



CIRANO

Allier savoir et décision

UNE ACTION COLLECTIVE POUR L'INTÉGRITÉ DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC

SOMMAIRE EXECUTIF

Nathalie de Marcellis-Warin, PhD
CIRANO, École Polytechnique de Montréal

Ingrid Peignier, Ing., M.Sc.A
CIRANO

Serban Teodoresco, B. Ing., MBA
Preventa

Miville des Chênes, CRM, FPAA's
Preventa

Mars 2014

CIRANO, 1130, Sherbrooke Ouest, 14^e étage
Montréal (QC) H3A 2M8
Tel : 514-985-4000 Fax : 514-985-4039

©CIRANO2014

CONTEXTE ET OBJECTIFS

L'industrie de la construction traverse actuellement une crise importante au Québec. Des répercussions négatives se font déjà ressentir : augmentation de la bureaucratie dans l'obtention des contrats, difficultés pour faire face aux nouvelles exigences découlant de la crise, plus de difficultés à travailler avec les autres partenaires d'un même projet, baisse de réputation. La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (« Commission Charbonneau »), créée dans le but « d'alimenter la preuve, de faire connaître les stratagèmes de corruption et de collusion, de protéger les témoins et les victimes et d'assurer de meilleures pratiques dans l'avenir », est en cours au Québec depuis 2011 et doit déposer son rapport final en avril 2015.

Dans ce contexte, l'Association de la Construction du Québec (ACQ) a souhaité mettre en place des actions de façon proactive pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction. Un mandat a ainsi été confié à CIRANO en février 2013 afin de proposer la mise en place d'actions concrètes pour l'aider à :

- Promouvoir l'éthique et l'intégrité au sein de l'industrie,
- Permettre aux entrepreneurs qui adoptent des comportements éthiques de pouvoir clairement s'identifier et s'illustrer,
- Améliorer la transparence,
- Rebâtir et renforcer la confiance de toutes les parties prenantes envers l'industrie de la construction.

Les objectifs principaux de l'étude étaient de :

- Proposer un **modèle d'action collective** pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec en tenant compte des spécificités de l'industrie, du contexte réglementaire et des différentes parties prenantes.

L'action collective se définit comme « une action volontaire prise par un groupe afin de réaliser des intérêts communs » (Meinzen-Dick et Di Gregorio, 2004). Le guide du World Bank Institute (2008) "Fighting Corruption through Collective Action", définit l'action collective comme étant un processus collaboratif et soutenu de coopération entre les parties prenantes, qui augmente l'impact et la crédibilité de l'action individuelle. Elle permet de rassembler les parties prenantes individuelles vulnérables dans une alliance d'organisations de même opinion, de niveler le terrain entre les entreprises concurrentes et peut compléter, se substituer temporairement ou renforcer des lois locales faibles.

- Définir la **structure et les éléments du programme d'intégrité** en termes d'organisation, mise en place et responsabilités des différentes entités participantes.

QUATRE VOLETS DE RECHERCHE

Afin de répondre à ces objectifs, l'étude CIRANO a été divisée en quatre volets.

1) Benchmarking des programmes de lutte contre la corruption et des démarches d'actions collectives mis en place dans le monde

La mise en place d'un modèle d'action collective spécifique pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec passe tout d'abord par une étude approfondie des programmes existants. Ainsi, un benchmarking des programmes de lutte contre la corruption et des démarches d'actions collectives en place dans le monde a été réalisé. Trois types de programmes ont été analysés :

- a) Des modèles d'action collective d'intégrité et de lutte contre la corruption mis en place dans d'autres pays ou dans d'autres provinces canadiennes ont été identifiés et analysés en détail : Business pact for integrity and against corruption (Brésil), EMB ethikmanagement des bauwirtschaft (Allemagne), The integrity pact at berlin airport (Allemagne), Pacto etico comercial (Paraguay), Programme de normes d'Imagine Canada (Canada), Addiopizzo (Italie).
- b) Des programmes d'intégrité mis en place au sein d'une seule entreprise : le système de conformité mis en place dans l'entreprise Siemens et celui de l'entreprise ThyssenKrupp.
- c) Une étude plus générale des guides de lutte contre la corruption publiés par des organisations mondialement reconnues et par le ministère de la Justice britannique est présentée.

L'étude de ces programmes, mis en place collectivement au niveau d'une industrie ou d'un pays, ou encore mis en place individuellement dans une entreprise, a permis d'identifier et de comparer les principales caractéristiques des programmes et de faire ressortir les éléments les plus importants que devraient mettre en œuvre les entreprises pour lutter de façon efficace contre la corruption.

