

LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'OCTROI  
ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS  
DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

SOUS LA PRÉSIDENCE DE  
L'HONORABLE FRANCE CHARBONNEAU, J.C.S., présidente  
M. RENAUD LACHANCE, commissaire

AUDIENCE TENUE AU  
500, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE OUEST  
MONTRÉAL (QUÉBEC)

LE 29 OCTOBRE 2014

VOLUME 256

**DANIELLE BERGERON et ODETTE GAGNON**  
**Sténographe officiel**

RIOPEL GAGNON LAROSE & ASSOCIÉS  
215, rue Saint-Jacques, Bureau 110  
Montréal (Québec) H2Y 1M6

COMPARUTIONS

POUR LA COMMISSION :

Me GENEVIÈVE CARTIER

INTERVENANTS :

Me SIMON LAROSE pour la Procureure générale du Québec

Me ROXANE GALARNEAU pour l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec

Me PIERRE POULIN pour le Directeur des poursuites criminelles et pénales

---

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
PRÉLIMINAIRES	4
DANIEL WEINSTOCK	6
PRÉSENTATION	10
HARRY WILLIAM ARTHURS	82
PRESENTATION	86
YVES COMTOIS	123
PRÉSENTATION	127

---

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-neuvième  
2 (29e) jour du mois d'octobre,

3

4 (09:32:41)

5 PRÉLIMINAIRES

6

7 LA PRÉSIDENTE :

8 Bonjour.

9 Me GENEVIÈVE CARTIER :

10 Bonjour. Bonjour, Madame la Présidente.

11 LA PRÉSIDENTE :

12 Oui.

13 Me GENEVIÈVE CARTIER :

14 Geneviève Cartier pour la Commission.

15 Me SIMON LAROSE :

16 Bonjour. Simon Larose pour la Procureure générale  
17 du Québec.

18 Me ROXANE GALARNEAU :

19 Bonjour. Roxane Galarneau pour l'Association des  
20 constructeurs de routes et grands travaux du  
21 Québec.

22 Me PIERRE POULIN :

23 Et Pierre Poulin pour le Directeur des poursuites  
24 criminelles et pénales. Bonjour.

25

1 LA PRÉSIDENTE :

2 Je n'ai pas demandé hier si les parties avaient des  
3 questions à poser, mais j'imagine que si elles en  
4 ont, elles vont nous le dire et nous le faire  
5 savoir. Merci.

6 LA GREFFIÈRE :

7 Pourriez-vous vous lever pour l'assermentation,  
8 s'il vous plaît?

9

10

11

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-neuvième  
2 (29e) jour du mois d'octobre,

3

4 A COMPARU :

5

6 DANIEL WEINSTOCK, professeur, Faculté de droit,  
7 Université McGill

8

9 LEQUEL affirme solennellement ce qui suit :

10

11 Me GENEVIÈVE CARTIER :

12 Alors, nous débutons la journée avec la  
13 présentation du professeur Daniel Weinstock de la  
14 Faculté de droit de l'Université McGill. Nous avons  
15 demandé au professeur Weinstock de nous éclairer  
16 sur la place de l'éthique dans les réflexions et  
17 les recommandations de la Commission.

18 Beaucoup a été dit sur l'éthique, il nous  
19 semble important de clarifier d'abord ce qu'elle  
20 signifie dans le cadre de nos travaux, en appelle-t-  
21 on à la morale ou aux vertus individuelles?  
22 Sommes-nous plutôt confrontés à une approche  
23 différente de l'éthique qui touche aux  
24 organisations?

25 Il nous semble important de clarifier aussi

1 comment s'insère la question de l'éthique dans un  
2 contexte où se côtoient des problèmes de conformité  
3 à des lois criminelles, de manquements à des  
4 obligations déontologiques, le comportement  
5 intrinsèquement délinquant ou d'autres qui  
6 traduisent simplement un mépris des institutions ou  
7 de la nonchalance dans l'exécution du travail.  
8 Bref, la Commission souhaite identifier les grands  
9 axes de réflexion sur la question de l'éthique.

10 Q. **[1]** Alors, bonjour, Monsieur Weinstock ou  
11 Professeur Weinstock.

12 R. Bonjour.

13 Q. **[2]** Merci d'avoir accepté notre invitation.

14 R. Ça me fait plaisir.

15 Q. **[3]** Donc, avant de commencer dans le vif du sujet,  
16 je vous inviterais à nous parler de votre parcours  
17 professionnel et de ce qui vous permet donc  
18 aujourd'hui de venir nous éclairer sur la question  
19 d'éthique.

20 R. Bien, merci beaucoup tout d'abord de m'avoir  
21 invité. C'est un grand honneur d'être ici. Je vais  
22 peut-être donner juste quelques... quelques grandes  
23 lignes.

24 Donc, j'ai fait un doctorat en philosophie  
25 de l'Université Oxford et mes intérêts de recherche

1           ou parmi mes intérêts de recherche, je me suis  
2           intéressé à travers les années à la question de  
3           l'éthique institutionnelle et en quoi elle diffère  
4           de l'éthique individuelle, comment faire de sorte  
5           que nos institutions, et surtout nos institutions  
6           publiques, évidemment, servent des fonctions qui  
7           soient moralement justifiables.

8                       Et à mesure que j'ai avancé dans mes  
9           réflexions, je me suis rendu compte qu'il y avait  
10          vraiment... qu'on devait penser à l'éthique  
11          institutionnelle à nouveaux frais, qu'on ne pouvait  
12          pas tout simplement faire des inférences entre  
13          l'éthique interindividuelle de la vie de tous les  
14          jours et l'éthique institutionnelle, surtout dans  
15          des institutions complexes qui sont dotées d'une  
16          architecture institutionnelle, bien, en fait,  
17          complexe.

18       Q. **[4]** Hum, hum.

19       R. Et donc j'ai... j'ai écrit un certain nombre de  
20       choses sur ces questions-là. Parmi les choses qui  
21       sont probablement les plus pertinentes, il y a un  
22       petit livre - qui d'ailleurs va connaître une  
23       deuxième édition - qui s'appelle « Profession  
24       éthicien » où j'expose, de manière plus générale,  
25       ma conception de l'éthique. Je pense que ça a été



1           publié pour la première fois en deux mille sept  
2           (2007) et il y aura une deuxième édition en deux  
3           mille quinze (2015). Et une série d'un nombre  
4           d'articles sur certaines des questions d'ailleurs  
5           qui ont... ont suscité le même genre de réflexions  
6           ou des réflexions analogues à celles qui nous  
7           unissent aujourd'hui au moment de la Commission  
8           Gomery, par exemple, et d'autres... d'autres genres  
9           de débats publics de cette nature.

10                        Donc, c'est un peu la raison - et je  
11           terminerais là-dessus - que je me suis finalement  
12           joint à une Faculté de droit parce que j'en suis  
13           arrivé à la conclusion que les outils juridiques  
14           devaient vraiment être ajoutés à ceux de l'éthique  
15           pour comprendre un peu comment façonner des règles  
16           institutionnelles qui permettent aux institutions  
17           de servir des fonctions éthiques qui soient  
18           justifiables. Et donc, c'est là... c'est pour ça  
19           que j'en suis arrivé à la Faculté de droit de  
20           l'Université McGill.

21       Q. **[5]** Et c'est la raison pour laquelle nous vous  
22       avons invité. Alors, merci encore une fois d'être  
23       ici ce matin. Donc je vous cède la parole. Vous  
24       avez une présentation d'une trentaine de minutes.  
25       Alors, nous vous écoutons.

1 R. Oui. J'avais visé plutôt vingt (20), quand on  
2 donne...

3 Q. **[6]** C'est parfait.

4 R. ... une demi-heure à un philosophe, c'est toujours  
5 un peu dangereux, donc je vise vingt (20) avec...  
6 en espérant que j'arriverai à peu près à trente  
7 (30). Alors...

8 LA PRÉSIDENTE :

9 Q. **[7]** Nous voulons bénéficier de toutes vos lumières,  
10 alors rassurez-vous.

11

12 PRÉSENTATION

13

14 M. DANIEL WEINSTOCK :

15 Alors, pour répéter un peu ce que j'ai dit dans ma  
16 présentation, je dirais que le fil d'Ariane qui  
17 traverse mes travaux sur les questions d'éthique  
18 institutionnelle, c'est l'idée qu'il faut vraiment  
19 distinguer l'éthique individuelle et l'éthique  
20 institutionnelle. Donc, c'est une erreur, je crois,  
21 d'entrée de jeu que de penser que la bonne manière  
22 de... faire de sorte que nos institutions  
23 fonctionnent bien, c'est de s'assurer qu'on a tout  
24 simplement des bonnes personnes qui les habitent.  
25 Je fais mienne une phrase du constitutionnaliste,

1 du grand constitutionnaliste américain, James  
2 Madison, auteur des Federalist Papers, qui disait à  
3 propos des institutions politiques américaines  
4 naissantes, mais je crois que c'était une réflexion  
5 que l'on peut généraliser, qu'il faut que nos  
6 institutions économisent sur la vertu, « that they  
7 economize on virtue, » en d'autres termes, qu'on ne  
8 façonne pas des institutions qui dépendent pour  
9 leur fonctionnement du fait qu'on n'est que des  
10 bonnes personnes qui en détiennent... qui  
11 détiennent des rôles importants à l'intérieur de  
12 ces institutions. Et je dirais que c'est pour deux  
13 raisons. La première raison, c'est que les gens, je  
14 dirais, quand on regarde une institution complexe,  
15 que ce soit le droit, la médecine, les probabilités  
16 sont fortes qu'on aura une distribution de  
17 dispositions éthiques à l'intérieur de ces  
18 professions qui est à peu près pareille à celle  
19 qu'on retrouve dans la population. On aura des gens  
20 qui sont intrinsèquement vertueux et auxquels on  
21 n'a pas besoin de donner des règles trop sévères  
22 pour qu'ils se conduisent spontanément de manière  
23 éthique. On aura des gens qui seront probablement à  
24 l'autre bout du spectre. Et ceux-là, probablement  
25 qu'on va vouloir mettre des filtres en place pour

1           essayer de les intercepter dans nos institutions.  
2           Mais au milieu, on aura fort probablement des gens  
3           aux dispositions diverses qui sont à la fois  
4           « corrompables », si je peux m'exprimer ainsi, mais  
5           également capables de vertu. Et, une des fonctions  
6           du design institutionnel, c'est de faire de sorte  
7           qu'elles fassent la promotion des dispositions,  
8           disons, plus éthiques des gens et qu'elles essaient  
9           de taire ou de court-circuiter les dispositions  
10          plus négatives.

11                        Mais une autre raison également qui fait  
12           que le mot de Madison me semble bon, c'est que  
13           beaucoup de nos institutions ont été fondées sur  
14           une logique adversative. Pensons à certaines des  
15           institutions majeures d'une société moderne, que ce  
16           soit la politique démocratique, que ce soit le  
17           marché, que ce soit le droit; nous avons fondé ces  
18           institutions sur une hypothèse de design  
19           institutionnel qui est que, lorsqu'on met des gens  
20           en compétition, dans une compétition réglementée,  
21           bien, le bien public en ressortira. Évidemment, il  
22           faut que cette compétition soit réglementée. Mais  
23           on cherche également à ce que les gens qui occupent  
24           des postes, que ce soit d'avocats, que ce soit  
25           d'hommes et de femmes d'affaires, que ce soit de

1           politiciens, soient également des gens qui sont  
2           capables de bien fonctionner dans un environnement  
3           compétitif. Et les vertus de la compétition et les  
4           vertus de la vie de tous les jours ne sont pas  
5           nécessairement les mêmes.

6                       Alors, quand Madison dit qu'il faut  
7           économiser sur la vertu, c'est pour la première  
8           raison que j'ai invoquée, c'est-à-dire que les gens  
9           ont des dispositions qui sont diverses. Mais  
10          deuxièmement, également, dans certaines des  
11          institutions qui sont centrales à une société  
12          moderne, nous cherchons des gens dont les traits de  
13          caractère ne sont peut-être pas les mêmes que ceux  
14          que nous désirerions, disons, dans la vie de tous  
15          les jours pour monsieur et madame tout-le-monde.  
16          Nous cherchons, à la limite, presque des vertus  
17          qu'on pourrait dire parfois même martiales, de  
18          compétition et de conflits bien gérés, dont on fait  
19          l'hypothèse qu'elles donneront lieu au bien public  
20          quand elles sont bien réglementées.

21                      Alors, en guise d'introduction, voilà un  
22          peu ma perspective. Il faut penser non à la vertu  
23          des individus qui occupent des rôles importants  
24          dans nos institutions, mais plutôt aux règles de  
25          fonctionnement des institutions qui feront de sorte

1 que ces institutions pourront remplir leur  
2 finalité.

3 Alors, donc, pour moi, l'éthique  
4 institutionnelle est une éthique qui est  
5 premièrement conséquentialiste, au sens où  
6 l'éthique d'une institution dépend de ce que  
7 l'institution remplisse sa fonction. On s'attend de  
8 la Santé à ce qu'elle fasse la promotion de la  
9 santé de la population. On s'attend aux  
10 institutions de justice qu'elles servent la cause  
11 de la justice. Donc, dans un premier temps,  
12 l'évaluation de nos institutions publiques se fait  
13 par la question de savoir si, oui ou non, elle  
14 remplit les fonctions publiques qui en justifient  
15 l'existence, hein, qui en justifient l'existence.  
16 Dans le cas qui nous réunit aujourd'hui, est-ce que  
17 l'octroi de contrats publics fait de sorte que les  
18 contribuables ont en quelque sorte un rendement  
19 efficace pour leur argent? Est-ce que les travaux  
20 publics qui rendent leur vie... qui sont  
21 nécessaires à ce qu'ils puissent aller de A à B  
22 dans la vie de tous les jours sont faits de manière  
23 compétente et de manière efficace en termes de  
24 rapport qualité-prix?

25 Donc, la première dimension d'une éthique

1 institutionnelle, c'est une dimension  
2 conséquentialiste. Est-ce que l'institution remplit  
3 son rôle public, le rôle qui justifie son  
4 existence?

5           Alors, pour que cette fonction  
6 conséquentialiste soit remplie, il faut évidemment  
7 que des individus remplissent leur rôle à  
8 l'intérieur de ces institutions. Et donc, en plus  
9 d'être une éthique conséquentialiste, il me semble  
10 que l'éthique institutionnelle doit également être  
11 une éthique de rôles. Et là je reprends un terme  
12 qui a d'abord été imaginé dans le contexte de  
13 l'éthique du droit, de l'éthique de la pratique de  
14 la profession juridique, où on dit essentiellement  
15 qu'il faut identifier les vertus - pour utiliser un  
16 terme un peu vieillot - les vertus, les traits de  
17 caractère qui permettront aux individus de faire la  
18 part... de remplir le rôle, de remplir la fonction  
19 qu'ils doivent remplir pour que l'institution dont  
20 ils font partie puisse fonctionner. Et, encore une  
21 fois, il y a un écart parfois assez important entre  
22 les principes et les vertus d'une éthique de rôles  
23 et les principes et les vertus d'une éthique  
24 abstraite, générale, de la vie de tous les jours.

25           Il est parfois requis de gens qui occupent

1 des rôles qu'ils fassent des choses qu'on  
2 n'accepterait pas de gens qui n'occupent pas de  
3 telles fonctions. Un des exemples qui est souvent  
4 utilisé, qui est... en fait, qui fait partie de  
5 l'Éthique 101 des étudiants de droit dans toutes  
6 les universités du monde, c'est « Dans quelle  
7 mesure est-ce que la confidentialité qui lie  
8 l'avocat et son client souffre-t-elle des  
9 exceptions dans des cas exceptionnels? Alors, les  
10 cas qui sont souvent rendus, un meurtre qui n'a  
11 jamais été... qui n'a jamais été résolu, le client  
12 vous dit que c'est lui qui l'a commis il y a dix  
13 (10) ans et qu'il sait où est le corps de l'enfant,  
14 est-ce que l'éthique de rôle exige de l'avocat  
15 qu'il taise une information qui est d'intérêt, par  
16 ailleurs, public? Et, bon, il y a des débats entre  
17 éthiciens sur cette question-là, mais il est  
18 certain que l'idée que l'avocat a une  
19 responsabilité eu égard à la confidentialité,  
20 laquelle confidentialité est absolument essentielle  
21 à ce que le système puisse fonctionner, a un poids  
22 important. Pour certains, ça va être un poids  
23 décisif; pour d'autres, ce sera un poids important.

