'optimisation des contrats et de l'éthique de la Ville de Saint-Jérôme (DOCE)

Une première entente de délégation de pouvoirs aux fins de la vérification d'intégrité des entreprises a été conclue avec la DOCE. Cette dernière pourra ainsi recueillir des renseignements pertinents, utiles et nécessaires pour effectuer la vérification d'intégrité d'entreprises et les soumettre à l'AMP qui pourra, en fonction de ses pouvoirs, ouvrir des dossiers et coordonner cette vérification.

Une seconde entente a été entérinée avec la Ville de Laval. Elle vise à favoriser la collaboration et le partage d'information entre les deux organisations afin de vérifier l'intégrité des entreprises qui obtiennent des contrats et des sous-contrats municipaux dont la valeur est inférieure aux seuils déterminés par le gouvernement, sur le territoire de la Ville de Laval.

Depuis sa création, l'AMP a conclu ou est en voie de conclure une quarantaine d'ententes administratives ou opérationnelles avec différents partenaires dans le but d'établir des liens de collaboration permettant de déléguer des pouvoirs et d'amplifier les retombées de sa mission ultime : veiller à ce que les fonds publics soient bien investis.





Photo : Signature de l'entente de partenariat entre l'AMP et la Ville de Laval, le 29 novembre 2023.

Ensemble, on va plus loin

Le partage mutuel des renseignements a un impact positif sur l'accomplissement de la mission de l'AMP et sur celles de ses partenaires.

Grâce à cette approche, l'AMP s'est solidement positionnée auprès des autres organismes de surveillance, qui l'ont invitée à se joindre à plusieurs tables de partenaires, dont le comité ACCES Construction, le Forum des partenaires en intégrité publique et le Comité de coordination de la lutte pour l'intégrité contractuelle et contre la corruption.

Autre exemple : le partenariat unique développé avec le Registraire des entreprises permet d'accueillir l'un de ses enquêteurs au sein de l'équipe de l'AMP, ce qui facilite la compréhension mutuelle de la mission de chaque organisme et favorise le partage d'information.

Enfin, de façon très concrète et opérationnelle, les retombées du projet FOCUS de la Commission de la construction du Québec, auquel l'AMP a participé, permettent de surveiller les acteurs nommés à la Commission d'enquête dans l'industrie de la construction, toujours actifs dans les marchés publics.

COMMUNIQUER AVEC LES PARTENAIRES

L'AMP attribue une grande importance à la communication avec ses partenaires et partage notamment avec eux les principaux constats et résultats découlant de ses activités. À cet effet, elle a mis en place un bulletin diffusé trimestriellement.

Depuis son lancement en 2020-2021, le Bulletin des partenaires a été publié à sept reprises. Les sujets sont diversifiés : régime d'intégrité des entreprises, approche d'intervention de l'AMP, nouveaux pouvoirs dévolus à l'AMP, vigie entourant les contrats de déneigement accordés par les villes et municipalités du Québec, constats à l'égard des principales décisions rendues, etc.

POSITIONNEMENT ET TRANSPARENCE

LES PRÉSENTATIONS EXTERNES

Les premiers pouvoirs de l'AMP ont pris effet dès sa création ou à peine quelques mois plus tard pour des volets tels que la réception et le traitement des plaintes et des communications de renseignements. Avant même de se faire connaître du grand public, la priorité de l'AMP a donc été de communiquer avec les deux clientèles directement concernées par ses mandats : les organismes publics et les entreprises.

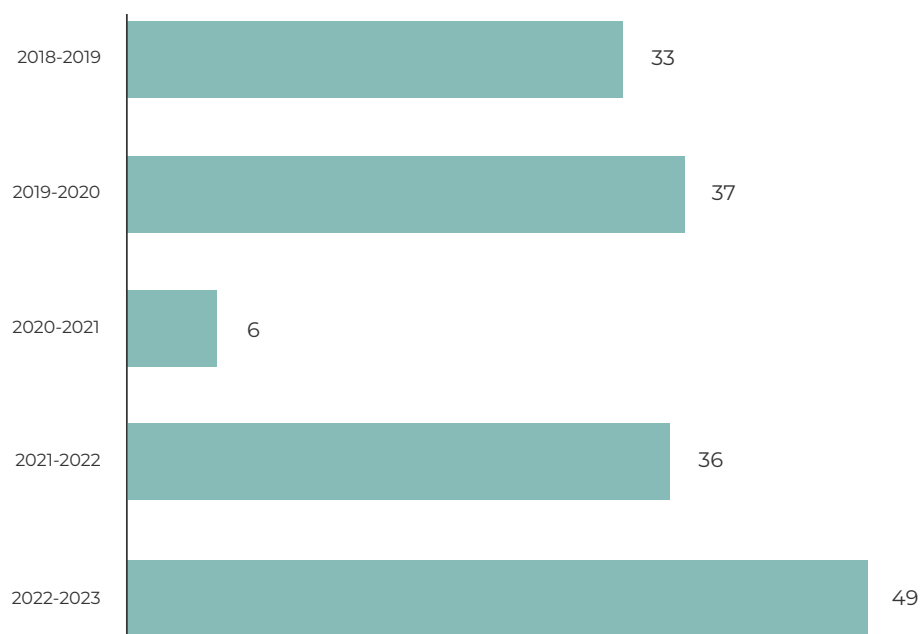
Depuis, l'AMP a fait plus de 160 présentations à la grandeur de la province, notamment auprès des organismes publics qui sont assujettis à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et à des entreprises faisant affaire avec l'État. En participant à plusieurs colloques et congrès, elle a pu faire connaître son mandat, les responsabilités des organismes publics et des entreprises, ainsi que les pouvoirs dont elle dispose afin d'assurer la surveillance des marchés publics.