2) Consultations des entrepreneurs en construction au Québec

Dans un deuxième temps, nous avons consulté un échantillon d'entrepreneurs en construction à travers des Focus Group qui se sont tenus à Rimouski les 13 et 14 juin 2013 et d'une enquête par questionnaire. Il s'agissait de collecter les opinions et le niveau d'accord concernant le projet de programme d'action collective, les principes de base et les options possibles d'un tel programme d'intégrité, de façon à déterminer les spécificités souhaitées. Il était également question d'évaluer les besoins et attentes au niveau du programme.

Parmi les faits saillants des consultations, il est intéressant de noter que plus des $\frac{3}{4}$ des entrepreneurs interrogés considèrent que la meilleure stratégie à adopter présentement est de travailler d'une manière proactive sur des nouvelles initiatives qui permettront aux bons entrepreneurs de s'identifier et de s'illustrer. Presque tous les entrepreneurs participants

adhèrent à l'idée d'implanter un modèle d'action collective dans l'industrie de la construction et souhaitent que ce programme soit de longue durée et non juste une initiative à court terme. Certaines divergences mineures ont toutefois été relevés dans les choix d'options en fonction de la taille de l'entrepreneur, du type d'entrepreneur (spécialisé ou général) et du type de marché de l'entrepreneur (public ou privé). Cette consultation a permis de déterminer la vision et les attentes des entrepreneurs vis à vis de ce programme, mais aussi leurs craintes.

3) Proposition d'un programme d'intégrité pour les entrepreneurs en construction au Québec : une démarche d'action collective

Les grandes lignes d'un modèle d'action collective qui pourrait être mis en place par les entrepreneurs en construction du Québec ont été proposées. Le programme d'intégrité a été bâti en prenant en considération quatre domaines de savoir et d'informations importants, qui sont : le contexte sociopolitique, les modèles d'action collective déjà existants, les spécificités des entrepreneurs en construction membres de l'ACQ et finalement, les points de vue des entrepreneurs.

Le programme d'intégrité proposé est basé sur les sept éléments suivants :

- 1 Participation volontaire** : chaque entreprise serait libre de choisir de participer ou non au programme.
- 2 Programme à long terme**
- 3 Processus d'adhésion et d'accréditation en 3 phases** : chaque entreprise désirant participer au programme devrait passer à travers trois (3) phases :
 - Phase 1** : Demande d'adhésion
 - Phase 2** : Processus d'évaluation
 - Phase 3** : Processus d'accréditation et de renouvellement
(le processus de certification pourrait être mis en place dans une étape ultérieure)
- 4 Identification des entreprises adhérentes à travers un logo** : chaque entreprise recevant l'accréditation du programme d'intégrité, serait autorisée à utiliser un logo conçu spécifiquement pour ce programme. Le logo communiquerait que l'entreprise respecte des normes très strictes d'éthique et d'intégrité.
- 5 Programme de formation et support** : tous les programmes de formation et de support nécessaires aux entreprises dans leur processus d'accréditation pourraient se faire à travers la structure déjà existante de la mutuelle de formation ACQ.
- 6 Accréditation par un organisme externe** : un organisme externe devrait gérer les phases critiques du programme (accréditation, vérification, renouvellement) d'une manière totalement indépendante de la structure de l'ACQ afin d'assurer l'intégrité et la crédibilité du processus.
- 7 Programme d'amélioration continue** : ce programme devrait avoir pour objectif d'améliorer sur une base régulière tous les processus importants du programme (par exemple, demande d'adhésion, évaluation, accréditation, formation, support, etc.) afin de le rendre plus performant et plus facile à utiliser pour les entreprises participantes.

Ce programme est robuste, parce qu'il se base sur des programmes d'intégrité existants qui ont fait leurs preuves dans d'autres situations similaires. Certaines des procédures du programme proposé pourraient être simplifiées afin de faire face aux restrictions en ressources humaines et financières des petites entreprises (représentant la majorité des membres de l'ACQ). En outre, d'autres spécificités de l'industrie de la construction ont été prises en compte dans le développement du programme d'intégrité, comme par exemple l'emploi de travailleurs temporaires, etc.