24 Mais l'idée la plus importante ici, c'est  
25 que l'éthique de rôle exige que nous identifions



1 les traits de caractère, les principes auxquels  
2 doivent se plier les gens qui occupent des rôles  
3 importants dans des institutions et qu'on ne peut  
4 pas tout simplement inférer les principes et les  
5 vertus de cette éthique de... des principes et des  
6 vertus qu'on apprend à nos enfants ou de la vie de  
7 tous les jours. Il y a quelque chose  
8 d'institutionnellement spécifique qu'il faut  
9 bien... qu'il faut bien cibler.

10 Alors, les institutions, je dirais, ont  
11 deux mécanismes principaux pour régir le  
12 comportement des individus. Premièrement, il y a  
13 des processus de sélection et de promotion. Il y a  
14 des... on va identifier des individus dont on  
15 estime qu'ils sont particulièrement bien placés  
16 pour remplir certaines fonctions. Lorsqu'ils sont  
17 dans les positions qu'on leur confère, on va en  
18 faire la promotion ou non, on va leur donner des  
19 promotions ou non. Et une question qu'on peut se  
20 poser est : est-ce que les principes soit  
21 explicites ou latents qui sont effectifs dans la  
22 sélection et dans la promotion des individus à  
23 l'intérieur de nos institutions va bien cibler, va  
24 bien identifier ces vertus et ces principes dont on  
25 estime qu'ils doivent être présents en grande

1           quantité chez les individus qui occupent des places  
2           importantes pour que l'institution remplisse sa  
3           fonction? Et très souvent, il va y avoir des  
4           problèmes à ce niveau-là. Pour des raisons qui sont  
5           parfois des raisons de culture institutionnelle, il  
6           y a aura des divergences entre les normes  
7           effectives, c'est-à-dire les normes qui  
8           fonctionnent réellement dans la promotion et dans  
9           la sélection d'individus à l'intérieur  
10          d'institutions et celles qui devraient être en  
11          place et qui sont parfois énoncées explicitement  
12          mais qui peuvent parfois devenir, en quelque sorte,  
13          inopérantes.

14                    Une des leçons que j'ai tirées, moi, de ma  
15                    lecture des rapports du juge Gomery, c'est qu'il y  
16                    avait eu peut-être quelque chose de cet ordre-là  
17                    qui s'est produit dans la promotion et la sélection  
18                    d'individus haut placés dans la fonction publique  
19                    d'Ottawa dû au fait que, encore une fois, selon le  
20                    juge Gomery, on avait eu, à travers les années, une  
21                    sorte d'érosion du mur séparant la fonction  
22                    publique du politique qui faisait de sorte que  
23                    plutôt que de sélectionner et de promouvoir des  
24                    individus qui ont, disons, les traits de caractère  
25                    du fonctionnaire vertueux typique de la tradition

1 Westminster, on avait tendance à promouvoir et à  
2 sélectionner des gens qui avaient peut-être  
3 davantage une attitude partisane plutôt qu'une  
4 attitude neutre de serviteur fidèle du bien public.

5           Donc, voilà un cas récent de notre histoire  
6 dans laquelle il a pu y avoir un manquement à ce  
7 niveau-là, au niveau, donc, des principes qui sont  
8 effectifs dans la sélection et dans la promotion  
9 d'individus à l'intérieur d'une institution. On  
10 commence à voir une divergence entre les vertus et  
11 les dispositions de caractères qui sont présents  
12 chez les gens qui occupent des fonctions  
13 importantes et ce qu'on voudrait avoir en place  
14 pour que la... l'institution remplisse sa fonction.

15           Donc, ça c'est la première chose qu'une  
16 institution fait pour essayer de promouvoir la  
17 présence des vertus de caractères et des  
18 dispositions importantes dans une institution.  
19 L'autre, évidemment, c'est la production de toutes  
20 sortes d'incitatifs. Des incitatifs... bon, la...  
21 les institutions, par toutes sortes de manières,  
22 souvent formelles, souvent informelles récompensent  
23 et sanctionnent différents types de comportements,  
24 récompensent financièrement, récompensent de toutes  
25 sortes d'autres manières. Et une des choses les

1 plus importantes, lorsqu'on pense au design  
2 institutionnel d'une institution importante, c'est,  
3 y a-t-il, pour des raisons qui peuvent parfois être  
4 tout à fait des effets inattendus, imprévisibles, y  
5 a-t-il production d'incitatifs pervers?

6 Pour donner un exemple, encore une fois,  
7 d'un autre schéma institutionnel, une des questions  
8 à laquelle on réfléchit beaucoup ces temps-ci dans  
9 le système de... système de santé, j'ai oublié de  
10 mentionner en me présentant que je dirige  
11 actuellement un institut à McGill de politique  
12 publique et de santé. Une des questions qui...  
13 qu'on se pose beaucoup, c'est la question de savoir  
14 si le mode de rémunération des médecins au Québec  
15 ne produit pas des incitatifs pervers. Même si, au  
16 départ, motivé par des raisons tout à fait  
17 justifiées, on peut penser et déjà on pensait que  
18 la rémunération à l'acte fait de sorte que le  
19 médecin n'a pas la motivation fondamentale à voir  
20 au bien de son patient à travers le temps. C'est  
21 l'acte qui devient, en quelque sorte, la finalité  
22 première du médecin, plutôt que d'être la gestion  
23 d'un dossier médical à travers le temps.

24 La réforme qui avait été mise en place par  
25 le ministre, à l'époque, le ministre de la Santé,

1 Yves Bolduc, qui consistait à essayer de créer des  
2 incitatifs financiers pour que les médecins soient  
3 récompensés, soient rémunérés en fonction de leur  
4 prise en charge de patients à travers le temps,  
5 qu'ils les suivent au moins pendant un an - je  
6 crois que c'était un an ou dix-huit (18) mois -  
7 était une manière de tenter de répondre à ces  
8 incitatifs pervers qu'on avait identifiés.

9 Évidemment, ce qui est souvent le cas et c'est une  
10 des choses sur lesquelles je voudrais mettre  
11 l'accent à la fin de ma présentation, on a souvent  
12 tendance à... on connaît l'histoire qui a suivi la  
13 mise en place, l'essai de cette modification dans  
14 le mode de rémunération. On a découvert que le  
15 ministre lui-même, lorsqu'il avait été déchu de ses  
16 fonctions de ministre lorsque le Parti québécois  
17 avait été élu avait lui-même profité grandement du  
18 système qu'il avait mis en place.

19 Le débat public a été dominé, donc, par une  
20 question individuelle : est-ce que le ministre, ou  
21 l'ex-ministre, avait bien ou mal agi? Et je ne  
22 crois pas qu'on se soit posé très longtemps la  
23 question de savoir si, outre la question du cas  
24 individuel, le système qu'il avait mis en place  
25 était un système qui pouvait répondre et remédier à

1 des effets pervers que tout un chacun identifie  
2 dans le mode de rémunération du système de santé.

3 Je pense qu'il y a là, encore une fois,  
4 quelque chose d'assez typique mais de regrettable  
5 dans la manière que nous gérons nos crises  
6 publiques - c'est, disons, de les individualiser.  
7 On pense que la critique éthique d'une institution  
8 doit passer par la critique du fonctionnement d'un  
9 individu plutôt que de regarder un peu plus  
10 fondamentalement pour voir si les règles, les  
11 nouvelles règles de rémunération qui auraient été  
12 mises en place par la réforme Bolduc répondaient de  
13 manière adéquate aux effets pervers dont on avait,  
14 qu'on avait identifiés dans le mode de rémunération  
15 précédent.

16 Donc, tout ça pour dire qu'il y a deux  
17 manières par lesquelles les institutions, deux  
18 manières principales par lesquelles les  
19 institutions peuvent réussir ou échouer à faire de  
20 sorte que les dispositions, les traits de caractère  
21 qui sont importants à la réussite de la finalité de  
22 l'institution soient présents dans une, au sein  
23 d'une institution. Il y a le mode de... de...

24 Q. **[8]** Promotion?

25 R. ... de promotion, de recrutement et de promotion et

1 il y a, par ailleurs, tous les autres types  
2 d'incitatifs qui sont engendrés par une  
3 institution. Le mode de rémunération étant  
4 probablement le principal mais non le seul qui vont  
5 faire de sorte que, encore une fois, l'individu  
6 moralement moyen, qui est capable du meilleur comme  
7 du pire, qui est capable, s'il est dans un cadre  
8 incitatif adéquat d'agir pour le bien public mais  
9 qui est capable également d'agir de manière qui est  
10 dysfonctionnelle par rapport au bien public, ce  
11 sont les deux manières par lesquelles, donc, les  
12 institutions vont réussir ou échouer à la tâche  
13 éthique qui leur est impartie de faire de sorte  
14 qu'on ait des gens en place qui correspondent à  
15 l'éthique de rôle qui est essentielle au  
16 fonctionnement de l'institution.

17 Alors, ça résume de manière un peu générale  
18 et abstraite ma manière de concevoir l'éthique  
19 institutionnelle. C'est donc une manière de voir  
20 les choses qui n'est pas individualiste, qui ne  
21 cherche pas à identifier les traits de caractère,  
22 bons ou mauvais d'un individu abstrait de tout  
23 contexte institutionnel et c'est une conception de  
24 l'éthique qui est un peu à deux niveaux. Il faut  
25 d'abord identifier, je dirais, les finalités qui

1 doivent être remplies par une institution pour  
2 ensuite voir un peu quelle est la meilleure manière  
3 de remplir cette fonction et, ensuite, comment  
4 définir des rôles à l'intérieur de l'institution  
5 qui font de sorte que ces finalités  
6 institutionnelles seront remplies. Alors, on ne  
7 peut vraiment se poser la question de ce qu'est  
8 l'éthique de rôle de l'individu à l'intérieur d'une  
9 institution que si on a une visée claire, une  
10 vision claire des finalités de cette institution.

11 Donc, pour résumer, je défends pour les  
12 institutions publiques une conception qui est  
13 conséquentialiste au niveau de l'institution elle-  
14 même et éthique de rôle au niveau des individus qui  
15 remplissent les fonctions importantes à l'intérieur  
16 de ces institutions.

17 Alors, l'implication la plus naturelle de  
18 tout cela c'est que lorsqu'il y a des  
19 dysfonctionnements évidents dans le fonctionnement  
20 d'une institution, je crois que nous devrions, dans  
21 un premier temps, aller voir s'il n'y a pas eu des  
22 problèmes au niveau de ces deux systèmes de  
23 sélection et de promotion de traits de caractère,  
24 donc les systèmes par lesquels nous recrutons et  
25 faisons la promotion d'individus, les systèmes par



1           lesquels nous générons des, nous engendrons des  
2           incitatifs pour ces individus plutôt que  
3           d'identifier des mauvais comportements individuels.

4                     Il y a une tentation tout à fait naturelle,  
5           je crois qu'elle est probablement même ancrée  
6           quelque part dans notre biologie, que d'aller  
7           essayer d'assigner la culpabilité à des individus.  
8           Quand quelque chose se passe mal, on veut pouvoir  
9           identifier la personne ou les personnes nommées et  
10          nommables qui ont été à la base de ces problèmes  
11          et, bon, très souvent, les enquêtes, que ce soit  
12          Gomery, que ce soit l'enquête que vous menez  
13          aujourd'hui, nous invite à cela.

14                    Nous passons des mois à voir passer des  
15          gens qui, si je peux m'exprimer librement, invitent  
16          souvent ce genre d'attitude de la part du citoyen  
17          « Mon Dieu, quel scélérat celui-là, il s'est  
18          vraiment rempli les poches. » Ce qui est sans doute  
19          vrai mais je crois que nous ne répondrons de  
20          manière durable au dysfonctionnement systématique,  
21          il faut éviter le réflexe qu'on sait, c'est-à-dire  
22          une fois qu'on a identifié ces mauvaises personnes,  
23          sanctionnons-les, sortons-les de leurs fonctions et  
24          remplaçons-les par de meilleures personnes à  
25          l'intérieur d'un système de règles et d'incitatifs

1 qui, par ailleurs, demeurera inchangé.

2 Il me semble que si nous n'allons pas  
3 chercher au niveau du fonctionnement, donc, de ces  
4 règles institutionnelles qui créent des incitatifs,  
5 qui promeuvent certaines personnes plutôt que  
6 d'autres, on va tout simplement se retrouver avec  
7 le même problème répété de manière parfois peut-  
8 être un peu différente donc assez rapidement.

9 Donc, il faut éviter, il faut éviter, je  
10 dirais, de répondre à des problèmes qui sont  
11 systémiques par des solutions qui sont  
12 individuelles, disons qui mettent un focus sur les  
13 comportements et sur les vices en quelque sorte  
14 individuels.

15 Et je dirais que... ce qui correspond en  
16 quelque sorte à cette manière individuelle de  
17 concevoir les solutions à l'éthique, c'est deux  
18 solutions qui me semblent être des solutions  
19 sparadraps, des solutions très superficielles mais  
20 que l'on voit très souvent dans ce genre de  
21 situation, comment régler les dysfonctionnements  
22 d'une institution.

23 Bien, premièrement, par des codes  
24 d'éthique. On va les regarder pour voir s'il y  
25 avait des codes d'éthique bien formulés qui étaient

1 présents ou non, et s'il y en avait un, bien, on va  
2 le perfectionner. S'il n'y en avait pas, on va en  
3 rédiger un. Donc, premièrement, la solution code  
4 d'éthique.

5 Et deuxièmement, la solution multiplication  
6 des processus de vérification de reddition de  
7 comptes, et caetera, et caetera. Donc, faisons de  
8 sorte qu'il soit plus difficile qu'il ne l'était  
9 avant de faire dans la malversation financière, en  
10 exigeant des gens qu'ils remplissent  
11 essentiellement énormément de formulaires. Bon.

12 La solution code d'éthique... les deux  
13 solutions me semblent au plus faire partie d'un  
14 ensemble de solutions institutionnelles adéquates,  
15 parce qu'elles interviennent trop tard, en quelque  
16 sorte, dans le design institutionnel. On essaie  
17 d'attraper des mauvais comportements plutôt que de  
18 les rendre moins probables en quelque sorte à la  
19 source.

20 Le code d'éthique, c'est bien connu, une  
21 fois qu'il énonce des règles, pour la personne qui  
22 est mal disposée, pour la personne qui veut se  
23 servir de son rôle pour son gain personnel ou pour  
24 des finalités qui sont autres que celles que  
25 l'institution devrait suivre, le code d'éthique

1 devient en quelque sorte un « how-to », si vous  
2 permettez l'expression anglaise, voici les règles  
3 explicites et formelles que vous devez éviter, mais  
4 tant que vous restez au niveau de la lettre de la  
5 loi, vous pouvez trouver des manières de contourner  
6 l'esprit de la loi qui vous permettront d'agir de  
7 manière qui est dysfonctionnelle du point de vue de  
8 l'institution, tout en pouvant vous dire que vous  
9 respectez la lettre de la loi.

10 Donc, le code d'éthique, et pris en tant  
11 que tel, me semble-t-il une solution qui est au  
12 moins incomplète au problème que nous avons  
13 identifié.

14 Bon, la multiplication des processus de  
15 vérification et de reddition de comptes, pas pour  
16 dire que la reddition de comptes ne fait pas partie  
17 importante de l'ensemble des solutions, mais encore  
18 une fois, pris isolément, cela peut engendrer  
19 également des problèmes.

20 Premièrement, le problème que la reddition  
21 de compte, la multiplication des processus de  
22 vérification intervient trop tard dans le processus  
23 institutionnel, me semble-t-il. Bon. Bien, souvent,  
24 ne pas faire la part des choses entre les  
25 comportements triviaux qui n'empêchent pas

1 l'institution de fonctionner comme elle le doit et  
2 ceux qui vraiment deviennent des obstacles majeurs  
3 à ce que l'institution puisse fonctionner alourdit  
4 terriblement et implique des coûts considérables  
5 dans le fonctionnement d'une institution.

6           Étant professeur d'université et  
7 travaillant souvent avec des deniers publics, je  
8 peux vous dire que l'après Gomery a engendré toute  
9 une couche administrative assez considérable qui  
10 s'assure que douze dollars (12 \$) n'ont pas été mal  
11 dépensés selon les règles qui sont celles du  
12 fonctionnement de l'institution. Je ne suis pas sûr  
13 que les finalités que le juge Gomery avait  
14 identifiées dans le deuxième volume de son rapport  
15 sont nécessairement bien servies par le fait  
16 simplement d'alourdir le processus institutionnel  
17 par une quantité importante de systèmes de  
18 reddition de comptes, qui encore une fois ne font  
19 pas nécessairement la différence entre des  
20 dysfonctionnements vraiment profonds dans une  
21 institution et ceux qui sont relativement triviaux.