Ces présentations ont aussi permis d'informer les clientèles des principaux changements législatifs (projet de loi 66, Loi 18, etc.) et de leur incidence sur leurs responsabilités. L'AMP a également pu présenter son approche d'intervention proactive. En excluant la période pandémique de 2020-2021, c'est presque une présentation tous les 10 jours qui est effectuée auprès de différentes clientèles.



Photo : Dave Charland, directeur de l'évolution des pratiques de surveillance des marchés publics.

NOMBRE DE PRÉSENTATIONS RÉALISÉES AU FIL DES ANS



LES RELATIONS MÉDIAS

La Direction des affaires publiques et des communications est le guichet unique pour l'ensemble des questions, entrevues, déclarations et informations concernant les activités de l'AMP. Elle gère notamment les demandes provenant des représentants des médias, en tenant compte des contraintes de temps et avec un souci de clarté, de transparence, de respect des lois, de rigueur et bien sûr, de courtoisie.

En 2021 et 2022, une importante campagne d'information a été menée auprès de plus de 80 personnes représentant la communauté journalistique et les membres de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec. En plus de tisser des liens, ces rencontres ont permis d'apporter des réponses claires et complètes aux questions fréquemment posées par les journalistes et de mettre en lumière la transparence qui caractérise les activités de surveillance de l'AMP.

Les activités de l'AMP occupent une place sans cesse grandissante dans l'univers médiatique. Et dans ce contexte, les occasions de rayonnement sont plus importantes que jamais pour réaffirmer l'importance de son rôle en matière de surveillance des contrats publics au Québec.



Photo : René Bouchard, directeur des communications et des affaires publiques, en entrevue à Radio-Canada dans le cadre du dossier Neptune, le 27 mars 2023.

Rayonner pour mieux remplir la mission

La façon dont les médias rendent compte des activités de l'AMP depuis ses débuts a évolué, permettant à l'organisation d'accroître sa visibilité et d'asseoir sa notoriété.

La couverture médiatique dépend beaucoup du résultat des enquêtes et des interventions de l'AMP qui sont rendues publiques. La transparence des décisions de l'AMP, appuyée par sa neutralité et son indépendance, favorise ce rayonnement dans les médias. C'est un moyen efficace de rejoindre les donateurs d'ouvrage et soumissionnaires potentiels, ainsi que l'ensemble des citoyennes et citoyens qui ont à coeur la saine gestion des fonds publics.

L'INFOLETTRE

Dans le cadre de sa stratégie de communication externe, l'AMP diffuse aussi une infolettre contenant des informations pertinentes pour les organisations concernées par les marchés publics. Cette infolettre est destinée principalement aux organismes publics et aux entreprises. Son contenu, adapté selon la clientèle, permet de rester à l'affût des actualités et des nouveautés en lien avec les responsabilités de l'AMP.

Au fil du temps, le nombre d'abonnements à l'infolettre a augmenté de façon significative. Il atteint maintenant 2 765 personnes, ce qui démontre un intérêt croissant corroboré par des taux d'ouverture supérieurs à la moyenne de l'industrie.

LE SITE WEB

Le site amp.quebec est le principal véhicule de communication externe. Il rend accessible à toute personne l'ensemble des informations liées à la mission et aux mandats de l'AMP.

Par exemple, les entreprises y trouvent les renseignements nécessaires pour demander une autorisation de contracter, tandis que les organismes publics peuvent consulter le Registre des entreprises autorisées à contracter ou à sous-contracter (REA) ou le Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA).

Le site recense également toutes les décisions publiques rendues par l'AMP, qu'il s'agisse d'ordonnances ou de recommandations formulées à l'attention des organismes publics, ou encore de suspensions d'appels d'offres.

Conçu à l'origine comme un site temporaire permettant à l'AMP de lancer ses activités, le site amp.quebec est de plus en plus consulté.

- Le nombre annuel de visiteurs connaît une augmentation soutenue depuis le lancement en 2019. Pour l'année financière 2022-2023, il était de 130 601 visiteurs uniques.
- En 2022-2023, les pages du site ont été consultées près d'un million de fois (927 100 vues).
- La page la plus consultée est celle du RENA. Le nombre de visites y a augmenté de 28 % depuis 2019, pour atteindre 137 602 vues en 2022-2023.
- Depuis leur lancement en mai 2019, les calculateurs de délais n'ont cessé de gagner en popularité, atteignant maintenant jusqu'à 6 500 utilisations par mois.
- La proportion de visiteurs qui se rendent sur le site en entrant directement l'adresse amp.quebec augmente année après année.
- En général, les ordonnances rendues par l'AMP sont plus consultées que les recommandations.

Une refonte nécessaire au maintien de l'efficacité

Le site Web est en croissance depuis 2019 et demeure le principal moyen d'atteindre un large public, d'informer la clientèle quant aux services offerts par l'AMP, de donner accès aux registres qu'elle administre et de diffuser les résultats de ses activités.

Cependant, malgré sa fréquentation, le site n'est pas optimal ni conçu pour être consulté sur un appareil mobile. Un rehaussement technologique est en cours.

CHAPITRE 3





REEMPLIR
NOTRE
MISSION

L'IMPORTANCE DES CONTRATS PUBLICS AU QUÉBEC

Malgré la hausse du coût des matières premières, les difficultés d'approvisionnement et la pénurie de main-d'œuvre, l'économie continue de croître. Depuis la création de l'AMP – à l'exception de l'année 2020-2021 marquée par la pandémie – les données entourant les contrats publics au Québec montrent des hausses. Ainsi, 49 159 contrats ont été octroyés par l'État en 2021-2022, comparativement à 44 479 pendant la période précédente, ce qui représente une augmentation de 10,52 %.