Dans une prochaine étape, des **études pilotes** vont être menées avec 6 entrepreneurs possédant des spécificités distinctes. Ces études pilotes devraient permettre de normaliser l'intégration du programme d'éthique et d'intégrité dans les pratiques de gestion des entreprises, de collecter et analyser les besoins des entrepreneurs vis à vis du programme d'intégrité, d'identifier les bonnes pratiques et difficultés dans la gestion, dans la communication, dans la mise en place du programme et d'élaborer certains documents en support à l'implantation du programme à l'ensemble des entrepreneurs.

4) Enquête auprès de la population du Québec sur le programme d'intégrité proposé

Pour compléter notre analyse, nous avons fait une enquête auprès d'un échantillon représentatif de la population du Québec (1002 répondants) sur leur perception du contexte actuel entourant l'industrie de la construction et sur leur point de vue quant à la crédibilité et à l'efficacité d'un modèle d'action collective pour les entrepreneurs en construction du Québec.

Il est indéniable, à la vue des résultats de l'enquête auprès de la population, que le Québec traverse actuellement une grave crise de confiance, à la fois vis à vis de tous les acteurs de l'industrie de la construction mais aussi vis à vis des gouvernements. Dans ce contexte, il est important de réagir puisque seulement 2% des Québécois envisagent le statu quo pour enrayer la corruption. À l'inverse, il y a une nette volonté de la population à ce que les entrepreneurs soient proactifs et trouvent et implantent une solution collective pour lutter contre la corruption, et ce sans attendre la fin des travaux de la Commission Charbonneau. La majorité des répondants accueille favorablement une telle initiative collective de la part des entrepreneurs. Seulement 9% des Québécois sont d'avis que ce type de programme ne peut pas diminuer la corruption dans l'industrie.

Il est frappant aussi de noter que si elle devait faire appel à un entrepreneur, une grande majorité de Québécois (86%) choisirait, de façon certaine ou assez probablement, des entrepreneurs ayant pris part au programme et obtenu une certification délivrée par un organisme indépendant à la suite d'un audit.

En revanche, un risque réel d'un tel programme est que 5 ans après sa mise en place, on découvre de nouvelles malversations chez certains entrepreneurs qui ont la certification. Face à cette éventualité, le programme ne serait plus du tout crédible pour un quart de la population, alors que pour près d'un tiers des Québécois, sa crédibilité en serait sérieusement entachée. **En dépit de ces résultats, même s'il y a découverte de**

malversations, une large majorité des répondants se déclare globalement pour le maintien du programme (77%), non sans y apporter des changements en terme de renforcement des mesures de contrôle (74%). Seulement 13% des Québécois ne seraient pas en faveur de maintenir le programme dans ce contexte.

Il y a donc assurément une adéquation entre les points de vue des entrepreneurs en construction du Québec suite aux enquêtes et Focus Group réalisés et le point de vue de la population.

CONCLUSION

En règle générale, les crises sont perçues comme le résultat de la survenance d'événements négatifs. Les parties prenantes impliquées dans une crise se concentrent surtout sur les impacts directs de la crise. Dans le cas de la crise actuelle de l'industrie de la construction au Québec, de nombreux événements négatifs sont survenus : les coûts élevés des travaux, les dépassements intentionnels des coûts et des échéanciers des projets et le manque de compétitivité de l'industrie. Toutefois, **toute situation de crise représente aussi une opportunité unique d'apporter de nouvelles solutions, qui ont pour effet de rendre l'industrie en crise plus performante après qu'avant la crise.** Mais un facteur critique au succès de la récupération est la façon dont la crise est gérée. La meilleure stratégie à adopter, selon plus de 75% des entrepreneurs ayant répondu à notre enquête et participé aux Focus Group, est d'être proactifs et de mettre en place une action collective pour lutter contre la corruption.

La crise actuelle demande une révision en profondeur de tout le processus d'intégrité de l'industrie de la construction. Changer les mots et les textes des codes d'éthiques n'est pas suffisant. Il faut mettre en place un programme qui crée des changements en profondeur. Il faut changer la culture dans l'industrie de la construction pour rebâtir les liens de confiance entre toutes les parties prenantes de l'industrie au Québec et aussi avec la population en général. Le programme d'intégrité proposé est un long processus en soi qui va changer la culture au sein de l'industrie, permettre aux entreprises intègres de s'identifier de façon crédible et rebâtir la réputation de l'industrie de la construction au Québec.

Implanter ce type de programme représente une opportunité unique pour les entrepreneurs en construction d'être proactifs et précurseurs dans l'industrie et d'apporter de nouvelles solutions en agissant collectivement.