22           Et c'est quelque chose qui est devenu  
23 relativement un dogme parmi les gens qui  
24 travaillent dans le management des institutions  
25 publiques, la multiplication des mécanismes de

1 reddition de comptes peut elle-même donner lieu à  
2 des incitatifs ou à des motivations perverses.  
3 Donner lieu à une dynamique dans une institution  
4 qui fait de sorte que, une personne qui n'est pas  
5 au départ disposée à abuser de son rôle  
6 institutionnel, voyant le nombre de processus de  
7 vérification et de reddition de comptes auxquels  
8 elle est soumise peut se dire : « Mais il doit y  
9 avoir des gens dans cette institution qui se  
10 remplissent les poches. Le fait que je ne le fasse  
11 pas moi-même veut dire que je suis en quelque sorte  
12 une poire, le dindon de la farce. Il devrait  
13 probablement y avoir des... »

14           Donc, il y a des incitatifs pervers avérés  
15 qui ont été observés dans certaines institutions,  
16 qui naissent encore une fois de l'intention tout à  
17 fait vertueuse de contrôler les comportements des  
18 individus en multipliant les processus de reddition  
19 de comptes.

20           Alors, je conclurais, je pense que j'arrive  
21 probablement à peu près à la fin de mon temps, en  
22 disant que l'histoire récente du Québec et du  
23 Canada n'inspire pas une confiance... enfin, il y a  
24 énormément de pression politique à aller dans le  
25 sens des solutions rapides, des solutions

1 superficielles, des solutions qui satisfont  
2 également, disons l'appétit public pour la punition  
3 des coupables, pour l'identification des mauvaises  
4 personnes.

5 Évidemment, travailler les institutions  
6 dans leur fond, revoir les règles de fonctionnement  
7 des institutions dans leur fond, c'est beaucoup  
8 plus difficile, c'est beaucoup plus potentiellement  
9 politiquement coûteux, et je crois que les derniers  
10 épisodes que nous avons eus, qui sont analogues à  
11 celui-ci dans l'histoire du Québec et du Canada...  
12 enfin, ceci est une certaine crainte de ma part, en  
13 tant que personne qui a observé ce genre d'histoire  
14 depuis des années, que l'occasion, une fois votre  
15 rapport transmis au politique, l'occasion d'une  
16 réforme vraiment fondamentale des manières de  
17 fonctionner des institutions qui nous intéressent  
18 ici, que cette opportunité ne sera pas prise. Mais  
19 je pense vraiment - et c'est là-dessus que je  
20 conclurais - que ce serait une opportunité manquée,  
21 qu'il nous faut vraiment identifier les  
22 dysfonctionnements systémiques plutôt que les  
23 individus corrompus à l'intérieur d'une institution  
24 pour nous poser la question de savoir : comment se  
25 fait-il que des gens comme ceux-là aient été promus

1 de telle manière à l'intérieur d'une institution?  
2 Comment se fait-il qu'il semblerait que nos  
3 institutions entourant l'octroi et la gestion des  
4 contrats publics aient pris des gens qui sont  
5 probablement de motivations diverses et différentes  
6 et les aient transformés, en quelque sorte, en  
7 rouage d'un système complètement dysfonctionnel par  
8 rapport à la fidélité de l'institution plutôt qu'en  
9 rouage fonctionnel? Il faut se poser les questions  
10 à ce niveau-là plutôt que d'aller dans le sens  
11 d'une réponse individualiste aux problèmes éthiques  
12 qui ont été mis en évidence ces dernières décennies  
13 par, donc, l'octroi des contrats publics dans le  
14 domaine de la construction au Québec.

15 Je m'arrêterai là. Merci.

16 Me GENEVIÈVE CARTIER :

17 Q. [9] Merci beaucoup, Professeur Weinstock. Donc,  
18 beaucoup de... beaucoup d'éléments très  
19 intéressants pour nos réflexions et donc qui  
20 suscitent à leur tour un certain nombre de  
21 questions. Je commencerais d'abord par poser une  
22 question peut-être un peu plus générale qui vise à  
23 situer l'éthique dans l'ensemble des normes qui  
24 régissent le comportement des pouvoirs publics.

25 R. Oui.



1 Q. **[10]** Je pense que c'est une des questions les plus  
2 difficiles qui doit être posée parce qu'il me  
3 semble y avoir un amalgame dans les interventions  
4 de tout le monde de... les médias, les simples  
5 citoyens, et caetera, sur l'idée que... ou la place  
6 respective qu'occupent l'éthique, le droit, la  
7 déontologie, et le risque, peut-être, de perdre  
8 l'importance relative ou la place relative de  
9 chacun...

10 R. Oui.

11 Q. **[11]** ... dans leur rôle. Alors, j'aimerais vous  
12 entendre sur l'importance de clarifier le  
13 vocabulaire et le rôle de chacun de ces systèmes  
14 normatifs, en fait.

15 R. Oui. Bien, je... enfin, il m'est souvent arrivé,  
16 tout au long de ma carrière, et ça m'arrive encore  
17 aujourd'hui, que l'on m'appelle pour une table  
18 ronde à la télévision, à la radio, avec un juriste,  
19 quelqu'un du management pour parler soit de la  
20 situation qui nous réunit aujourd'hui ou d'autres  
21 problèmes et que, au bout d'un certain temps,  
22 l'animateur ou l'animatrice se tourne vers moi et  
23 me demande : « Et alors, » - et je vous le dis  
24 « verbatim », à de nombreuses reprises - « que dit  
25 l'éthique là-dessus? » comme si l'éthique était un

1 ensemble de normes complètement hermétiquement  
2 fermées par rapport aux autres.

3 Une autre manière de dire ce que j'ai  
4 essayé de dire pendant ma présentation est que,  
5 bon, je crois que l'éthique est, dans un sens, plus  
6 fondamentale que les autres systèmes normatifs qui  
7 gèrent le fonctionnement des gens. Plus  
8 fondamentale parce que l'éthique va, me semble-t-  
9 il, déterminer comment utiliser les autres systèmes  
10 normatifs dont nous disposons pour que les  
11 institutions poursuivent des finalités qui sont  
12 justifiées du point de vue du bien public. Donc,  
13 elle est plus fondamentale parce qu'elle va gérer,  
14 en quelque sorte, ou elle va nous donner des  
15 manières de voir comment mettre en place les autres  
16 dispositifs normatifs. Je dirais, par contre, que  
17 du point de vue de la personne qui occupe une  
18 fonction à l'intérieur d'une institution, elle est  
19 probablement, du fait d'être plus fondamentale,  
20 également plus invisible. Parce que, quand le  
21 système fonctionne bien, les normes et les règles  
22 auxquelles l'individu doit obéir sont les normes et  
23 les règles qui sont, en quelque sorte, positives,  
24 déterminées par son cadre institutionnel. L'éthique  
25 aura eu un rôle important dans le façonnement de

1 ces règles mais, une fois qu'elle aura bien façonné  
2 les règles, et une fois que l'institution  
3 fonctionnera de manière adéquate, ce n'est pas  
4 comme s'il y avait un ensemble distinct de règles  
5 que l'on pourrait mettre aux côtés des règles,  
6 disons, plus bureaucratiques de fonctionnement pour  
7 dire : « En plus de ces normes-là, il faut que tu  
8 obéisses aux normes éthiques. »

9 Alors, c'est ma manière de concevoir les  
10 choses. Donc, plus fondamentale dans un sens parce  
11 que justifiant l'utilisation des autres normes,  
12 mais paradoxalement peut-être également plus  
13 invisible du point de vue de l'individu qui remplit  
14 une fonction dans une institution.

15 Q. **[12]** Et peut-être une question liée à la  
16 précédente. On sait que les comportements dont on a  
17 allégué l'existence au cours de nos audiences  
18 réfèrent parfois à des violations possibles de  
19 certaines lois criminelles...

20 R. Oui.

21 Q. **[13]** ... bien, en fait, je pense par exemple aux  
22 règles de la concurrence.

23 R. Oui.

24 Q. **[14]** Le risque dans l'amalgame qui est fait entre  
25 l'éthique, le droit, par exemple... est-ce que le

1           risque ne pourrait pas être de minimiser, en fait,  
2           la gravité de certains actes, bien que l'éthique  
3           soit à un niveau plus fondamental? Mais est-ce  
4           qu'on doit éviter le piège de minimiser ou  
5           « d'euphémiser » - je sais pas si c'est un mot qui  
6           existe - la gravité des actes... en fait, de la  
7           présence des lois criminelles et de ces  
8           comportements criminels? Autrement dit, le discours  
9           de l'éthique devrait plutôt nous permettre de  
10          mettre en évidence la gravité relative de certains  
11          comportements...

12         R. Hum.

13         Q. **[15]** ... plutôt que de réduire à un dénominateur  
14          commun toutes les actions...

15         R. Oui.

16         Q. **[16]** ... qui sont posées dans un...

17         R. Bien, je le verrais... je le verrais autrement par  
18          rapport au droit criminel, par exemple. Bon, le  
19          droit criminel est une institution importante de  
20          notre société mais une institution - et je pense  
21          que c'est quelque chose, c'est une tendance lourde  
22          je dirais aujourd'hui, de se poser la question si  
23          tel ou tel comportement devrait être géré par le  
24          droit criminel ou non. Et en fait, en parlant  
25          maintenant avec mon chapeau d'universitaire plutôt

1 que mon chapeau de lecteur de journal quotidien, il  
2 y a une tendance à penser qu'on a probablement fait  
3 un usage excessif du droit criminel dans certains  
4 domaines. Bon, la Cour suprême elle-même est en  
5 train de nous pousser dans cette direction-là à  
6 travers la manière qu'elle suggère que soit  
7 traitée, par exemple, la question de l'utilisation  
8 de la toxicomanie, du travail du sexe, et caetera,  
9 et caetera.

10           Donc, je dirais que lorsqu'on décide, en  
11 tant que société, qu'un comportement est  
12 suffisamment grave, et là c'est la question éthique  
13 qui... la question...

14 Q. **[17]** Qui se pose?

15 R. ... la question éthique se pose au fond, quels sont  
16 les comportements, même si nous acceptons qu'il  
17 faut faire une utilisation relativement  
18 parcimonieuse du droit criminel pour toutes sortes  
19 de raisons, quels sont les comportements dont on  
20 estime que néanmoins, ils devraient vraiment faire  
21 l'objet, là, de sanctions criminelles et non pas de  
22 sanctions administratives? Bien c'est dire toute  
23 leur gravité.

24 Q. **[18]** Oui.

25 R. Et donc, lorsqu'un... si on fait l'hypothèse qu'il

1 y a des règles en place, des règles, des lois  
2 criminelles qui interdisent ce genre de  
3 comportement et que leur présence parmi les lois  
4 criminelles émane d'une réflexion de ce type-là, en  
5 tant que société, quels sont les comportements dont  
6 nous voulons dire qu'ils sont suffisamment graves  
7 pour qu'ils soient gérés par le droit criminel,  
8 c'est-à-dire que les gens puissent se voir ôter  
9 leur liberté, à la limite? Bien je pense que c'est  
10 dire toute la gravité sur le plan éthique d'un  
11 manquement à des... à des principes et des règles  
12 de droit criminel. Donc, je le verrais autrement.  
13 De dire que le droit est plus fondamental, c'est de  
14 dire que les règles qui sont, en quelque sorte,  
15 justifiées par les règles d'éthique sociale ont une  
16 grande importance.

17 Q. **[19]** Je... vous avez évoqué certains pièges dans  
18 lesquels il faut éviter de tomber. Vous avez  
19 mentionné le... l'effet sparadrap du code  
20 d'éthique...

21 R. Oui.

22 Q. **[20]** ... et la multiplication des processus de  
23 vérification. J'aimerais qu'on revienne sur ces  
24 deux questions-là. La plupart des... des  
25 institutions dans lesquelles, ou en tout cas, un

1 certain nombre d'institutions dans lesquelles des  
2 problèmes se sont posés disposaient de code  
3 d'éthique.

4 R. Oui.

5 Q. **[21]** Et on pourrait avoir le réflexe de dire :  
6 « Bien voilà, c'est la preuve que ça donne rien. »

7 R. Oui.

8 Q. **[22]** Mais on pourrait peut-être aussi se dire que  
9 le code d'éthique est un point de départ et qu'il  
10 peut peut-être servir de déclencheur à une  
11 réflexion plus sérieuse à l'intérieur d'une  
12 institution et que, accompagné de programmes de  
13 formation adéquats, il peut déboucher sur autre  
14 chose qu'un sparadrap, c'est-à-dire qu'il pourrait  
15 aussi constituer une façon de prévenir les  
16 comportements inappropriés...

17 R. Oui.

18 Q. **[23]** ... en éduquant, en fait, les gens sur leur  
19 rôle institutionnel. Qu'est-ce que vous pensez de  
20 ça?

21 R. Vous avez commencé à répondre à votre propre...

22 Q. **[24]** Oui.

23 R. ... question. C'est-à-dire que le code d'éthique ne  
24 peut pas en soi être... être une... un objet  
25 suffisant. De dire aux gens : « Écoutez, là, voici

1 votre « package », voici les... entre autres, voici  
2 le truc de rémunération, pension et il y a une  
3 page, là, qui est le code d'éthique, lisez-le bien  
4 et vous serez bétonnés sur le plan de l'éthique. »  
5 Vous l'avez dit vous-même, donc, ça ne... ça doit  
6 s'accompagner minimalement, donc, d'un... d'un  
7 élément de formation. Ça peut servir d'élément dans  
8 une formation d'une personne qui occupe des  
9 fonctions importantes dans une institution  
10 publique.

11           Moi je ferais l'analogie entre code  
12 d'éthique et quelque chose comme la Charte des  
13 droits. La Charte des droits est une institution  
14 terriblement importante de notre société parce  
15 qu'elle reflète un certain nombre de valeurs,  
16 elle... elle exprime un certain nombre de valeurs  
17 qui sont fondamentales dans notre société. On  
18 espère, par ailleurs, qu'il ne faille pas en faire  
19 une utilisation quotidienne, que disons l'ancrage  
20 de la Charte des droits dans la société se reflète  
21 non pas par le fait qu'on s'en sert à tous les  
22 jours, mais par le fait qu'il y a une culture des  
23 droits qui accompagne la présence de la Charte des  
24 droits, fasse de sorte qu'il ne faille pas  
25 constamment y revenir pour dire : « Écoutez, là,



1           cette loi-là ça ne fonctionne pas. » Que les  
2           législateurs, donc, soient suffisamment emprunts de  
3           la culture des droits pour qu'ils y adhèrent, en  
4           quelque sorte, spontanément. Évidemment, dans  
5           certaines... dans certaines situations, il va  
6           falloir l'utiliser vraiment comme un outil positif.

7                        Je dirais qu'un code d'éthique va  
8           fonctionner un peu de cette manière-là. Un code  
9           d'éthique, si on doit y recourir à tous les jours  
10          pour sanctionner des gens, pour vérifier le  
11          comportement des gens, c'est qu'il y a quelque  
12          chose qui ne fonctionne pas. Il faut que le code  
13          d'éthique soit vu comme étant le... il fonctionne  
14          comme le reflet et l'expression de valeurs qui  
15          unissent les gens à l'intérieur d'une institution,  
16          mais c'est pas la simple présence du code d'éthique  
17          qui va faire que cette unification et cette  
18          présence sera là.

19                       La formation, oui. La formation... mais la  
20          formation va devoir aller rapidement au-delà du  
21          code d'éthique parce que simplement de regarder les  
22          quinze (15) articles d'un code d'éthique en y  
23          méditant profondément, ça donnera pas grand-chose.  
24          Il va falloir, à un moment donné, que cette  
25          formation passe par la justification des différents

1 éléments. Pourquoi est-ce que ces règles sont là?  
2 Et donc, on va aller très rapidement au-delà du  
3 code d'éthique lui-même. Mais je dirais que...  
4 donc, la formation est quelque chose de  
5 probablement très important. Mais je dirais qu'en  
6 l'absence, disons, d'une... d'un design  
7 institutionnel, si vous me permettez l'expression,  
8 qui n'engendre pas des incitatifs pervers à tout...  
9 à tout bout de champ, même une formation qui déjà,  
10 on s'entend, va au-delà de la simple présence du  
11 code d'éthique, sera probablement insuffisante.

12 Q. [25] Hum hum. Et toujours sur la question des codes  
13 d'éthique, vous disiez que ces codes peuvent avoir  
14 l'effet pervers d'indiquer à ceux qui auraient  
15 cette propension à contourner les objectifs d'un  
16 service public, par exemple, d'identifier les  
17 failles à l'intérieur desquelles se faufiler, est-  
18 ce que... comment se... comment se... dans  
19 l'hypothèse où on a fait un design institutionnel  
20 approprié et qu'on est rendu à l'étape du code  
21 d'éthique, comment se prémunir contre cette  
22 tendance ou cet effet pervers que pourrait avoir un  
23 code d'éthique? Est-ce qu'on en revient à la  
24 formation dont on parlait tantôt ou est-ce qu'il y  
25 a une façon de concevoir ces codes d'éthique?