Dans sa nouvelle Stratégie des marchés publics, déployée jusqu'en 2026, le gouvernement du Québec vise à acheter plus de biens et de services d'entreprises situées aux quatre coins de la province et à attirer plus de soumissionnaires québécois pour ses travaux d'infrastructures.

Une tendance à la hausse du nombre de contrats publics est donc prévisible, dans un contexte d'inflation qui en augmentera aussi la valeur.



PORTRAIT DES CONTRATS PUBLICS AU QUÉBEC⁶

Secteur	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Ministères et organismes publics	7157	5,4 G\$	8 457	6,9 G\$	7 908	9,0 G\$	8 572	13,5 G\$
Santé et services sociaux	7 262	4,2 G\$	8 658	5,9 G\$	8 215	2,6 G\$	9 173	4,0 G\$
Éducation	9 325	2,6 G\$	9 813	3,5 G\$	9 978	3,4 G\$	10 980	4,6 G\$
Monde municipal	15 382	11,5 G\$	19 726	11,4 G\$	18 378	10,1 G\$	20 434	12,0 G\$
Total	39 126	23,7 G\$	46 654	27,7 G\$	44 479	25,1 G\$	49 159	34,1 G\$

Le rôle de l'AMP : toujours plus pertinent

Dans le contexte actuel, l'Autorité des marchés publics joue un rôle plus que jamais essentiel. Elle doit poursuivre ses efforts pour veiller à la conformité des marchés publics au cadre normatif et à l'intégrité des entreprises qui obtiennent des contrats ou des sous-contrats publics au Québec.

⁶ Sources : Secrétariat du Conseil du trésor et Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec.

LA SURVEILLANCE DES MARCHÉS PUBLICS

Pour assurer la surveillance des marchés publics, l'AMP utilise différents leviers. Elle analyse entre autres l'évolution des marchés et les pratiques contractuelles des organismes publics, et identifie les situations qui nuisent à la saine concurrence. C'est ainsi qu'elle peut déceler les tendances, les mécanismes ou les stratagèmes mis en place pour contourner les règles et limiter l'accès des concurrents aux marchés dans le but d'obtenir des contrats publics.

L'AMP réalise ses activités en misant sur le développement de l'expertise et des connaissances en matière de marchés publics, sur la fine compréhension des marchés et de leurs acteurs, ainsi que sur l'intégration des diverses fonctions qui contribuent à la réalisation de sa mission : la conformité des organismes publics au cadre normatif, l'intégrité des entreprises, de même que la cohérence et la synergie de ses actions avec celles de ses partenaires.



LES VEILLES ET VIGIES

L'AMP mène plusieurs veilles et vigies, concernant en particulier le monde municipal ainsi que le réseau de la santé et des services sociaux. Ces activités lui ont permis de mettre en lumière des situations problématiques affectant la transparence, l'équité et la saine concurrence, puis d'intervenir auprès des organismes publics et municipaux afin qu'ils apportent des mesures correctives.

L'AMP cherche surtout à éviter le préjudice en intervenant le plus tôt possible dans le processus et en sollicitant la collaboration des organismes publics ou municipaux concernés. Par exemple, la vigie des délais de publication des contrats municipaux réalisée depuis l'année financière 2021-2022 a permis de corriger de nombreuses non-conformités, principalement auprès des municipalités de moins de 10 000 habitants.

VIGIE DES DÉLAIS DE PUBLICATION DES CONTRATS MUNICIPAUX

Période	Nombre d'interventions de l'AMP	Nombre de correctifs apportés par les municipalités	Taux de non-conformités corrigées
2021-2022	540	400	74 %
2022-2023	819	663	81 %

Seulement en 2022-2023, les vigies menées par l'AMP ont permis :

- De déceler 59 cas où des organismes publics avaient potentiellement octroyé des contrats à des entreprises qui ne détenaient pas d'autorisation de contracter alors qu'elle était requise, ou dont l'autorisation était échue et n'avait pas été renouvelée.
- D'identifier, dans le réseau de la santé et des services sociaux, 25 cas où des contrats avaient été octroyés à des entreprises ne détenant pas d'autorisation de contracter.
- De détecter 62 cas où un avis d'intention n'avait pas été publié alors que cela était requis.

L'AMP surveille aussi les marchés publics en effectuant une vigie du Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec. Cette analyse permet d'effectuer différentes interventions auprès des organismes publics, en fonction des manquements constatés.

De plus, l'AMP effectue des vigies afin d'établir un portrait de la gestion contractuelle dans certains secteurs d'activité lorsqu'il y a présence de facteurs pouvant affecter le bon fonctionnement des marchés publics, notamment la hausse du montant des contrats ou l'absence de concurrence. C'est le cas des vigies du monde municipal concernant le déneigement et la collecte des matières résiduelles.

L'INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES

L'ADMISSIBILITÉ AUX MARCHÉS PUBLICS

L'AMP assume la responsabilité du régime d'intégrité des entreprises depuis le 25 janvier 2019. Avant cette date, c'est l'Autorité des marchés financiers qui en était responsable.

L'objectif est de s'assurer que seules les entreprises qui ont l'intégrité nécessaire puissent obtenir des contrats publics, selon les seuils déterminés. Cette mesure permet d'accroître la confiance du public à l'égard de l'accessibilité aux marchés publics et l'AMP y consacre d'importants efforts.