1 R. Je crois que la conception des codes d'éthique eux-  
2 mêmes ne pourra jamais être suffisante pour  
3 répondre à la question. Et c'est un problème qui  
4 n'est pas seulement présent dans les codes  
5 d'éthique, je dirais que...

6 Q. **[26]** Les lois sont...

7 R. ... le système juridique au complet est présent. Il  
8 y a la loi, je donne un cours aujourd'hui à McGill,  
9 cette session à McGill, sur le droit, les  
10 fondements du droit fiscal avec ma collègue  
11 fiscaliste et nous passons notre temps à voir  
12 comment, de manière, d'une ingéniosité absolument  
13 remarquable les individus et les corporations  
14 réussissent à obéir. Donc, il faut faire la  
15 distinction, vous me passerez les expressions  
16 anglaises puisque j'enseigne à McGill entre « tax  
17 evasion » ce qui est carrément illégal et « tax  
18 avoidance » où, carrément, on a identifié quelque  
19 chose qui est possible étant donné la lettre de la  
20 loi mais qui est clairement contraire à l'esprit de  
21 la loi. Mais, bon, on met en vigueur la lettre de  
22 la loi et pas son esprit parce qu'il y a d'autres  
23 abus qui viennent lorsqu'on essaie de faire cette  
24 dernière chose. Et donc, les mots sont, les mots  
25 ont cette frustrante... comment dire?

1 Q. **[27]** Propriété?

2 R. Limitation qui est qu'ils sont limités, dans leur  
3 capacité, à identifier avec précision tous les  
4 comportements que nous voulons éviter. Et donc,  
5 oui, la formation fera partie de la solution mais,  
6 également, et au risque de me répéter, il me semble  
7 que ce que nous voulons c'est que la majorité des  
8 gens qui occupent des fonctions importantes dans  
9 une institution ne soit pas disposés au départ à  
10 aller chercher à l'intérieur d'un code d'éthique la  
11 petite bête qui leur permettra de dire « Ah! Si je  
12 fais ceci, je serais blindé du point de vue de la  
13 lettre de la loi mais je réussirais quand même à  
14 enfreindre à sa finalité. ». Comment faire de sorte  
15 que nous n'avons pas des gens qui sont constamment  
16 en train de chercher des moyens de contourner... Et  
17 le problème des codes d'éthique explicites,  
18 positifs, c'est qu'ils deviennent, en quelque  
19 sorte, un mode d'emploi pour, dans la pire  
20 hypothèse, ils deviennent un mode d'emploi « Voici  
21 ce à quoi je dois m'en tenir minimalement et je  
22 vais m'employer à trouver toutes sortes de manières  
23 tout à fait ingénieuses de contourner l'esprit tout  
24 en respectant la lettre ».

25 Q. **[28]** Donc, je comprends que la... il faudrait,

1           selon votre expérience, voir avec prudence le rôle  
2           et l'effet que pourraient jouer les codes d'éthique  
3           à l'intérieur d'un certain (inaudible)?

4           R. Ne pas les voir comme étant des solutions en soi  
5           mais comme faisant partie d'un ensemble...

6           Q. **[29]** D'un arsenal.

7           R. ... d'outils et probablement pas le plus important  
8           de...

9           Q. **[30]** De l'arsenal?

10          R. Oui.

11          Q. **[31]** Toujours dans la question des solutions  
12          sparadraps dont vous parliez...

13          R. Oui.

14          Q. **[32]** ... tantôt, vous disiez qu'il était important  
15          d'éviter la multiplication des processus de  
16          vérification, de reddition de comptes. Il y a là un  
17          équilibre difficile...

18          R. Tout à fait.

19          Q. **[33]** ... difficile à atteindre.

20          R. Oui.

21          Q. **[34]** Et est-ce que, diriez-vous que l'équilibre est  
22          atteint avec moins de processus de reddition de  
23          comptes qu'avec plus de processus? Ou, autrement  
24          dit, est-ce que le fait de donner le message ou  
25          l'envoi du message qu'on ne formalise pas trop les

1 processus de vérification ou de reddition de  
2 comptes, qu'on établit le principe de la  
3 responsabilité et des objectifs des finalités de  
4 l'institution publique, est-ce que ça, c'est peut-  
5 être plus garant de résultat que d'accumuler les  
6 règles formelles? En fait, comment trouver  
7 l'équilibre? Parce qu'il y a beaucoup de demandes  
8 pour, il y a beaucoup de gens...

9 R. Oui.

10 Q. **[35]** ... qui nous disent « Oui, il faut ajouter un  
11 inspecteur ici. ».

12 R. Oui, oui.

13 Q. **[36]** « Il faut obtenir des rapports, faire des  
14 statistiques, et caetera », alors...

15 R. Sur le détail, je pense qu'il n'y a pas de formule  
16 miracle et je suis probablement un peu au-delà de  
17 mon expertise en vous disant « Voilà exactement  
18 comment, voici exactement le type de processus de  
19 vérification qu'il faut essayer de mettre en  
20 place ».

21 Je voulais tout simplement identifier deux  
22 dangers, ou deux ou trois dangers qui me semblent  
23 accompagner, disons, la solution de la vérification  
24 mur à mur, chaque stylo et chaque trombone est  
25 comptabilisé. Premièrement, celui de ne pas faire

1 la différence entre vraiment les comportements  
2 corrompus qui empêchent une institution, qui vont  
3 carrément faire de sorte qu'une institution soit  
4 détournée de sa finalité et ceux qui, sans être, le  
5 terme trivial est peut-être un peu fort, ne sont  
6 pas à mettre dans le même ensemble.

7 Je pense qu'on fait plus répondre à une  
8 volonté populaire de manière facile en multipliant  
9 ce genre de choses. Écoutez, on a des vérificateurs  
10 partout, on a des formulaires partout - personne ne  
11 peut aller chercher un stylo dans le placard sans  
12 remplir trois formulaires à cinq exemplaires. On  
13 répond plus à une demande, disons, je dirais peut-  
14 être médiatique, publique, qu'on ne fait vraiment  
15 du bien à l'intérieur de l'institution,  
16 premièrement parce qu'on ne fait pas suffisamment  
17 la distinction entre les comportements corrompus  
18 qui permettent, qui empêchent une institution de  
19 faire ce qu'elle doit faire et ceux qui sont peut-  
20 être un peu plus triviaux; deuxièmement, parce que,  
21 et encore une fois, j'ai lu récemment des études  
22 que je pourrais vous faire parvenir où, tout d'un  
23 coup, des gens qui sont spontanément disposés à  
24 agir de manière parfaitement vertueuse se  
25 retrouvent dans un environnement de vérification

1 qui est tel qu'ils se disent « Bien, ma foi...

2 Q. [37] Je suis le seul à...

3 R. ... je suis le seul. » Ou bien, c'est peut-être le  
4 propre de l'humain, une fois qu'on lui impose un  
5 ensemble de règles extrêmement étouffant, de  
6 chercher des moyens d'y échapper alors qu'au départ  
7 elle n'avait peut-être pas une intention de poser  
8 les actes qu'elle poserait dans ce climat-là. Donc,  
9 de noyer un peu, disons, ce qui est  
10 véritablement... ce qui est véritablement  
11 important.

12 Cela dit, je ne voudrais pas qu'il y ait  
13 demain une manchette qui dise : « Le professeur  
14 Weinstock est contre toute vérification et  
15 tout... » C'est loin d'être le cas. Et en  
16 m'écoutant parler, je me disais que c'était peut-  
17 être l'impression à laquelle je... ce n'est pas du  
18 tout le cas.

19 Mais encore une fois, c'est une solution  
20 qui est en quelque sorte une solution de dernier  
21 mile plutôt qu'une solution de fonctionnement  
22 institutionnel. Si on se sert trop de ces modes de  
23 vérification, s'ils attrapent trop de choses, c'est  
24 probablement qu'on n'a pas fait le travail de fond  
25 en amont qui doit être effectué.



1 Q. **[38]** Donc, en fait, si je peux faire une  
2 distinction, en fait on devrait se concentrer sur  
3 les comportements qui menacent l'intégrité ou la  
4 vocation première de l'institution...

5 R. Oui.

6 Q. **[39]** ... et voir autrement peut-être les aspects  
7 accessoires du...

8 R. Oui, oui.

9 Q. **[40]** Peut-être juste pour compléter sur cette  
10 question-là, quand vous disiez que ce sont deux  
11 solutions qu'il faut éviter, donc... Oui, allez-y.

12 R. Pas éviter. Qu'il ne faut pas voir comme étant  
13 suffisantes en tant que telles.

14 Q. **[41]** Des sparadraps, ce sont des sparadraps.

15 R. Ce sont des solutions de dernier mile, et je crois  
16 qu'un des révélateurs du fait qu'on n'a pas  
17 suffisamment fait le travail institutionnel en  
18 amont, ou de fond, c'est qu'on s'en serve trop  
19 souvent. Un bon, si vous me passez l'analogie, je  
20 ne sais pas si vous vous souvenez de l'annonce du  
21 réparateur Maytag qui était tout seul dans son...  
22 qui ne se faisait jamais appeler, la contrepartie,  
23 si on utilise trop les institutions de réparation,  
24 c'est que probablement que le produit lui-même...

25 Q. **[42]** Le produit est déficient.

1 R. ... est déficient.

2 Q. **[43]** En fait, il y avait cette question-là, mais je  
3 vais peut-être aller plutôt sur la question des  
4 incitatifs. Vous disiez donc qu'il y a deux  
5 mécanismes qu'on doit avoir en tête pour  
6 promouvoir, en fait, les vertus ou les caractères  
7 qui sont nécessaires à la réussite d'une  
8 institution. D'une part, vous disiez, la question  
9 de la promotion, mais je vais aussi y revenir tout  
10 à l'heure, et la question des incitatifs divers.  
11 Vous donniez l'exemple du mode de rémunération des  
12 médecins.

13 Dans le cadre de nos... du type  
14 d'institutions qui interviennent dans le processus  
15 d'octroi et de gestion des contrats, quel type  
16 d'incitatifs verriez-vous comme des pas dans la  
17 bonne direction?

18 R. Alors, je pense qu'il y a deux... je vais donner  
19 des exemples, des exemples qui... Il y a dans les  
20 recherches que j'ai faites un volet de la recherche  
21 qui peut parfois faire sourire, quand on y pense,  
22 parce qu'on est tellement portés sur les modes  
23 de... quand on entend incitatif, on entend presque  
24 implicitement incitatif financier. Incitatif, c'est  
25 presque synonyme de rémunération.

1                   Il y a beaucoup de recherches qui sont  
2 faites dans la psychologie organisationnelle sur  
3 l'utilisation d'outils liés à la réputation. Les  
4 gens, et c'est la psychologie expérimentale plutôt  
5 que la philosophie ou l'économie expérimentale qui  
6 nous le révèle, sont souvent autant motivés par des  
7 considérations de rémunération... par des  
8 considérations de réputation que par des  
9 considérations de rémunération. Et ça fait partie  
10 de la complexité de cet animal humain qui habite  
11 nos institutions.

12                   C'est que, on peut être en quelque sorte  
13 tiré par le haut et tiré par le bas également. Pas  
14 pour dire que la rémunération veut dire tirer par  
15 le bas, mais disons, je pense qu'il y a des outils  
16 qui jouent sur la motivation claire que les  
17 individus ont à jouir auprès de leurs pairs et  
18 auprès de la société d'une manière générale d'une  
19 réputation, d'une bonne réputation, sur lesquels on  
20 pourrait peut-être tabler.

21                   Je vais vous donner un exemple qui peut...  
22 encore une fois, c'est un peu... un exemple parmi  
23 tant d'autres, mais qui pourrait servir de modèle.  
24 Pendant quelques années j'ai servi sur le comité  
25 d'octroi d'un prix qui était relativement bien

1 médiatisé pendant certaines années, je pense que le  
2 prix n'existe plus, malheureusement, du bon citoyen  
3 corporatif.

4           Donc, à chaque année, il y avait une firme,  
5 une corporation, une compagnie, qui mettait de  
6 l'avant des dossiers pour dire, bon, en plus de  
7 faire de l'argent, voici des choses que nous avons  
8 faites pour essayer d'être de bons citoyens sur le  
9 plan corporatif. Et on recevait vraiment des  
10 quantités considérables de dossiers qui étaient  
11 montés par les compagnie. Encore une fois,  
12 motivations, disons, de toutes sortes d'ordres. Ils  
13 se rendent compte que de recevoir ce prix ne fera  
14 probablement pas de mal sur le chiffre d'affaires,  
15 mais à voir tout le travail que ces compagnies  
16 mettaient de l'avant pour obtenir le prix,  
17 montaient des dossiers absolument formidables avec  
18 des vidéos, et caetera, je pense qu'il y a quelque  
19 chose d'irréductible qui a trait à la volonté que  
20 les gens ont de bien paraître, d'être vus comme  
21 étant de bonnes personnes, de jouir d'une  
22 réputation favorable.

23           Et donc, il y a même un livre important qui  
24 s'appelle « The Economy of Esteem », L'économie de  
25 l'estime, qu'on peut voir l'estime comme étant une

1 sorte de monnaie, en quelque sorte, alternative à  
2 celle de la rémunération, dont on peut définir les  
3 règles et la logique, et les ressorts  
4 psychologiques, et caetera.

5           Donc, c'est une réponse un peu générale  
6 avec un exemple particulier, mais il me semble que,  
7 il y a de l'imagination institutionnelle peut-être  
8 plus grande que celle à laquelle nous pensons quand  
9 nous pensons aux incitatifs uniquement sur le plan  
10 financier, sur lesquels nous pourrions jouer.

11           Donc, je ne sais pas, moi, de... qu'une  
12 compagnie qui obtient un contrat public, en plus  
13 d'obtenir le contrat, puisse se targuer d'avoir  
14 fait un maximum pour disons donner aux citoyens,  
15 là, une valeur pour son argent...

16 Q. **[44]** Hum, hum.

17 R. ... des innovations sur le plan environnemental.

18 Nous avons réussi à faire un plan pour la Ville de  
19 Montréal qui... qui est... qui assure un rendement  
20 qualité-prix absolument important puis qui, en  
21 plus, a des bénéfices sur le plan de la durabilité,  
22 de la... du « sustainability » et caetera, et  
23 caetera.

24           Je pense, on n'exploite pas suffisamment ce  
25 genre de ressort psychologique lorsqu'on pense au

1 système d'incitatifs que nous mettons en place dans  
2 des institutions comme celle-là.

3 Q. **[45]** Et donc, je... je réalise que ce que vous  
4 proposez peut très bien s'appliquer au service  
5 public lui-même, mais aussi aux institutions, aux  
6 organismes, aux entreprises privées c'est-à-dire  
7 que...

8 R. Ah! Tout à... Oui, oui.

9 Q. **[46]** Et peut-être aussi sur la question - si on  
10 s'en tient à la question du service public -  
11 j'imagine que les recommandations qui visent à  
12 revaloriser la fonction publique, à lui accorder un  
13 statut ou à reconnaître, en fait, l'importance  
14 des... du rôle que jouent les fonctionnaires  
15 pourraient... ce serait un... en fait, ce serait  
16 dans la famille de ces incitatifs-là dont...

17 R. Absolument. Tout à fait.

18 Q. **[47]** Oui.

19 R. Tout à fait. Je crois que nous avons, dans une  
20 certaine mesure, pour toutes sortes de raisons qui  
21 ont peut-être trait à la politisation de la  
22 fonction publique dont le juge Gomery nous a déjà  
23 fait état dans son rapport, je dirais que le...  
24 l'honneur, en quelque sorte, si je peux utiliser un  
25 terme extrêmement lié à l'exercice d'une fonction

1 publique est... est important.

2 Mais, je vais dire autre chose également.  
3 Quand on parle de l'octroi de contrats, donc ce  
4 sont des firmes privées qui vont donc se faire  
5 compétition pour obtenir un contrat. Je dirais que,  
6 au moins de deux manières, de ce fait, elles  
7 deviennent en quelque sorte des institutions qui ne  
8 sont pas publiques selon la stricte lettre de la  
9 loi, mais qui ont quand même des dimensions  
10 publiques.

11 Premièrement, il me semble que toutes les  
12 corporations sont, en un sens, publiques du fait  
13 qu'elles sont constituées par des lois qui leur  
14 confèrent certaines prérogatives, qui leur  
15 confèrent certains droits, qui leur confèrent le  
16 droit, entre autres, de se faire de l'argent. Donc,  
17 ce sont... c'est en vertu d'un... d'un ensemble de  
18 lois publiques que ces corporations peuvent  
19 fonctionner...

20 Q. **[48]** Hum, hum.

21 R. ... et que des gens peuvent, entre autres,  
22 s'enrichir.

23 Q. **[49]** Hum, hum.

24 R. Et donc, il me semble que, dès le départ, il y a  
25 une dimension publique aux corporations qui est

1            doublée lorsque ces corporations font affaire avec  
2            la cité. Lorsqu'elles remplissent des... des  
3            commandes qui leur sont... qui leur sont faites  
4            par... par l'État...

5            Q. **[50]** Hum, hum.

6            R. ... il me semble qu'elles deviennent, d'une autre  
7            manière, publiques. Et donc il me semble que, bon,  
8            c'est quelque chose qui est de l'ordre - quand on  
9            regarde le domaine de l'éthique des affaires - il y  
10           a une trivialisatation de l'idée de la bonne  
11           citoyenneté corporative. Ça devient quelque chose  
12           d'un peu... on parle de « greenwashing » ou de  
13           « ethicwashing ». Chaque corporation a, à chaque  
14           année, en plus de son bilan financier, son bilan  
15           de...

16           Q. **[51]** Environnemental.

17           R. ... de bon citoyen éthique. Souvent c'est  
18           extrêmement superficiel, c'est extrêmement trivial,  
19           c'est du marketing. Mais, le fait qu'on sente le  
20           besoin de le faire me semble identifier un levier,  
21           hein, sur lequel on peut agir peut-être... peut-  
22           être davantage pour que...

23           Q. **[52]** Hum, hum.

24           R. ... l'honneur est lié à la fonction publique  
25           effectivement. Mais, le fait que les corporations



1           peuvent également être des bons citoyens publics...

2       Q. **[53]** Hum, hum.

3       R. ... voir leur réputation grandir du fait d'être  
4       vues comme étant des bons citoyens publics et peut-  
5       être, pourquoi pas, voir leur part de marchés  
6       augmentée...

7       Q. **[54]** Augmentée.

8       R. ... du fait d'être perçues comme étant des bons  
9       citoyens corporatifs, donc dignes de confiance...

10      Q. **[55]** Hum, hum.

11      R. ... me semble être également un levier sur lequel  
12      nous devons jouer. Donc, je dirais que les deux...  
13      les deux partenaires dans...

14      Q. **[56]** Dans le contrat.

15      R. ... dans le contrat, il y a des leviers disons  
16      d'ordre... de l'ordre de la réputation, de l'estime  
17      qui me semblent être intéressants et sur lesquels  
18      nous ne jouons probablement pas suffisamment dans  
19      la manière que nous faisons nos institutions.

20      Q. **[57]** Votre réflexion sur l'idée que les entreprises  
21      privées acquièrent, en fait... ou, en fait, ont  
22      aussi un aspect public me fait penser à l'argument  
23      inverse qui a peut-être été invoqué ou évoqué.

24      R. Oui.

25      Q. **[58]** C'est l'idée que, dans les dernières années,

1 c'est peut-être le service public qui s'est  
2 privatisé, en fait, en faisant davantage affaire  
3 avec des firmes, en délaissant l'expertise interne.  
4 Et pensez-vous que cette... cette privatisation du  
5 public a contribué à... peut-être à la... j'utilise  
6 un gros mot, à la dégradation disons de... du sens  
7 public ou du sens du service public?

8 R. J'ai moins réfléchi à la question de la  
9 privatisation de la fonction publique qu'à la...

10 Q. **[59]** Publicisation.

11 R. ... qu'à la politisation disons, à la partisanerie  
12 de la Fonction publique à laquelle, bon, encore une  
13 fois, le juge Gomery nous a invités à réfléchir.  
14 Donc, je... comme je n'ai... je n'ai jamais  
15 vraiment réfléchi à cette question-là, je  
16 reviendrais à ce que j'ai dit tout à l'heure, à  
17 savoir qu'il y a certainement eu une sorte de  
18 dégradation dans la vision citoyenne de  
19 l'importance morale que remplissent les  
20 fonctionnaires, essentielle, fonction morale que  
21 remplissent les fonctionnaires dans une société  
22 libre et démocratique...

23 Q. **[60]** Hum, hum.

24 R. ... et que ça peut être lié, donc à ces deux  
25 facteurs. Celui que vous identifiez ou à laquelle

1 j'ai... auquel j'ai moins réfléchi, mais également  
2 l'autre, disons l'érosion du mur de la  
3 partisanerie...

4 Q. **[61]** Hum, hum.

5 R. ... auquel j'ai un peu plus réfléchi et qui me  
6 semble effectivement contribuer à ce processus.

7 Q. **[62]** D'accord. Vous disiez aussi qu'il est  
8 important d'aborder... Comme Commission, nous  
9 devons aborder, en fait, la partie de l'éthique ou  
10 la conception de l'éthique qui doit retenir notre  
11 attention, c'est l'éthique institutionnelle et non  
12 pas l'éthique individuelle. Et que les institutions  
13 doivent être vues comme permettant l'atteinte de  
14 certains objectifs. Bon.

15 Est-ce que... par quels moyens peut-on  
16 déterminer quelles sont les valeurs que doivent  
17 poursuivre ou doivent - j'allais dire valoriser  
18 mais là, c'est une... - quelles sont les valeurs  
19 que doit protéger ou promouvoir une institution  
20 publique, ou viser, une institution publique?  
21 Comment les établit-on, ces valeurs-là? Est-ce  
22 qu'elles sont pas, a priori, quelque part  
23 identifiables? Donc, est-ce que c'est par un énoncé  
24 de mission? Est-ce que c'est un... ça détermine...  
25 est-ce que c'est déterminé par les orientations

1 politiques du parti au pouvoir? Est-ce que...

2 Alors, comment établir la mission d'un  
3 service public particulier, puisque cette mission-  
4 là est fondamentale dans tout ce qui suit? Alors,  
5 si on sait pas exactement quel objectif on vise,  
6 quelles valeurs on doit prioriser, on a de la  
7 difficulté à faire le restant. Donc, comment...

8 R. Oui. Il me semble que pour la plupart des grandes  
9 institutions d'une société, d'une démocratie  
10 moderne complexe, bon, pour le détail, c'est  
11 toujours... il y a toujours du débat. Il y a des  
12 éléments de... un parti ne verra pas...  
13 n'interprétera pas ce que veut dire « justice » de  
14 la même manière qu'un autre parti et donc il y aura  
15 du jeu dans l'alternance politique normale.

16 Mais il me semble que pour les grandes  
17 institutions de la société, c'est pas si compliqué  
18 que ça. Bon, j'ai utilisé des exemples tout à  
19 l'heure. Qu'est-ce qui justifie que l'État est...  
20 Bon, c'est une erreur que de penser que le marché,  
21 par exemple, est quelque chose qui... que le marché  
22 est quelque chose qui existe lorsque l'État se  
23 soustrait. Le marché est quelque chose qui est  
24 entretenu par toutes sortes de lois, par toutes  
25 sortes d'investissements, par toutes sortes

1 d'interventions étatiques. Pourquoi établit-on ces  
2 institutions? Parce qu'on estime que, à quelque  
3 part, les arguments des penseurs du dix-huitième  
4 siècle sur la valeur du marché on toujours quelque  
5 chose de vrai, à savoir que le consommateur aura...  
6 disons, tirera bénéfice du fait que des gens se  
7 fassent la compétition; ce sera le meilleur produit  
8 au meilleur prix qui finira par émerger pour le  
9 consommateur.

10 Bon, les institutions juridiques sont là  
11 pour que la justice soit... pour qu'on... bon, le  
12 droit criminel est là pour que les gens qui ont  
13 commis des crimes soient punis et pour que les  
14 personnes innocentes soient protégées. Il me semble  
15 qu'une institution complexe qui lie des partenaires  
16 privés, avec les bémols que j'ai mis sur la  
17 dimension privée et l'État, est là pour que,  
18 fondamentalement, les individus qui vivent dans une  
19 société qui a besoin d'infrastructures puissent  
20 collectivement se procurer à travers l'État qui est  
21 leur véhicule, en quelque sorte, qui est leur  
22 outil, puissent se procurer ces éléments  
23 d'infrastructure à bon prix et de bonne qualité. Et  
24 donc, il me semble que l'identification d'une  
25 valeur, disons, qui sert de but à une institution

1 n'est pas...

2 Q. **[63]** Si compliquée.

3 R. ... n'est pas si compliquée à identifier. Ensuite,  
4 de savoir comment mettre en place les cadres  
5 institutionnels qui permettront à cette valeur  
6 d'être efficacement visée, là, ça devient une  
7 question complexe. Il y a beaucoup d'essais et  
8 d'erreurs qui... il faut savoir apprendre de nos  
9 erreurs. Il faut pas que nos institutions se  
10 sclérosent de manière à ce que, une fois qu'on a  
11 mis des mécanismes en place, on se dise qu'on a  
12 terminé notre réflexion institutionnelle à tout  
13 jamais. Mais il ne me semble pas que  
14 l'identification... La question qu'on doit se poser  
15 pour chacune de ces institutions, en quelque sorte,  
16 réflexion un peu philosophique, pourquoi est-ce  
17 qu'on les mettrait en place plutôt que de ne pas en  
18 avoir? Quelles est la finalité qu'on pense que  
19 l'organisation par l'État d'un certain service soit  
20 justifiée? Et, il me semble que dans le cas qui  
21 nous unit aujourd'hui, la réponse ne soit pas si  
22 compliquée que ça.

23 Q. **[64]** Et j'imagine que c'est le genre de valeur  
24 qu'il convient de rappeler ou, en fait, qui peut...  
25 qui explique le fait qu'on ne fait pas des affaires

1 avec le gouvernement comme on fait des affaires  
2 avec des partenaires privés, parce que ça a aussi  
3 été un sujet de discussion dans plusieurs forums  
4 qui s'intéressent aux travaux de la Commission.  
5 Bon, les entrepreneurs font des affaires avec le  
6 gouvernement comme ils en font avec leurs  
7 partenaires privés. Si nous avons à faire des  
8 recommandations sur la façon d'encadrer ces  
9 rapports-là, ou sur la justification d'un  
10 traitement différent entre les rapports des  
11 contractants privés avec le public, et des  
12 contractants privés entre eux, c'est entre autres  
13 en raison des différences de valeurs qui sont  
14 visées par les deux.

15 R. Oui, c'est-à-dire que, moi, je ferais peut-être  
16 moins la différence que vous, en ce sens que  
17 j'espérerais que les instances privées,  
18 lorsqu'elles sont... lorsqu'elles font affaire les  
19 unes avec les autres, se rendraient compte, ne  
20 serait-ce qu'à cause des raisons que j'ai  
21 identifiées tout à l'heure, les opportunités et les  
22 prérogatives et les droits dont ils disposent à  
23 faire des choses, à faire de l'argent, à pouvoir  
24 conclure des contrats exactement et entre autres,  
25 existent du fait d'une décision sociale, on n'est

1 pas dans l'état de nature lorsqu'on est entre  
2 instances privées.

3 Et donc, il me semble que la différence  
4 soit idéalement moins importante que celle-là, pas  
5 au sens où il faille descendre la relation entre le  
6 public et le privé au niveau un peu... on joue dans  
7 les bandes, on joue « rough » dans les bandes, mais  
8 plutôt qu'il faudrait élever, qu'il faudrait  
9 trouver des moyens de rappeler, en quelque sorte,  
10 aux corporations qu'elles sont des citoyennes,  
11 qu'elles sont des créations institutionnelles  
12 plutôt que d'être dans une sorte de... d'au-delà  
13 des normes et d'au-delà des lois et d'au-delà des  
14 finalités de... de biens publics. Évidemment, bon,  
15 je pense qu'il y a quand même des différenciations,  
16 mais je ne pense pas qu'elles doivent être  
17 exagérées au sens où on pourrait tout se permettre  
18 au niveau...

19 Q. **[65]** Au privé.

20 R. ... au niveau des relations entre firmes privées.

21 Q. **[66]** Je... vous disiez... vous venez tout juste de  
22 dire qu'il faut éviter, évidemment, de s'asseoir  
23 sur une réforme et de laisser aller les  
24 institutions, donc il faut s'assurer qu'elles  
25 fonctionnent.



1 R. Oui.

2 Q. **[67]** Je... je décrypte, dans... dans ce que vous  
3 dites que si nous devions recommander des réformes  
4 institutionnelles, nous devons ensuite assurer de  
5 les évaluer au fur et à mesure...

6 R. Absolument.

7 Q. **[68]** ... que le... donc, mesurer l'effet des  
8 réformes institutionnelles sur le comportement  
9 des... est-ce que ce qu'on met en place est un  
10 incitatif ou un désincitatif?

11 R. Oui.

12 Q. **[69]** Donc, ça ferait partie du...

13 R. Oui. L'analogie, avec un autre chapeau, j'ai  
14 beaucoup travaillé sur le dossier de la  
15 décriminalisation et la dépénalisation du suicide  
16 médicalement assisté. Et une des choses qui est  
17 présente dans la Loi 52, qui me semble être tout à  
18 fait importante, et est présente dans tous les  
19 autres pays, je pense, dans tous les autres pays,  
20 certainement les Pays-Bas et la Belgique qui ont  
21 pris le pas que le Québec vient de prendre est  
22 qu'il existe, en vertu de la loi elle-même, une  
23 commission qui est chargée, à toutes les années, de  
24 recevoir un rapport dans lequel on voit, en quelque  
25 sorte, qu'est-il advenu du fait de la

1           dépénalisation? Est-ce que nous avons eu une... une  
2           augmentation très importante d'année en année des  
3           demandes, par exemple, de suicide assisté? Parce  
4           que nous avons des critères qui sont en place, qui  
5           permettent à certaines personnes plutôt qu'à  
6           d'autres d'en faire la demande et nous voulons  
7           savoir si ces critères sont bien calibrés.

8                         Donc, il me semble que la présence d'une  
9           telle instance qui est chargée, de manière  
10          régulière, de mesurer l'impact des différentes  
11          dispositions, me semble tout à fait essentielle  
12          pour qu'elle puisse faire des recommandations au  
13          gouvernement de... les principes et les règles  
14          qu'on trouvera seront une première tentative de  
15          faire mieux que ce que nous avons maintenant. Elles  
16          ne seront pas parfaites et nous devons nous doter  
17          d'instances qui permettent, en quelque sorte, de  
18          rétroagir pour faire les adaptations et les  
19          changements, ne serait-ce que sur le plan  
20          administratif qui s'imposent.

21         Q. [70] Une espèce de veille, donc, de...

22         R. Il faudrait que... je... je pense que c'est tout à  
23         fait essentiel.

24         Q. [71] J'aurais peut-être une... est-ce que vous avez  
25         des questions? J'aurais peut-être... Peut-être sur

1 une question un peu spécifique, vous me direz si  
2 ça... si ça excède votre... votre expertise, mais  
3 je suis... je serais intéressée d'avoir votre  
4 opinion là-dessus. On a beaucoup évoqué la question  
5 de l'éthique lorsqu'on a mis... lorsqu'on a entendu  
6 des allégations de... d'échanges de cadeaux,  
7 d'échanges de...

8 R. Oui.

9 Q. [72] ... de faveur et de... et c'est un peu dans ce  
10 sens-là que je vous posais la question un peu plus  
11 tôt de la différence qu'il doit y avoir entre...  
12 dans les rapports entre le public et le privé et  
13 les rapports entre les entreprises privées. Quel...  
14 quel éclairage l'éthique doit-elle... peut-elle  
15 nous donner sur la question de ces rapports  
16 individuels dans le cadre de rapports qui, en fait,  
17 sont entre une entreprise privée et le service  
18 public? Comment doit-on aborder cette question-là?

19 R. Il faut probablement avoir une plus grande  
20 vigilance lorsqu'on a affaire à des acteurs  
21 publics. Je peux... je peux comprendre que bon, il  
22 est important qu'un acteur qui a un rôle important  
23 dans l'octroi de... de contrats, puisse être perçu  
24 comme étant absolument...

25 Q. [73] Incorruptible?

1 R. Incorruptible. Cela dit, il y a... donner un  
2 exemple, une anecdote, plusieurs années, quelqu'un  
3 a contacté des médias. Il y avait eu un mini  
4 scandale à propos... alors je sais plus exactement  
5 de qui il s'agissait, de quelqu'un qui avait été au  
6 Nouveau-Brunswick pour... pour parler de... de...  
7 je sais plus exactement de quoi il s'agissait et  
8 qu'il avait passé une nuit sur un bateau qui  
9 appartenait à la famille Irving. Et qui avait dit,  
10 en revenant, pour se défendre « Bien, vous pouvez  
11 pas faire affaire au Nouveau-Brunswick sans faire  
12 affaire avec la famille Irving, sans... » parce  
13 que...