Au cours des quatre dernières années, le nombre de demandes d'autorisation de contracter a connu une hausse importante. Les demandes de renouvellement suivent aussi cette tendance, puisque leur nombre est tributaire des autorisations accordées trois ans plus tôt. Par ailleurs, les changements législatifs de 2022 auront un impact sur le volume de renouvellements futurs, puisque les autorisations sont maintenant valides pendant cinq ans.

NOMBRE DE DEMANDES REÇUES

Type de demande	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Autorisations	912	1185	1117	1350
Renouvellements	962	1263	781	1190

L'AMP a su répondre avec agilité à cette augmentation des demandes de la part des entreprises désirant participer aux marchés publics, ce qui lui a permis d'accroître le volume de demandes d'autorisation et de renouvellements traités et approuvés.

NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES

Type de demande	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Autorisations	675	927	1014	903
Renouvellements	922	832	1180	1255

Soucieuse de réduire les délais de traitement des demandes, l'AMP a réalisé des travaux d'optimisation de processus depuis qu'elle administre le régime d'intégrité des entreprises. Ces efforts ont permis d'accélérer le service aux entreprises, tout en favorisant l'accès aux marchés publics et en permettant à la saine concurrence de s'exercer.

Par ailleurs, depuis juin 2022, la vérification d'intégrité des entreprises est entièrement sous la responsabilité de l'AMP. Des partenaires comme la Régie du bâtiment du Québec, la Commission de la construction du Québec, Revenu Québec et l'Unité permanente anticorruption contribuent au travail de vérification.

DÉLAIS DE TRAITEMENT DES DEMANDES

Type de demande	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Autorisations	174 jours	135 jours	131 jours	171 jours
Renouvellements	320 jours	232 jours	370 jours ⁷	272 jours

Les données partielles pour la période en cours indiquent que l'amélioration des délais de traitement se poursuit. Le portrait complet sera connu à la fin de l'année financière 2023-2024.

⁷ La hausse par rapport à la période précédente est attribuable au délai de réponse de l'UPAC.



LE REFUS OU LA RÉVOCATION D'UNE AUTORISATION DE CONTRACTER

L'AMP comptabilise les entreprises qui se voient refuser ou retirer une autorisation de contracter. Toutefois, très peu d'entreprises se trouvent inscrites au RENA de cette façon, puisqu'en recevant le préavis de refus de l'AMP, la plupart mettent en place les mesures de gouvernance nécessaires pour assurer leur probité ou retirent leur demande.

Au cours de la dernière année, l'AMP a détecté un nombre plus élevé de manquements à l'intégrité dans le cadre des demandes d'autorisation de contracter et des demandes de renouvellement. Cela démontre l'efficacité de l'exercice de ses nouveaux pouvoirs et de l'approche terrain qu'elle a mise en œuvre.

TRAITEMENT DES DEMANDES D'AUTORISATION ET DE RENOUVELLEMENT

Période	Préavis de refus ou de révocation	Refus de la demande et inscription au RENA	Révocation de l'autorisation et inscription au RENA
2019-2020	n. d.	1	1
2020-2021	n. d.	1	1
2021-2022	13	0	0
2022-2023	19	4	1

Plus de vigilance, moins d'attente

Le nombre de demandes d'autorisation de contracter augmente. Cette hausse peut s'expliquer par la vigilance accrue de l'AMP à l'égard, d'une part, des entreprises qui ne détiennent pas d'autorisation et, d'autre part, des organismes publics qui leur accordent tout de même des contrats.

En un an, l'AMP a su intégrer à ses activités ses nouveaux pouvoirs de vérification de l'intégrité, notamment grâce à la mobilisation et à l'agilité de son personnel. Elle investit maintenant ses efforts dans l'optimisation des délais, tout en rattrapant le retard accumulé dans le traitement des dossiers par l'UPAC.

LA VÉRIFICATION D'INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES

L'AMP exerce également ses fonctions en menant des vérifications d'intégrité pour toute entreprise en relation contractuelle avec l'État. Entre l'entrée en vigueur de la Loi 18 (le 2 juin 2022) et le 31 août 2023, près de 150 dossiers ont été ouverts.

Les prochains mois permettront d'apprécier davantage le travail réalisé et les effets de cette nouvelle mesure de surveillance sur l'ensemble des marchés publics au Québec. Néanmoins, quelques données sommaires indiquent déjà la pertinence de ces vérifications.

PORTRAIT DES VÉRIFICATIONS D'INTÉGRITÉ MENÉES PAR L'AMP, DU 2 JUIN 2022 AU 31 AOÛT 2023

Dossiers d'examen ouverts	149
Manquement résolu : autorisation ou renouvellement accordé	29
Manquement analysé : dossier fermé, aucun manquement	31
Préavis de refus ou de révocation	15
Préavis de manquement d'intégrité (entreprises sans autorisation)	4
Décisions de suspension de l'autorisation	1
Retrait de la demande d'autorisation ou de renouvellement par l'entreprise	4
Décisions d'annulation de la demande d'autorisation ou de renouvellement	1
Décisions imposant des mesures correctrices	1
Décisions de refus d'autorisation, de renouvellement ou de révocation, et inscription au RENA	7
Décisions de manquement d'intégrité et inscription au RENA (entreprises sans autorisation)	2

Par ailleurs, l'équipe de l'AMP a effectué 157 rencontres avec des représentants d'entreprises, des tiers ou des partenaires, dont plus de 80 % ont eu lieu en présentiel.