14 Q. [74] Ils possèdent tout.

15 R. ... la province leur appartient à peu près au  
16 complet et, donc, il y a certaines, bon, ne serait-  
17 ce que... Il ne faut pas oublier que les rapports  
18 commerciaux sont des rapports humains et que les  
19 rapports humains de tous les temps se sont, ont été  
20 facilités par certains gestes qui sont des gestes  
21 par lesquels on signale à l'autre une certaine  
22 volonté d'interagir, une certaine, au-delà de la  
23 formalité, une certaine amitié, que les rapports  
24 humains sont des choses qui se façonnent, qui se  
25 travaillent, que ce soit les simples rapports

1 administratifs. Je crois qu'il y a une question de  
2 jugement irréductible.

3 Est-ce qu'on peut façonner des règles?  
4 Moins de cinquante dollars (50 \$)? Probablement  
5 qu'il faut le faire à un moment donné mais je crois  
6 qu'il y a dans l'application de tout ensemble de  
7 règles, un élément de jugement qui ne doit jamais  
8 être complètement perdu. Est-ce qu'un geste est un  
9 geste de corruption au sens où il corrompt  
10 l'institution? Il me semble qu'on n'a pas parlé  
11 beaucoup de corruption en tant que telle mais il me  
12 semble que c'est quelque chose d'absolument  
13 fondamental que de faire la différence entre la  
14 corruption, entre des gestes qui corrompent  
15 l'institution et des gestes qui permettent, en  
16 quelque sorte, à l'institution de continuer à  
17 travailler et, donc, il me semble que dans  
18 l'application de ce genre de règles, il faut un  
19 élément de jugement irréductible quant à la  
20 question de savoir si on a affaire à des gestes qui  
21 outrepassent des limites parce qu'ils rendent  
22 l'institution incapable de remplir sa fonction...

23 Q. [75] (inaudible)

24 R. ... et, donc, corrompte.

25 Q. [76] Donc, la corruption pourrait-elle, dans ce

1 cas-là, pourrait-on dire que les rapports  
2 deviennent problématiques lorsque la personne, par  
3 exemple, la personne du service public qui reçoit  
4 un avantage, est-ce que la ligne à tracer c'est là  
5 où cette personne devient incapable d'exercer un  
6 jugement indépendant ou en faveur des intérêts de  
7 l'organisme public?

8 R. Absolument.

9 Q. [77] Et donc, c'est pas simplement, ça serait pas  
10 une apparence de conflit d'intérêts à ce moment-  
11 là...

12 R. Oui.

13 Q. [78] ... la...

14 R. Alors, il y a deux dimensions et je pense qu'un des  
15 défis de la Commission sera de voir un peu où on en  
16 est au Québec. Je pense que le manque de confiance  
17 de la population est tel que dans l'état dans  
18 lequel nous nous trouvons, il va falloir que  
19 l'apparence soit aussi importante que la réalité.  
20 Est-ce qu'une personne est capable de toujours  
21 exercer un jugement indépendant alors qu'elle a  
22 certains types de rapports? C'est une question  
23 substantielle, c'est une question de fond. Est-ce  
24 que le public a confiance en sa capacité d'exercer  
25 son jugement de manière indépendante étant donné

1 certains types de relations? C'est une question  
2 séparée.

3 Q. [79] Oui.

4 R. Et je crois qu'il y a un besoin absolument  
5 impérieux au Québec actuellement - je pense que le  
6 Québec n'est pas seul, par ailleurs, à avoir ce  
7 besoin, de rétablir la confiance du citoyen dans le  
8 fonctionnement de ses institutions publiques et,  
9 dans le cas qui nous intéresse, dans la manière par  
10 laquelle les contrats sont octroyés pour les grands  
11 travaux publics. Et il est probablement nécessaire,  
12 donc que, vous savez, une institution doit toujours  
13 décider si elle va privilégier les faux négatifs ou  
14 les faux positifs.

15 Plus punir des comportements que ce qui est  
16 véritablement nécessaire ou aller chercher plus de  
17 comportements que ce qui est véritablement  
18 nécessaire pour que l'institution fonctionne ou  
19 errer du côté, en quelque sorte, d'une plus grande  
20 permissivité; je crois que nous en sommes à un  
21 point dans l'histoire du Québec où il faut  
22 probablement errer si nous devons errer quelque  
23 part dans le sens de trop de faux négatifs parce  
24 que la confiance citoyenne est probablement à un  
25 niveau qui est à la limite du viable pour une

1 société.

2 Bon, est-ce que c'est entièrement  
3 justifiable? Est-ce que c'est en partie... Je pense  
4 que dans le cas qui nous intéresse aujourd'hui ça  
5 l'est probablement, le manque de confiance est  
6 probablement justifiable, et donc il va falloir  
7 tenir compte de cela également.

8 Il faut que les, il est très important que  
9 les citoyens adhèrent aux institutions, qu'ils  
10 fassent confiance aux institutions et ce lien de  
11 confiance me semble être une finalité différente de  
12 celle des autres à laquelle il va falloir réfléchir  
13 au Québec dans toutes sortes de cadres  
14 institutionnels mais dans celui-ci en particulier.

15 Q. **[80]** Avez-vous des questions à ajouter? Oui,  
16 Monsieur le Commissaire.

17 (10:47:04)

18 M. RENAUD LACHANCE, commissaire :

19 Q. **[81]** Une dernière question. Écoutez, vous avez  
20 répondu à des questions que la Commission vous a  
21 fait parvenir probablement dans le cadre d'un  
22 atelier de travail.

23 R. Oui.

24 Q. **[82]** J'ai lu les réponses que vous avez données et  
25 vous parlez des commissions d'enquête et vous



1 dites, dans le fond, une commission d'enquête, un  
2 danger d'une commission d'enquête c'est de faire  
3 des recommandations qui sont pas applicables ou  
4 difficilement applicables, c'est une des choses que  
5 vous dites.

6 R. Oui.

7 Q. **[83]** Et vous dites qu'il y a un autre type de  
8 commission d'enquête qui a été créé dans un  
9 contexte de crise « Compte tenu du climat social,  
10 peut être amenée à faire des recommandations qui  
11 sont contre-productives ou axées sur tolérance  
12 zéro ». Avez-vous des conseils à nous donner pour  
13 éviter qu'on tombe dans ces deux pièges-là?

14 R. Oui. Bien, en partie je dirais que, une des  
15 réponses à la question tient du relais qui sera  
16 donné ou qui ne sera pas donné par le politique aux  
17 recommandations que vous ferez, et ça c'est des  
18 choses que vous ne contrôlez pas. Ça dépend de  
19 toutes sortes de facteurs qui échappent... qui vous  
20 échappent. Je reprendrais ce que j'ai dit, disons,  
21 là je parlais de manière un peu générale et  
22 abstraite dans les réponses que j'ai données aux  
23 questions.

24 La tolérance zéro, évidemment, est  
25 effectivement un piège dans toutes sortes de

1 domaines. Elle nous amène à mettre en place, on  
2 parlait tout à l'heure de... bon, on en parle  
3 aujourd'hui dans le contexte du terrorisme, on en  
4 parle dans le contexte de l'Ebola, est-ce que nous  
5 pouvons entièrement nous immuniser? Et quels sont  
6 les mécanismes que nous devons mettre en place pour  
7 entièrement nous immuniser? Ce sont des mécanismes  
8 qui sont très différents de ceux que nous devons  
9 mettre en place pour nous immuniser adéquatement.

10 Et le piège de la tolérance zéro est de  
11 mettre en place des institutions qui sont contre-  
12 productives, qui créent leur propre lourdeur, leur  
13 propres coûts excessifs, ne pas faire la différence  
14 suffisante entre des comportements qui sont  
15 triviaux et des comportements qui sont vraiment  
16 délétères au fonctionnement correct d'une  
17 institution.

18 La question, et je reviens à quelque chose  
19 que j'ai dit tout à l'heure, le climat social par  
20 rapport à ce dossier est tel que je me demande si  
21 nous ne devons pas passer par une phase de  
22 tolérance zéro, par une phase, une sorte  
23 d'apparence de... refus de tout ce qui pourrait  
24 sembler de l'ordre de la corruption, pour établir  
25 le climat social.

1                    Peut-être que dans une génération nous en  
2                    reviendrons à une sorte de... le balancier  
3                    reviendra à un équilibre qui fera de sorte que nous  
4                    pourrons faire la part des choses, mais je me pose  
5                    la question de savoir si nous sommes dans un  
6                    contexte qui permette autre chose qu'une apparence  
7                    de tolérance zéro, pour toutes sortes de raisons,  
8                    pour établir la confiance chez les citoyens, mais  
9                    également, et on parlait tout à l'heure de, bon, je  
10                    crois qu'il faut recréer une culture, une culture  
11                    au-delà des formations qu'on pourrait donner aux  
12                    gens, au-delà des règles d'éthique qu'on pourrait  
13                    mettre en place par des codes, et caetera.

14                    Je crois qu'il faut recréer une culture  
15                    parmi les principaux acteurs dans ce domaine. Et il  
16                    est possible que pour créer cette culture, il  
17                    faille envoyer un signal qui est absolument  
18                    unilatéral et disons simple, en quelque sorte. La  
19                    nuance, le raffinement, le fait de faire le  
20                    jugement plus fin entre différents types de  
21                    comportements qu'il faut véritablement distinguer,  
22                    viendra peut-être à une autre époque. Mais j'allais  
23                    dire que nous avons besoin d'une révolution  
24                    culturelle, et je me rends compte que c'est une...

25

1 Me GENEVIÈVE CARTIER :

2 Q. **[84]** C'est lourd de sens?

3 R. Oui, c'est lourd de sens, ça a des consonances  
4 historiques, donc je retire. Mais il nous faut  
5 quelque chose de l'ordre d'une réinvention de la  
6 culture institutionnelle dans ce domaine-là. Et il  
7 est possible qu'on n'ait pas d'autre choix.

8 Mais encore, je reviens sur l'idée que les  
9 réformes que nous mettrons en place aujourd'hui ne  
10 sont pas là pour toujours. Il me semble que c'est  
11 une erreur que de... dans tous les domaines, que de  
12 penser que, une fois que nous avons assis des lois  
13 et des principes, on peut les laisser aller. Il me  
14 semble qu'il faut toujours y avoir de la  
15 rétroaction pour réviser régulièrement nos schémas  
16 régulateurs.

17 Et peut-être que nous arriverons, une fois  
18 que la culture de confiance avec les citoyens, mais  
19 également la culture interne aux institutions  
20 publiques et aux institutions, aux firmes privées  
21 aura été un peu refaite, nous allons pouvoir peut-  
22 être avoir des outils plus fins, nous donnant plus  
23 de doigté. Il est possible que nous n'en soyons pas  
24 à cette étape dans l'histoire actuelle de notre  
25 société.

1 (10:51:35)

2 LA PRÉSIDENTE :

3 Q. **[85]** Si vous me permettez, alors, je comprends que  
4 lorsque vous parlez de tolérance zéro, c'est qu'on  
5 doit se demander, et d'une façon très pratique, la  
6 fameuse bouteille de vin qui est donnée...

7 R. Oui.

8 Q. **[86]** Alors, pourquoi une personne recevrait une  
9 bouteille de vin et pas son collègue?

10 R. Oui.

11 Q. **[87]** Pourquoi la personne donnerait une bouteille  
12 de vin et pas l'autre, l'autre fournisseur ou  
13 l'autre entreprise ne donne pas de bouteille de  
14 vin? De telle sorte que ne croyez-vous pas que ça  
15 crée une inégalité, même avec des choses banales?

16 R. Ça peut tout à fait créer des inégalités, mais ce  
17 sont...

18 Q. **[88]** Des inégalités dans le sens, ou des  
19 préférences ou des... ou un préj... parce qu'on  
20 posait tantôt la question, jusqu'où aller? Jusqu'où  
21 est-ce que ça ne détermine pas qu'il y a une  
22 influence? Mais est-ce que même dans les plus  
23 petits gestes il n'y a pas un danger, d'où la  
24 tolérance zéro et surtout l'apparence aussi?

25 R. Au niveau de l'apparence, encore une fois, je crois

1 que vous avez... vous avez parfaitement... vous  
2 avez parfaitement raison. Je vais donner un  
3 exemple tiré de ma propre expérience.

4 Je suis prof depuis une vingtaine d'années  
5 dans deux institutions qui reçoivent des étudiants  
6 qui viennent de partout au monde, hein! Et très  
7 souvent je me fais offrir des cadeaux, hein, par  
8 des étudiants parce que cela correspond... c'est  
9 une manière de signifier le respect, une manière de  
10 signifier la gratitude. Et dans ces cas-là, je dois  
11 leur dire « écoutez, au moment où nous n'aurons  
12 absolument plus aucun lien institutionnel l'un avec  
13 l'autre, bon, j'accepterais » encore une fois, dans  
14 certaines limites, on s'entend.

15 Mais, il est préférable, plutôt que disons  
16 de porter un jugement sur le caractère approprié ou  
17 non, étant donné la culture de l'étudiant, et  
18 caetera, et caetera, de dire « écoutez, là, on va  
19 faire un blanket rule. » Bon. Pour toutes sortes de  
20 raisons, les étudiants eux-mêmes sont... vont...  
21 même si, moi, je crois que je suis capable de faire  
22 la part des choses, je préfère, ne serait-ce que  
23 pour maintenir la confiance des étudiants, de dire  
24 « absolument... absolument pas. »

25 Je crois que le commerce humain au sens

1 large a toujours été facilité par des marques  
2 anodines et triviales de courtoisie qui ne sont pas  
3 incompatibles avec le maintien par les individus  
4 d'une capacité de jugement objectif en gardant le  
5 bien public à l'esprit.

6 C'est une chose de donner une bouteille de  
7 vin à quelqu'un parce qu'on veut tirer la couverture  
8 de son côté, faire de sorte qu'il soit plus  
9 probable que la personne octroie un contrat à notre  
10 firme et disons une marque de simple... de  
11 simple... un geste de... de...

12 Q. **[89]** Oui, mais est-ce que la marque de... Et je  
13 comprends, là, c'est trivial comme exemple.

14 R. Oui.

15 Q. **[90]** Mais, est-ce que la marque de sympathie ou la  
16 marque de politesse ne rend pas justement plus  
17 sympathique cette personne-là que l'autre? Est-ce  
18 qu'il n'y a pas un risque?

19 R. Il y a... il y a certainement... il y a  
20 certainement un risque. Et encore une fois, je  
21 dirais que là où nous en sommes dans le niveau de  
22 confiance dont les citoyens disposent par rapport à  
23 leurs institutions publiques de manière générale et  
24 à la manière par laquelle les... les contrats sont  
25 octroyés dans... pour des... pour des grands

1 travaux publics, je pense que nous n'avons pas  
2 d'autre choix que de dire que la tolérance sera  
3 zéro.

4 Il faut faire attention à ce que ça  
5 implique, par ailleurs, en termes de mode de mise  
6 en vigueur. Aurons-nous véritablement les outils de  
7 vérification pour faire de sorte que cela ne se...  
8 Parce qu'il y a... il faut se poser la question :  
9 est-ce qu'il est pire de tolérer des choses ou de  
10 ne pas les tolérer, mais de ne pas pouvoir mettre  
11 en place les méthodes « enforcement » qui nous  
12 permettront de... Je ne suis pas sûr de la réponse  
13 à la question, mais je pense qu'il faut toujours  
14 tenir compte - et vous m'excuserez si ce sont des  
15 termes anglais qui me viennent parfois à l'esprit -  
16 il faut toujours tenir compte du « carrying  
17 capacity » de nos institutions de vérification.

18 Est-ce que nous allons pouvoir être à la  
19 hauteur en termes de vérification, en termes de...  
20 non seulement dénonciation de règles, mais  
21 également de contrôles efficaces de ces règles,  
22 d'aller jusqu'à... d'aller jusqu'à la tolérance  
23 zéro? Je pense que nous n'avons pas le choix que  
24 d'essayer, mais il faut que nous tenions compte de  
25 la limite des comportements et des mécanismes



1 institutionnels que nous allons devoir mettre en  
2 place afin d'y parvenir.

3 Me GENEVIÈVE CARTIER :

4 Q. **[91]** Ça répond à... Alors, merci énormément,  
5 Professeur Weinstock...

6 R. Merci.

7 Q. **[92]** ... de vos lumières. Je sais que vous êtes  
8 fort occupé, alors nous apprécions d'autant plus le  
9 temps que vous nous avez consacré.

10 R. Un grand plaisir.

11 Q. **[93]** Avec un grand plaisir.

12 R. Merci beaucoup. Bonne chance dans...

13 LA PRÉSIDENTE :

14 Q. **[94]** Merci.

15 R. ... dans vos travaux.

16 Me GENEVIÈVE CARTIER :

17 Merci.

18 ET LE TÉMOIN NE DIT RIEN DE PLUS

19

20

---

1 (11:23:51)

2 THE CLERK:

3 Good morning Professor Arthurs. Would you please  
4 stand up to be sworn in?

5 Me GENEVIÈVE CARTIER :

6 Please stand up.

7 THE CLERK:

8 Sir, would you please stand up to be sworn in?

9 Me GENEVIÈVE CARTIER :

10 Would you please stand up to be sworn in?

11 Mr. HARRY WILLIAM ARTHURS:

12 I'm sorry.

13

14

15 IN THE YEAR TWO THOUSAND FOURTEEN (2014), this  
16 twenty-ninth (29th) day of October,

17

18 APPEARED:

19

20 HARRY WILLIAM ARTHURS, retired professor of law

21

22 WHOM, having made a solemn declaration, doth depose  
23 and say as follows:

24

25

1 Me GENEVIÈVE CARTIER :

2 Thank you very much. Welcome Professor Arthurs.

3 Donc, la question de l'infiltration de l'industrie  
4 de la construction par le crime organisé est au  
5 coeur de notre mandat. Il est donc important de  
6 comprendre la structure de l'industrie de la  
7 construction, ce qui signifie, entre autres, de  
8 comprendre la façon dont les relations de travail  
9 dans cette industrie sont structurées.

10 Donc, pour nous entretenir de cette  
11 question, nous avons le plaisir de recevoir le  
12 professeur émérite Harry Arthurs. Je le laisserai  
13 vous présenter son profil mais je dirais d'emblée  
14 que nous l'avons invité pour deux raisons : il a eu  
15 une carrière universitaire remarquable mais il a  
16 aussi été, et il est encore, un universitaire  
17 engagé qui a conseillé les pouvoirs publics à plus  
18 d'une occasion, donc il saura certainement nous  
19 éclairer sur les questions de fond et sur notre  
20 rôle comme commissaire et commission d'enquête.  
21 Alors, Professor Arthurs, again, welcome to the  
22 Commission.

23 A. Thank you.

24 Q. [95] So, I understand that you have chaired several  
25 recent commissions for the federal and provincial

1 governments. Could you please briefly describe  
2 those commissions?

3 A. Certainly. I first chaired a commission for the  
4 federal government on labour standard legislation  
5 and, then, I chaired two commissions for the  
6 Ontario government - one was on the workplace  
7 pension system and the other was on insurance for  
8 workers injured in accidents at work. I've also  
9 chaired several commissions into university  
10 administration including, I'm sorry to say, a  
11 commission at Concordia University following the  
12 shootings in nineteen ninety-two (1992). So I've  
13 had a fair amount of experience chairing  
14 commissions, some of which have had a forensic side  
15 and some have had only policy questions.

16 Q. **[96]** And your special field is labour law and  
17 industrial relations, right?

18 A. Yes.

19 Q. **[97]** Yes?

20 A. That's right. But, if I may, I would just add that  
21 I've also had the pleasure of being a university  
22 president and, in that capacity, I've developed a  
23 little bit of expertise in public administration  
24 and corporate governance and, as it happens, my  
25 experience as president, as "recteur", included

1           seven years of very close engagement with major  
2           public sector construction contracts. During my  
3           time, I presided over, in today's dollars, almost  
4           half a billion dollars worth of public  
5           construction.

6           Q. **[98]** So, have you any special knowledge of the  
7           industrial relations structures in Quebec?

8           A. No, I have worked over the years with many academic  
9           colleagues in Quebec. I know something about the  
10          Quebec system but I'm certainly not an expert in  
11          Quebec but, all that said, I think what might be  
12          helpful to the Commission today, I hope it's  
13          helpful, is if I offer you some insights into  
14          construction industry labour relations in general  
15          because, as I'll explain, I think many of the  
16          problems that the Commission is encountering with  
17          regard particularly to the, to union relations in  
18          the construction industry are not unique to Quebec.  
19          I don't know if that's good news or bad news but  
20          they are not unique to Quebec.

21          Q. **[99]** It's both good and bad news I think, so thank  
22          you very much. So you prepared a...

23          A. Yes.

24          Q. **[100]** ... something for us so we'll listen to you  
25          and then there's a period of questions so...

1 A. Thanks.

2 Q. [101] ... it's over to you.

3

4 PRESENTATION

5

6 A. So, of course, I've followed newspaper accounts of  
7 the Commission's hearings. I've read the academic  
8 and public literature on previous investigations  
9 into the construction... into construction labour  
10 relations. And I have some familiarity with  
11 construction industrial relations in other  
12 jurisdictions.

13 And based on all of that, there appear to  
14 be four recurring themes, four serious problems  
15 relating to industrial relations that are relevant  
16 to your mandate.

17 The first of these is that union pension  
18 funds and benefit funds may conceivably be used to  
19 finance projects in which either organized crime  
20 has an interest or there is some irregularity in  
21 connection with bid-rigging or some other improper  
22 activity. And unions are stakeholders, unions are  
23 investors through these funds in such projects.  
24 That's the first problem.

25 The second problem, unions can be used,

1 have been used in some jurisdictions to enforce  
2 bid-rigging. The union disciplines the firms which  
3 refuse to participate in the industry scheme, in  
4 the industry conspiracy. Union discipline, as I  
5 call it, may take the form of denying firms that  
6 won't cooperate in the bid-rigging, denying them  
7 access to union hiring halls or calling strikes to  
8 prevent them from completing projects on time, as  
9 I'm sure you know a delay in the project is usually  
10 very costly for the contractors who doesn't comply  
11 with the schedule.

12 Third problem. Union officials may become  
13 too intimately involved with employers. And if they  
14 do that, they may become indebted or excessively  
15 sympathetic to particular employers that they're  
16 closely involved with. In plain language, it's a  
17 conflict of interest, given that their obligation  
18 to their members is to bargain vigorously, to  
19 bargain in good faith to secure maximum advantage  
20 for the people that they represent, and not to give  
21 maximum comfort to the other party on the other  
22 side of the table.

23 It's certainly not unknown as well for  
24 union officials to associate with criminal  
25 elements, biker gangs I know of being a particular

1 object of your investigation. Union officials  
2 associating with these criminal elements, not only  
3 to the prejudice of the public bidding process, but  
4 to the prejudice of democratic and transparent  
5 governance within the union movement. And there is  
6 a serious risk that in such situations, union might  
7 call on criminal elements, not only to enforce bid-  
8 rigging and other conspiratorial action with  
9 contractors, but to suppress dissidents within the  
10 union, who would prefer that the union adopt a  
11 different stance.

12 Having said all of that, and everything  
13 I've said has become a manifest in various  
14 jurisdictions across North America. Having said  
15 that, most unions including, I emphasize, Québec's  
16 construction unions try to protect the rights and  
17 interests of their members by lawful means.  
18 Despite, as I say, the fact that across the United  
19 States, across Canada, there have been many  
20 examples of the four kinds of concerns that have  
21 already surfaced here at your commission.

22 So, I take it as given, I can't imagine any  
23 argument against the position, the people involved  
24 in any of those four activities can be and should  
25 be prosecuted under existing law, and if existing



1 law is somehow inadequate, that law should be  
2 amended to provide appropriate sanctions for this  
3 kind of behaviour. No argument.

4 However, there is a question, and the  
5 question is, given that there is a great deal of  
6 criminal law which would have previously allowed  
7 these people to be prosecuted, most of them haven't  
8 been, would be in a serious shortfall, not just in  
9 Québec, but in many places, in the enforcement of  
10 the criminal law. And we have to ask ourselves why,  
11 that's not what I'm here for this afternoon, but we  
12 have to ask ourselves why has there not been more  
13 vigorous enforcement?

14 There are numbers of reasons, obviously.  
15 Enforcement, even of the criminal law against clear  
16 offenses by Union official, even that is likely to  
17 awaken a negative reaction from Union members and  
18 through them, perhaps, negative political  
19 consequences. Understandable, but sometimes  
20 governments have to do things that engender  
21 negative consequences.

22 I think more... a better explanation of the  
23 failure of the criminal law and of the  
24 prosecutorial process is the difficulty of finding  
25 evidence of the wrongdoing of the type that I've

1 described in my introduction. The absence of  
2 evidence is the biggest obstacle to a successful  
3 use of the criminal law. And it seems to me that  
4 encouraging people to come forward with evidence,  
5 people who are on the inside of these discussions,  
6 has to be an important part of the response to the  
7 question "Why hasn't prosecution been more frequent  
8 and more successful in suppressing these negative  
9 activities?" But that's not why I'm here. It's  
10 just, if you would, a gratuitous suggestion to you.

11 I'm here instead to focus on the structural  
12 features that help to explain why these practices  
13 have emerged in the construction industry. And, if  
14 I may, Commissioners, I would just like to describe  
15 some of the features of the industry that create  
16 conditions which are conducive to criminal and  
17 undesirable practices.

18 So, let me begin this way: the construction  
19 industry presents a pattern of employment relations  
20 that differ from those in most other industries and  
21 most other sectors; workers are hired for an  
22 indefinite, but a lengthy, period of employment.  
23 But in construction, the opposite is true. The  
24 workforce on any given project fluctuates  
25 frequently as specialty contractors come and go

1 depending on the stage of the construction. So,  
2 initially, people will be excavating, people who  
3 belong to the Union that operates... have the  
4 equipment to excavate and pour the... pour the  
5 foundation and so on. Later in the process, there  
6 may be iron workers putting up the iron frame of  
7 the building. Later on, there may be electricians  
8 or painters finishing the job. And as each of these  
9 aspects of the work is done, the contractor who's  
10 responsible for that aspect leaves the project, and  
11 with that contractor go the workers who were doing  
12 that particular kind of work.

13 The result of that is that the duration  
14 of... And, by the way, when a worker leaves the  
15 project, it doesn't mean that the worker is  
16 retained in employment by the electrical contractor  
17 or the iron contractor, or whatever. Quite  
18 frequently, the worker becomes available for  
19 employment elsewhere, goes back to Union hall. And  
20 the Union hall operates as an employment agency, so  
21 that the next time that contractor needs a skilled  
22 electrician, they call up the Union hall and the  
23 Union sends somebody onto the job. So, workers are  
24 constantly back on the labour market, unlike  
25 workers for example who would work in an automobile

1 factory or any other kind of manufacturing, or an  
2 insurance company, whatever... These workers are  
3 constantly losing particular employment connections  
4 but remain involved in the sector of the industry,  
5 the permanent features of the construction  
6 industry, are permanently associated with it but  
7 not necessarily with any given employer.

8 So, the laws that we've constructed to  
9 regulate labour relations in the construction  
10 industry, and employment relations more generally,  
11 those laws are premised on the normal structure of  
12 employment, employment of long duration. Workers  
13 are on the job long enough to get to know each  
14 other, to trust each other, to identify grassroots  
15 leadership within the workforce to consider and  
16 discuss the advantages of collective bargaining to  
17 join the Union, to await the outcome of a lengthy  
18 process during which the Union acquires bargaining  
19 rights and negotiates a collective agreement.  
20 They're long enough... there long enough to seek  
21 redress it if there are violations of the  
22 agreement, and to participate in the normally  
23 democratic internal government's process of the  
24 union. All of those things are premised on the  
25 longevity of their association in the workplace.

1           By contrast, the transitory nature of  
2           construction employment precludes similar lengthy  
3           proceedings, and thereby alters the nature of the  
4           workers relationship with both their employer and  
5           their union. In the construction industry, labour  
6           relations have therefore acquired a number of  
7           special features which certainly aren't intended to  
8           promote corruption, but nonetheless contribute to  
9           it, create an atmosphere in which corruption  
10          becomes possible.

11          Construction unions, as I said earlier, try  
12          to maintain their bargaining strength by  
13          controlling access to the labour market through the  
14          union hiring hall, which relieves him of the  
15          impossible task of organizing a union each time a  
16          new project is begun, because it's impossible,  
17          because that project will be over in a few weeks or  
18          a few months. So, they couldn't possibly organize  
19          the work force on a project basis, except under  
20          extraordinary circumstances of... I don't know,  
21          building the James Bay hydro project or something  
22          like that. But normally, even in a fairly large  
23          office building, the duration of employment is  
24          clearly too short to have recourse to normal  
25          procedures.

1           So, the union tries to control the labour  
2 market through the hiring hall, which gives him a  
3 monopoly. If you want to enter the labour market,  
4 this is the gate through which you must pass. And  
5 that's the union's pressure point, that's the point  
6 at which the union is able to develop bargaining  
7 strength to confront the employer, but also, also  
8 control over workers entering the labour market.

9           The hiring hall, in Québec particularly,  
10 has been sanctioned by law as the control point  
11 through which you enter the labour market, because  
12 under Québec law, construction firms, as I'm sure  
13 you know, can hire only accredited workers. That  
14 particular scheme, to be accredited, of course, you  
15 must be a union member, that particular scheme, by  
16 the way, has come to the attention of the Supreme  
17 Court of Canada, and has been at least  
18 inferentially approved insofar as the Court said,  
19 it doesn't violate freedom of association to  
20 construct the labour market in this fashion.

21           Now, obviously, if they could, employers  
22 would like to avoid the hiring hall, to break the  
23 unions labour market monopoly. So, in order to  
24 avoid doing that, the union negotiates terms and  
25 conditions of employment, not with individual firms

1 who could agree or disagree to what the union  
2 proposes, but the union negotiates typically with  
3 employers associations, and agrees on terms and  
4 conditions of employment, which extend across an  
5 entire sector of the construction industry.

6 So, the firms have no incentive, because  
7 they're bound by these terms to introduce less  
8 favourable employment conditions in their  
9 particular firm. As I say, they would do that if  
10 they were not bound by sectoral terms negotiated  
11 with the employers association. And as well, these  
12 negotiations between the union and the employers  
13 association create pension and benefit funds, which  
14 extend across the whole industry.

15 So, instead of a worker simply receiving  
16 pension contributions for six weeks or six months  
17 work on a project in one pension fund, and then  
18 going into another project and accumulating another  
19 small amount of benefit, every time that worker  
20 works in the industry, the money goes into the same  
21 fund, the same benefit fund, the same pension fund.  
22 So, these funds become very large. And not only in  
23 Québec, but in many jurisdictions, are controlled  
24 wholly or in part by the union, rather than by the  
25 employer's association, which is quite different

1 from the normal pension fund in other employment  
2 settings.

3           There's a third feature I'd like to stress,  
4 of construction industry labour relations. Most  
5 unions are organized from the bottom up. That is to  
6 say, the union presents itself to workers in a  
7 workplace, persuades them to join the union.  
8 Typically, they form a local... which might be that  
9 place of employment only or several places of  
10 employment, but they have their own local  
11 organization, which in most cases, the great  
12 majority of cases, is democratically governed in  
13 the union. Because the union controls the point of  
14 entry into the labour... in construction, because  
15 the union controls the point of entry into the  
16 labour market, organization takes place from the  
17 top down. You arrive in the labour market only if  
18 the union opens the gate and says, "Yes, you may  
19 enter." And that's a big difference which is...  
20 which helps to create undemocratic governance  
21 because the workers haven't chosen, haven't  
22 discussed, haven't created their own local  
23 organization. It's not inevitable that it should be  
24 undemocratic, but the conditions which make for  
25 democratic governance in unions in other settings



1 don't exist in the construction industry.

2 And, finally, as I've mentioned, the  
3 relatively short duration of any given employer on  
4 any given project, and of any given worker on that  
5 project, that relatively short term means that  
6 normal procedures for grievances over the  
7 administration of a collective agreement, for  
8 example, can't operate. There have to be special  
9 procedures designed to fit a situation of such  
10 short duration.

11 So, to sum up, an unusually close  
12 relationship exists between construction employers  
13 and construction unions, and an unusual distance  
14 separates construction unions from their members.  
15 And, the same factors also make it very difficult  
16 to pursue legal recourse through established  
17 procedures and create temptations for extra-legal  
18 recourse because time... the clock is ticking all  
19 the time. And it's bad for employers if the union  
20 stops workers... slows down... And the union's  
21 alternative to pursue its grievances through  
22 appropriate legal structures, those alternatives  
23 are effectively closed off.

24 I want to stress that there is a  
25 literature, both in Québec, in Canada more

1 generally, and across the continent describing what  
2 I've said in greater detail. You may have seen the  
3 World Commission report by Mr. Goldenberg, who is a  
4 prominent labour lawyer in Montreal, and a book  
5 that he and John Crispo wrote; both of those date  
6 from the sixties (60's), and I'm absolutely sure  
7 you're familiar with the report of the Cliche  
8 Commission in the nineteen seventies (1970's). So,  
9 what we've been hearing about construction industry  
10 labour relations in Québec in the last ten (10) or  
11 fifteen (15) years, it's not unusual, and I stress  
12 again, there's similar documentation of similar  
13 problems with unions in the construction industry  
14 across North America.