Des avancées concrètes pour l'intégrité des marchés publics

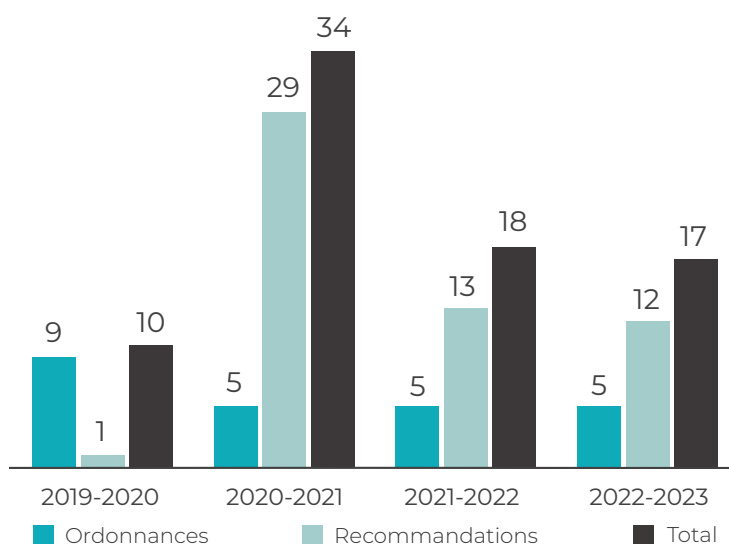
La vérification d'intégrité effectuée jusqu'à maintenant par l'AMP a un effet direct sur la qualité du régime d'intégrité des entreprises et sur la protection de l'intégrité des marchés publics. L'approche préconisée porte ses fruits, le nombre de préavis de refus ou de révocation d'autorisation a augmenté de 46 % entre 2021-2022 et 2022-2023.

En parallèle, les rencontres avec les représentants des entreprises permettent d'expliquer le mandat et les responsabilités de l'AMP en matière de vérification et de mieux cerner les problèmes qui affectent l'intégrité d'une organisation afin de les régler en amont.

LA CONFORMITÉ DES ORGANISMES PUBLICS

En matière de conformité des organismes publics au cadre normatif, l'AMP réalise diverses activités afin d'assurer la mise en place des meilleures pratiques contractuelles par les donneurs d'ouvrage, l'intégrité des processus, la saine concurrence et la transparence des marchés publics. Le but ultime est de veiller à ce que l'argent des contribuables soit investi de la meilleure façon possible.

NOMBRE ET TYPES DE DÉCISIONS RENDUES PAR L'AMP



LES DÉCISIONS PUBLIQUES

Les pouvoirs dévolus à l'AMP permettent, selon le cas, de rendre des ordonnances ou de formuler des recommandations. Dans un souci de transparence, elle a l'obligation de rendre public l'ensemble de ses décisions, comme le prévoit la *Loi sur l'Autorité des marchés publics*.

Cette diffusion permet aux organismes publics, aux acteurs des marchés publics et au public en général de savoir comment sont appliquées les obligations légales en matière de gestion contractuelle, quels sont les comportements ou activités non conformes, et quelles sont les bonnes pratiques.

En rendant ses décisions, l'AMP contribue à l'assainissement des marchés publics par des mesures ciblées. Elle réalise un suivi de la mise en œuvre de ses recommandations, qui a d'ailleurs toujours toujours été de 100 %.

Du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2023, l'AMP a rendu 79 décisions, soit 24 ordonnances et 55 recommandations. Ces décisions ont toutes été publiées sur le site Web, ainsi que sur les médias sociaux LinkedIn et X (Twitter).

La première décision de l'AMP a été rendue publique le 21 juin 2019. Autre fait marquant: le 2 mars 2021, l'AMP a rendu simultanément 10 décisions qui visaient des organismes publics et municipaux ayant accordé des contrats à des entreprises qui ne détenaient pas d'autorisation de contracter.

L'APPROCHE D'INTERVENTION

Bien que l'AMP ait le pouvoir de rendre des décisions publiques, elle est aussi en mesure de régulariser des dossiers de manière alternative en intervenant auprès des organismes publics pour qu'ils apportent des correctifs à la suite d'une dénonciation, d'un manquement ou d'un potentiel manquement constaté. L'AMP parvient ainsi à faire en sorte que les organismes publics se conforment au cadre normatif en régularisant les manquements soulevés ou en mettant en place les mesures nécessaires afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

Cette approche d'intervention, proactive et constructive, se déploie en sollicitant la collaboration des organismes publics. L'AMP l'applique en fonction de la gravité et du moment où sont constatés les manquements. Le choix de l'intervention relève entièrement de l'AMP, il existe plusieurs possibilités :

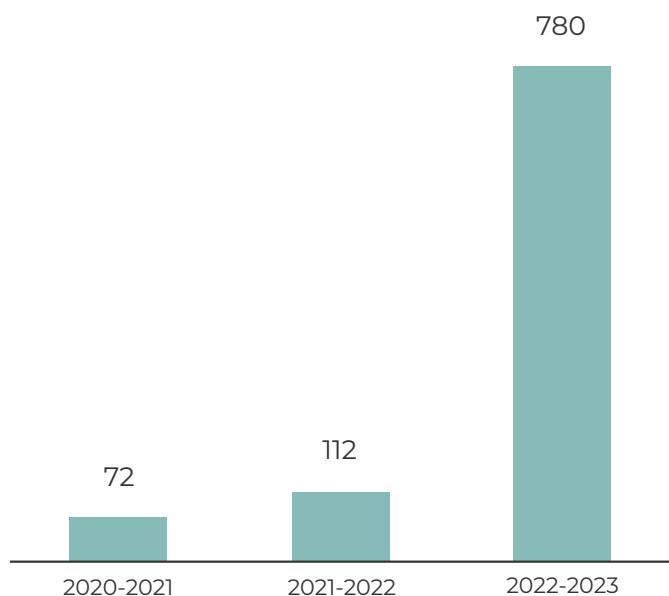
- Mesures de prévention pour éviter le préjudice
- Demande de résolution du manquement
- Signification du manquement en s'assurant que l'organisme public met en place des mesures pour éviter qu'il se reproduise
- Décision publique identifiant des manquements commis par l'organisme public

Voici certains des principaux manquements constatés en matière de gestion contractuelle :

- Manque de planification
- Absence d'évaluation des besoins et d'estimation des coûts
- Supervision inadéquate des travaux effectués dans le cadre des contrats accordés
- Manque d'ouverture à la concurrence
- Contrats ou sous-contrats publics accordés à des entreprises qui ne détiennent pas leur autorisation de contracter

Depuis la mise en place de cette approche misant sur la collaboration, le nombre de manquements réglés en mode alternatif, c'est-à-dire sans recours à une décision publique, ne cesse de croître.

NOMBRE DE MANQUEMENTS RÉGLÉS EN MODE ALTERNATIF



LA SUSPENSION D'APPELS D'OFFRES

Depuis décembre 2022, l'AMP publie sur son site Web la suspension de tout appel d'offres en lien avec le dépôt d'une plainte ou découlant d'une intervention menée à sa propre initiative. Du 1^{er} décembre 2022 au 31 mars 2023, 10 avis de suspension ont ainsi été rendus publics en ligne. Ces suspensions permettent d'examiner plus en profondeur le processus contractuel en cause, puis de rendre une décision ou de lever la suspension dans le cas où l'organisme public a agi conformément au cadre normatif en vigueur.

100 % pour le règlement en mode alternatif

L'approche préconisée par l'AMP vise à régler les manquements de façon alternative, ce qui permet de corriger les problèmes en amont, sans avoir à rendre de décisions publiques.

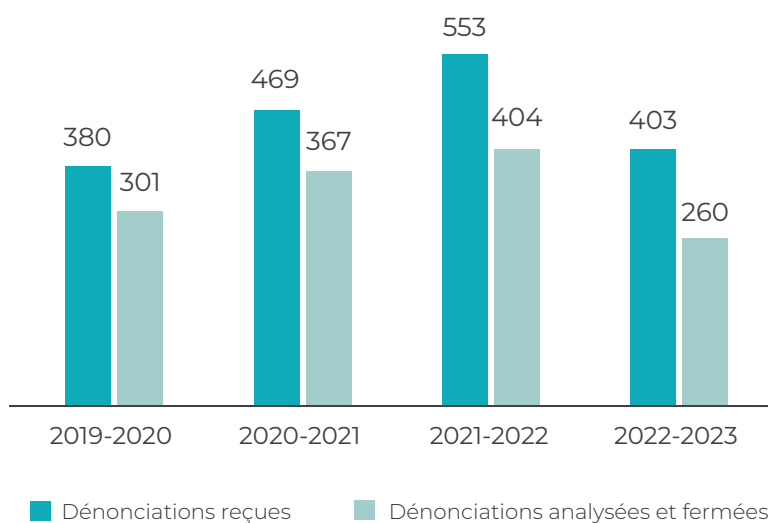
Cette approche contribue au changement des comportements. Dès sa mise en œuvre, 80 % des organismes publics apportaient les modifications pour assurer la conformité au cadre normatif. Et depuis le 1^{er} avril 2023, le taux de correction des manquements signifiés par l'AMP est de 100 %.

La majorité des décisions publiques que rend l'AMP concerne le monde municipal.

LES DÉNONCIATIONS

L'AMP reçoit des dénonciations (aussi appelées communications de renseignements) de diverses sources et recueille toutes les informations qui lui sont adressées. Chaque information est colligée et analysée. Les dénonciations proviennent d'informations transmises à l'AMP, de renseignements reçus des partenaires et de plaintes rejetées, mais que l'AMP traite tout de même à titre de communications de renseignements. À ce jour, 1805 dénonciations ont été communiquées à l'AMP et 1332 d'entre elles ont été analysées et fermées.

NOMBRE DE DÉNONCIATIONS REÇUES, ANALYSÉES ET FERMÉES



Une importance majeure est accordée à ces dénonciations, car elles comportent des informations qui, après traitement et analyse, permettent de mieux comprendre les marchés publics, et de détecter et corriger des problèmes.

Les manquements allégués dans les dénonciations analysées sont les suivants :

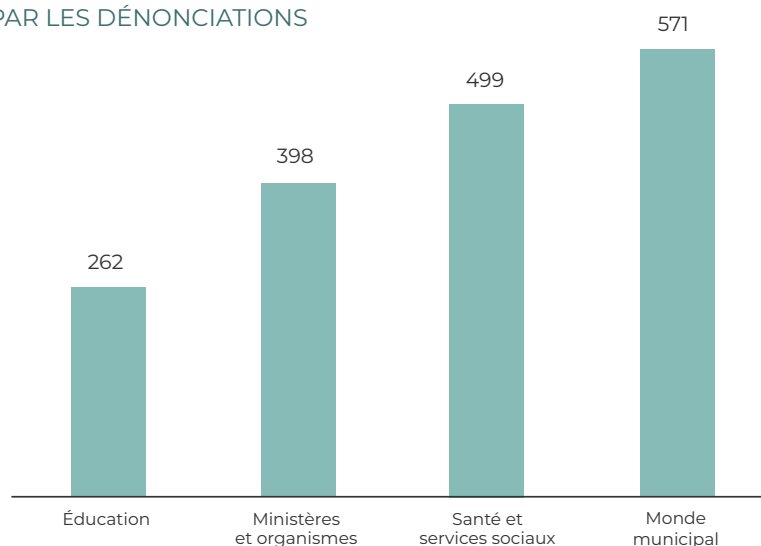
- Absence d'avis d'intention lorsque requis
- Absence d'autorisation de contracter émise par l'AMP lorsque requis
- Limitation d'accès aux marchés
- Non-conformité au cadre normatif auquel l'organisme public est assujéti
- Manquement quant au traitement intègre et équitable des concurrents
- Manque d'intégrité d'une entreprise ou d'un individu lié à une entreprise
- Autres motifs (évolution des marchés, situation problématique affectant la concurrence, etc.)
- Manquement aux bonnes pratiques



Le monde municipal et le réseau de la santé et des services sociaux dans la mire

La majeure partie des dénonciations transmises à l'AMP concerne le monde municipal et le réseau de la santé et des services sociaux. En 2022-2023, 41 % des communications de renseignements ont mené à des vérifications et à des enquêtes.

SECTEURS LES PLUS VISÉS
PAR LES DÉNONCIATIONS

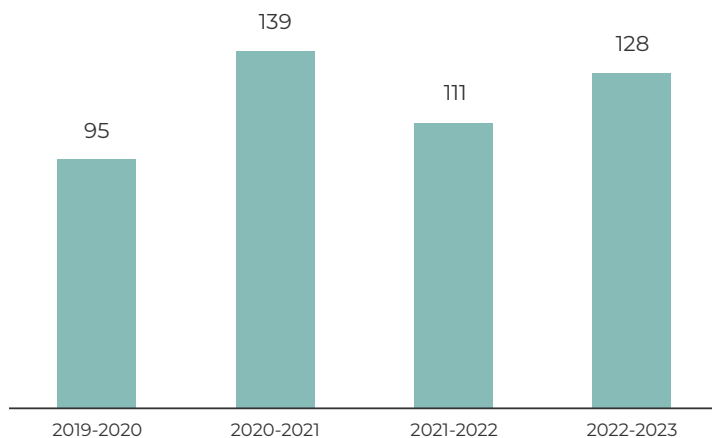


LE TRAITEMENT DES PLAINTES

L'AMP reçoit plus d'une centaine de plaintes chaque année, pour un total de 473 depuis le début de ses activités. Pour favoriser le dépôt de plaintes par les entreprises, l'AMP a rendu le processus plus simple et plus convivial, et communique rapidement avec les plaignants pour bien comprendre les situations signalées.

Ce traitement proactif des plaintes permet à l'AMP de veiller sur l'équité, la transparence et la saine concurrence au sein des marchés publics.

PLAINTES SOUMISES POUR TRAITEMENT À L'AMP



Les principaux motifs de plaintes sont liés au traitement intègre des concurrents et à l'accès aux marchés publics. Le réseau de la santé et des services sociaux est le secteur le plus visé par les plaintes des entreprises. Les ministères et organismes, le monde municipal et le réseau de l'éducation suivent dans l'ordre.

Lorsqu'une plainte est jugée recevable et tend vers une décision de l'AMP, cette dernière dispose de 14 jours - à compter du moment où elle a en main toutes les observations requises - pour examiner la plainte et rendre sa décision. En 2022-2023, le délai moyen de traitement après réception des observations requises était de 8,5 jours, soit une diminution notable par rapport au délai moyen de 15 jours en 2021-2022. Jusqu'à maintenant, 60 plaintes ont donné lieu à des décisions.

DÉCISIONS AVEC ANALYSE SUR LE FOND PROVENANT D'UNE PLAINTÉ

2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
16	16	9	19

De plainte à communication de renseignements

La majorité des plaintes déposées à l'AMP sont irrecevables, car elles ne répondent pas aux critères légaux pour être qualifiées de plaintes, soit parce que le plaignant ne peut se qualifier de « personne intéressée » ou parce que la plainte est formulée hors délai. Mais l'AMP les considère tout de même : leur contenu est alors traité comme une communication de renseignements.

Comme pour les dénonciations, les plaintes que reçoit l'AMP concernent principalement les processus d'octroi de contrats du monde municipal et du réseau de la santé et des services sociaux.

LA LOI CONCERNANT L'ACCÉLÉRATION DE CERTAINS PROJETS D'INFRASTRUCTURE

L'adoption de la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure* a confié à l'AMP la surveillance des projets du *Plan québécois des infrastructures 2022-2032* dont la valeur est supérieure à 50 M\$. Pour bien comprendre le marché, l'AMP a adopté une stratégie proactive. Depuis le début de ses travaux, elle a ainsi entrepris 36 enquêtes, effectué une centaine de visites de chantier et rencontré plus de 150 entreprises, à la grandeur du territoire québécois.

Voici quelques-uns des principaux constats réalisés à ce jour :

- Il y a omniprésence de certains entrepreneurs majeurs au Québec pour la réalisation de projets identifiés dans la Loi et en lien avec le mode de construction en CCF (conception, construction, financement).
- La réalisation de la plupart des projets dont la date de livraison est prévue en 2023 est très avancée, ce qui inclut la majorité des Maisons des aînés.
- Comme le marché est saturé, les entreprises choisissent les projets les plus intéressants. Cette réalité explique en partie le faible nombre de soumissions reçues pour de nombreux appels d'offres publics ainsi que l'absence de plaintes.
- Les délais de construction sont serrés et les départs de chantiers, hâtifs. Les entreprises hésitent donc à soumissionner, car leur agenda est généralement plein. Elles font aussi part de leur manque de temps pour soumissionner.
- Les délais pour la planification et la conception des plans sont courts.
 - Les entrepreneurs observent des erreurs dans les documents d'appels d'offres, ce qui entraîne la multiplication des addendas en cours de publication ainsi que des modifications en cours de construction.
 - Plusieurs chantiers présentent des études de sol et de faisabilité incomplètes (phases de prélèvement, d'analyse et de réhabilitation).
 - Les changements en cours de construction entraînent des « extras », donc des dépassements de coûts et des délais additionnels.
- Les entrepreneurs ressentent des pressions importantes de la part de syndicats bancaires, ce qui complique le versement des jalons permettant la poursuite des travaux.
- L'industrie de la construction est toujours affectée par la pénurie de main-d'œuvre.
 - Cette pénurie est plus marquée dans les régions éloignées.
 - Étant donné le plein emploi dans les régions métropolitaines, il est difficile de recruter pour aller travailler en régions éloignées.
 - Déplacer la main-d'œuvre vers d'autres régions occasionne des coûts supplémentaires pour les employeurs.
- Le coût de certains matériaux, malgré une légère baisse de valeur, demeure significatif dans les dépenses des projets et fait même l'objet de clauses d'indexation dans les projets majeurs.

L'EXAMEN DE LA GESTION CONTRACTUELLE DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS ET DE LA MOBILITÉ DURABLE

Entre 2019 et 2022, l'AMP a effectué l'examen de la gestion contractuelle du ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD). Ce mandat lui avait été confié par le gouvernement du Québec au moment de la sanction de la loi qui a créé l'AMP.

Le rapport d'examen a été rendu public en novembre 2023. Il contient 16 recommandations adressées au MTMD afin qu'il mette en place des mesures correctrices permettant d'assurer une meilleure gestion de ses contrats publics, partout au Québec.

Parmi ses principaux constats, l'AMP note les éléments suivants :

- Un manque de planification dans la réalisation des travaux d'entretien de certaines structures, entraînant le recours à l'attribution de contrats de gré à gré pour des motifs d'urgence, ce qui se traduit par des coûts plus élevés.
- Des lacunes quant à la surveillance de l'exécution des contrats accordés par le MTMD.
- Un manque de concertation entre les différentes directions du MTMD impliquées dans les contrats et l'absence d'une ligne de conduite précise quant aux orientations à prendre, le tout menant à une gestion d'entretien réactive plutôt que préventive.
- La présence de mauvaises pratiques et de manquements aux règles contractuelles en vigueur ainsi qu'à la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Ces lacunes se traduisent souvent par des coûts supplémentaires, assumés par les contribuables québécois.

Le MTMD dispose de six mois pour déposer un plan d'action à l'AMP sur la façon dont il entend donner suite aux recommandations formulées dans le cadre de l'examen de la gestion contractuelle.



LES VÉRIFICATIONS ET LES ENQUÊTES

L'AMP exerce un pouvoir important dans le cadre de la conformité au cadre normatif des organismes publics, celui de vérification et d'enquête, et ce, dans le but de déterminer si le processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat public, ou l'exécution d'un contrat public, était conforme au cadre normatif. Uniquement au cours des deux dernières années, elle a traité et fermé près de 1200 dossiers de cette nature.

L'AMP agit sur de multiples fronts

La somme des activités de surveillance et d'enquête permet à l'AMP de développer une connaissance fine des dynamiques de marchés et de leurs acteurs.

L'intégration de tous les pouvoirs de surveillance, tant en ce qui concerne l'intégrité des entreprises que la conformité des contrats publics, rend possible une plus grande synergie, au bénéfice des marchés publics. Ainsi, grâce à l'ensemble des connaissances qu'elle possède, l'AMP peut agir à la fois sur l'intégrité des entreprises et sur les contrats en cours dans lesquels elles sont impliquées.

SE TOURNER VERS L'AVENIR

Les mois à venir seront importants pour l'AMP. La prochaine planification stratégique, qui couvrira les années 2024 à 2028, portera l'AMP à un autre niveau quant à sa croissance et à la réalisation de sa mission de surveillance.

Forte des nouveaux pouvoirs que lui ont procurés les changements législatifs, l'AMP continuera d'observer le marché et de poser un regard critique sur ses activités afin de toujours améliorer ses façons de faire. Cette vigilance lui permettra aussi d'évaluer si d'autres modifications législatives sont requises pour réaliser sa mission avec encore plus d'efficacité.

Une étude d'évaluation est également amorcée dans le but de mesurer de façon tangible les retombées directes de la mise en place de l'AMP, depuis 2019. En plus de son expertise interne, l'AMP s'associera à des chercheurs et experts en évaluation. Ceux-ci pourront utiliser les données probantes et faire les démarches qui s'imposent afin de recueillir toutes les informations qui permettront de dresser un portrait de l'impact qu'a l'AMP sur les marchés publics québécois.

Enfin, l'AMP a entrepris des démarches avec des pays et organisations étrangères dont les mandats présentent des similitudes avec ceux de l'AMP, et avec qui il serait pertinent de partager les résultats de travaux visant l'intégrité des marchés publics. L'AMP souhaite ainsi faire état des retombées de ses activités et de l'expertise acquise ces dernières années afin d'alimenter des travaux de recherche ou d'amorcer des collaborations porteuses.

C'est une autre façon d'œuvrer sans relâche à un objectif qui nous est à toutes et tous profitable : la saine gestion des fonds publics, maintenant et pour les générations à venir.





Depuis le début, l'énergie et la bonne humeur de l'équipe ont joué un rôle important dans l'évolution et les réussites de l'AMP.

Et ça continue, de grandes réalisations sont en vue !



AUTORITÉ
DES MARCHÉS
PUBLICS

TRANSPARENCE
ÉQUITÉ
HAUTE CONCURRENCE