15 In nineteen sixty-eight (1968), following  
16 the Goldenberg Commission, Québec enacted  
17 legislation, loi R-20, which reduced the instance  
18 of conflict in the construction industry. And  
19 there's hope to ensure that union members enjoy  
20 reasonable levels of compensation and access to  
21 jobs. And to the extent that I've described, its  
22 outcome accurately, one can understand why the  
23 present arrangements probably enjoy the support of  
24 many employers and many workers. If you are  
25 enhancing economic opportunities and reducing

1 conflict, of course, people are going to support  
2 the system. But it's also possible that the same  
3 regime that's... that brought about these positive  
4 consequences has also helped to promote relations  
5 between union employers that are so close that they  
6 are unhealthy and have reinforced the dominance of  
7 union officials in organisations where grassroots  
8 democracy has always been difficult to establish.

9 I just want to introduce a parenthesis  
10 here. Very similar conditions exist in other  
11 industries, a few other industries. And if you  
12 think about trucking, where the Teamsters union is  
13 the dominant union, if you think about maritime  
14 shipping where the seamen's international union was  
15 the subject of an extensive royal commission  
16 inquiry, if you think of those two, they share  
17 many, many characteristics with the construction  
18 industry.

19 Employment is typically regulated through  
20 the union hiring haul, there's little opportunity  
21 for grassroots democracy to develop through  
22 continuing associations amongst the seamen or the  
23 truck drivers because they're off on the road or  
24 they're out on a voyage on the sea and both of  
25 those industries generated comparable accusations

1 of corruption and inappropriate behaviour involving  
2 employers and union officials and both of them  
3 generated accusations that there was a lack of  
4 democratic accountability.

5 So I think, I think when you look at those  
6 two industries and compare them to construction, I  
7 think that gives some credibility, I hope it gives  
8 some credibility to the analysis that I just  
9 offered you.

10 So, of course, the question becomes "quoi  
11 faire"? What to do? What to do about corruption,  
12 what to do about violence, what to do about  
13 conflict of interest, what to do about undemocratic  
14 practice? And, if I had a full answer for you, I  
15 would have requested much more time than has been  
16 allotted so I don't have, I freely confess that.

17 Normal enforcement of the law is obviously  
18 the place to begin, clearly it's the place to  
19 begin. But normal enforcement will only occur if  
20 you address the problem of how to get at evidence  
21 of activity which is, by its nature, hard to  
22 detect. I think that's one of the biggest  
23 challenges confronting your commission.

24 I do think, with particular regard to the  
25 rule of unions, there are things that would be

1 helpful. The first, let me say generically measures  
2 to promote transparency would be extremely helpful.  
3 Clear conflict of interest rules would be very  
4 helpful. Dismissal from office of union or pension  
5 plan officials who are found to have violated the  
6 new rules would be very helpful.

7           How do those rules come about? Obviously,  
8 it's possible to legislate them. I must say, my own  
9 preference would be to give the union movement an  
10 opportunity to come forward and fix its own  
11 problems and say "Yes, we acknowledge there is a  
12 problem of a lack of clarity..." let me say "around  
13 conflict of interest. Here's how we think it could  
14 be fixed." Should union officials have a register  
15 where they must declare their interest? Should  
16 employers be told they cannot invite people on to  
17 their yachts? Let's have some rules so that we're  
18 not debating whether this is or isn't a conflict of  
19 interest, let's settle it in advance, let's make it  
20 clear, let's make it public and let's have  
21 consequences for the violation of those rules.

22           Now, having said that, the rest of my  
23 presentation was premised on the fact that these  
24 allegations of misconduct and criminality have  
25 arisen because of structural problems in the

1 industry. And so you have a big question  
2 confronting you: are those problems serious enough  
3 to dismantle the structure to address head on the  
4 problem of industry-wide negotiations, of the  
5 hiring hall, of mandatory union membership?

6 Unless I have misread the record, those  
7 are not questions I think that you have considered.  
8 And I think it would be not a good idea in the  
9 general interest of construction workers and of  
10 peace in the industry, it would not be a good idea  
11 for you to tackle those questions, even though you  
12 accept my hypothesis that it's the structures which  
13 have created conditions in which improper and  
14 illegal behaviour has occurred.

15 So, I wish I could be more helpful to you,  
16 but perhaps you have some questions. I would be  
17 more than pleased to answer them.

18 Q. **[102]** Thank you very much, Professor Arthurs. I  
19 would perhaps... we'll certainly get back to what  
20 you've just said, the question of structural  
21 problems and what we should do about them, but I  
22 just have a couple of questions before that.

23 So, you've just described the general  
24 features of the labour relations in the  
25 construction industry, so labour relations are

1 themselves modelled or shaped to adapt to the  
2 industry itself. And this is, as you said, not  
3 typical to Canada, but it's a North American  
4 reality.

5 I understand that the way those labour  
6 relations are structured make it vulnerable to  
7 corruption, and most... the main reason for that is  
8 that they make it vulnerable to measures or to  
9 actions that are likely to delay construction  
10 projects, or to impede their proper functioning.  
11 So, time is the essence here, right? I think...

12 A. That's true. Very important factor, yes.

13 Q. **[103]** So, if we could have... or I will say it  
14 differently. Do you think that if we could have a  
15 very efficient way of dealing with the conflicts  
16 that arise because of the way the forces are  
17 arranged, if we could deal with those problems in a  
18 timely manner, would this alleviate the problems  
19 that we have with this structure?

20 A. If I understand your question, if it were possible  
21 to very quickly resolve issues, then there would be  
22 no need to have recourse to illegal...

23 Q. **[104]** That's right.

24 A. ... delays. I guess I have a couple of answers. The  
25 first is that there are experiments in speedy

1           dispute resolution. I knew someone, for example,  
2           who was the arbitrator in the port of Vancouver.  
3           The long-shoring industry also represents a similar  
4           problem because ships come in, they must be quickly  
5           unloaded and reloaded, and they're on their way.  
6           Every day they delay in the harbour is costly.

7                        So, they had this problem of grievances.  
8           The union would say, "We don't have the proper  
9           equipment", or whatever. And their solution was  
10          that they appointed an arbitrator who had to  
11          promise twenty-four (24) hours a day, seven days a  
12          week, to have a pager on his person, and to be at  
13          the scene of the dispute within two hours of being  
14          paged, and to resolve that dispute within some  
15          short period of time, several hours.

16                       I mean, it's possible. I think some  
17          disputes, I mean, it's one thing to say, "Does this  
18          crane meet safety requirements or doesn't it?",  
19          it's a factual question. But some of the issues  
20          that arise in the construction are much more  
21          complicated. Is this work being done by somebody  
22          from union A or union B, which one has the mandate  
23          to do the work? And you know, it's a bit like  
24          determining a complicated boundary dispute between  
25          two countries.



1           So, yes, you could relieve some of the  
2 pressure by having expedited procedures, and there  
3 are precedents, which would assist, but of course,  
4 people have to want to make them work. And if  
5 they're getting better results from illegal  
6 behaviour, you have to... At the same times you  
7 give a good alternative you have to suppress the  
8 bad behaviour or you have to make that bad  
9 behaviour unattractive. Not just by prosecutions,  
10 there are other ways of making it unattractive.

11    Q. [105] You said that it's is important for the  
12 industry to introduce transparency measures,  
13 conflict of interests rules and dismissal from  
14 office in cases where there's violation in terms of  
15 trust or pension plans. And you also said that  
16 those rules need not necessarily be introduced in a  
17 statute or a... So, we had Professor Pierre Noreau  
18 yesterday who suggested that it is important when  
19 we think about institutional design that we have  
20 the actors themselves being a part of the solution;  
21 and, of course, you are, yourself, with your  
22 research and your thinking... much of that school  
23 and as Rod Macdonald was as well, so that the  
24 relations between the players is very important and  
25 is usually part of the solution.

1                   So, would you say that, given the problems  
2                   that have occurred, and assuming, as you say, that  
3                   we make sure that the criminal procedures are taken  
4                   for the various serious problems, do you think that  
5                   if we ask the players of the industry to regulate  
6                   themselves, that would be the best place to start?

7           A. If they regulate themselves both formally and in  
8           fact, yes. So, I would visualize a series of steps,  
9           beginning with an invitation to the unions to come  
10           forward with measures. An invitation frame,  
11           perhaps, by saying, "We are looking for the  
12           following outcomes. Please tell us how those  
13           outcomes can be achieved in terms of union  
14           accountability and transparency and democracy. Tell  
15           us from your perspective how those can be  
16           achieved." And we will be looking not only for  
17           rules which look good on paper, but rules which  
18           have a reasonable chance of becoming operational.  
19           So, "We don't want you to play games with us. We  
20           don't want you to say, we will adopt a rule and  
21           then not follow it."

22                   Again, unions have confronted these  
23                   problems sometimes quite creatively. For example,  
24                   the auto workers' union has something called the  
25                   Public Review Board, of which I was once a member;

1 a group of citizens who have no connection with the  
2 union, constitute a final Court of Appeal for  
3 breeches of the union constitution. And myself and  
4 my colleagues, we were... there was a priest and a  
5 couple of law professors, and people from various  
6 backgrounds, none of whom were associated with the  
7 auto workers' union. And we heard every year  
8 probably twenty (20) or thirty (30) cases where  
9 people said, "I didn't receive the representation I  
10 was entitled to under the union constitution," or  
11 "A union official did something which violated the  
12 constitution." And we had power to hear and decide  
13 and to give remedies.

14 So, one of the things that... if you embark  
15 on this process, you might want to do, is to say,  
16 "You're going to have to meet certain performance  
17 standards." It's not just a rule, it's the  
18 structures that you create to give credibility to  
19 the rule. And then you might say, again I'm... this  
20 is all hypothetical, but you might say, "We will  
21 have what's called a sunset clause. This  
22 voluntarily adopted regime will give it a fair a  
23 chance to work hypothetically five years. And we  
24 will mandate somebody in the ministry of Labour, or  
25 a judge, or somebody to come back in five years and

1 evaluate this voluntary system. And if it isn't  
2 working, then on the shelf, we have a legislated  
3 system, which we think will be better." And,  
4 indeed, right from the beginning, I think it has to  
5 be clear that if the union movement doesn't take up  
6 this opportunity to regulate itself, the  
7 alternative would have to be public regulation.

8 Because... I mean, I read the newspaper  
9 account of the discussion. Of course, we're old  
10 friends, of course, I went on the yacht. Well,  
11 alright. If there's no explicit rule, that's a bit  
12 of a "cul-de-sac" in which you find yourself in  
13 that conversation. But if there is a rule that says  
14 you mustn't fraternize with the people that you are  
15 bargaining with, or if you do, there's a register  
16 for them and a register for you which says "I met  
17 monsieur so-and -so" on such a date, in such a  
18 place."

19 Those are the kinds of rules that I'm  
20 talking about and they should avoid a situation in  
21 which no one is quite sure how to frame the  
22 critique of these meetings.

23 Q. [106] Uh, huh.

24 A. So I think it's in the interest of union members, I  
25 think it's in the interest of good union officers,

1 I think it's definitely in the public interest and  
2 in the interest of good industrial relations to  
3 have clear boundary lines.

4 Q. [107] Do you think that it is particularly  
5 important to adopt what you call a "bottom-up  
6 approach" to the construction industry than it is  
7 for other kinds of industries? And the reason why I  
8 say that is that by the, at the end of your  
9 presentation, you said "Even if we think that the  
10 problems that are arising are structural problems,  
11 it is a tricky thing to dismantle the structure and  
12 rebuild it again because of the fragility of the  
13 relationships between the unions and the workers."  
14 So, I suppose this is a very difficult industry to  
15 regulate from the outside and when there's a  
16 structure, you better try to work with it instead  
17 of dismantle it and going to a new structure again.

18 A. The structure is not a new structure, it goes back  
19 hundreds of years with specialised firms doing  
20 bricklaying or carpentry or whatever, that's, and  
21 their workers associating around the craft and the  
22 craft, in turn, acting as a hiring hall. These  
23 practices are not twentieth (20th) century  
24 practices, they're sixteenth (16th), seventeenth  
25 (17th) century practices.

1 Q. [108] So, given that context, it is particularly  
2 important to go from the bottom up in that industry  
3 so we could, we could make such a recommendation as  
4 encouraging or mandating the construction industry  
5 to regulate itself around a number of general rules  
6 like establishing clear rules of conflict of  
7 interests, of this and that and, then, having a  
8 certain period of time to evaluate the effect of  
9 that.

10 If we go on the more specific level now,  
11 you've just talked about the relationships between  
12 the representatives of the union and then those  
13 with whom you have to negotiate. We've heard  
14 allegations of potentially inappropriate  
15 relationships between union representatives and  
16 entrepreneurs - all of this, of course, needs to be  
17 evaluated by the commissioners but let's suppose  
18 that we that we have a problem with the kinds of  
19 relationships that have developed. What do you  
20 think is a proper relationship? Or how, what would  
21 be an appropriate code of conduct that, if you were  
22 in the construction industry, you would like to see  
23 adopted by the members? Where do we draw the line  
24 between what is acceptable social relationships  
25 between two civilised persons and what becomes

1 unacceptable?

2 A. Industrial relations involve two principles which  
3 are in contradiction - conflict on the one side,  
4 cooperation on the other side and striking the  
5 right balance between those two principles is, I  
6 think, the challenge in responding to your  
7 question.

8 The law, for example, is absolutely  
9 unmistakably clear that an employer must not  
10 interfere in the administration or formation of the  
11 trade union. No question the law is completely  
12 clear.

13 So if the conduct violates that principle,  
14 the union loses its bargaining rights, the employer  
15 has violated the labour relations law and that's  
16 absolutely clear if you can demonstrate  
17 interference.

18 Once again, we come back to the challenge  
19 of finding evidence but complicated now by looking  
20 at the cooperative side. Do we wish to stop to  
21 interfere in relations which reduce conflict and by  
22 which the two parties, labour and management,  
23 persuade each other that cooperation, friendly  
24 relations, avoidance of conflict, all of those  
25 things are in everyone's interest as well as the

1 public interest because the public doesn't suffer  
2 the inconvenience of strikes and so forth.

3 Q. **[109]** Uh, huh.

4 A. So how do we foster cooperation without it reaching  
5 the point of interference? And hard work, clear  
6 rules, serious oversight, all of those things are  
7 necessary to strike the right balance.

8 Q. **[110]** Do you think this balance is specific to the  
9 construction industry? Do we have that same balance  
10 in any contractual relationship between, say, a  
11 public institution and a private entrepreneur or  
12 private engineering firm?

13 A. Well, I don't want to speak about... about  
14 engineering, which has had its own difficulties in  
15 recent years. In the general sense, yes, the  
16 problem is always there. Let's talk about the  
17 automotive industry. It's, as you know, it has gone  
18 through very, very difficult times. And there were  
19 moments when the auto companies said to the union,  
20 "Not only must you not ask for more money, you must  
21 give us back things that we have given you  
22 previously. We have to dismantle the benefit and  
23 pension plans to a certain extent. We have to pay  
24 new workers less than established workers." A bunch  
25 of concessions that when the industry was



1 flourishing would have been unthinkable. And the  
2 union said, "Look, if we want General Motors to  
3 survive, and Ford, and so on to survive, we have to  
4 cooperate. This is not a moment for conflict." When  
5 the union... when the industry is again  
6 flourishing, we will be more conflictual, we will  
7 be more aggressive. But at this moment, starting in  
8 two thousand eight (2008), when the industry was in  
9 desperate condition, at that moment we realized  
10 that we have a common fate with the owners of these  
11 firms, and we must do things which are very  
12 distasteful to us.

13 Q. **[111]** I think I will, just following on that, let's  
14 change the question a little bit. You say that you  
15 have in the construction industry the need to  
16 collaborate, and on the other side you have the  
17 absolute impossibility for the employer to intrude,  
18 so those are sort of two conflicting values. Let's  
19 suppose that we just take a contractual  
20 relationship. We have a public servant, and then we  
21 have a private firm, whatever it'd be. Are those  
22 conflicting values present as well?

23 My question is, should we... do we face the  
24 same kind of problem when we think of a code of  
25 ethics or a conflict of interest rules when we have

1 union representative and potential employers, and  
2 when we have a public servant and an entrepreneur  
3 making a contract with the government?

4 A. Yes. I mean, there's somewhat similar tensions. I  
5 mean, if nothing else, any two parties that sit  
6 down to negotiate a contract, each party is seeking  
7 maximum benefit and minimum cost. I mean, it's the  
8 nature of every negotiation. At the same time,  
9 everybody knows that if you push too hard for your  
10 advantage and are not sufficiently mindful of the  
11 other party's advantage, there isn't going to be a  
12 contract. Or if there is, it will not be a  
13 successful ongoing relationship. The losing party  
14 in the negotiation will find a way to retrieve  
15 their position by delivering poor goods, or  
16 whatever.

17 Q. **[112]** So, if we need to reflect on the notion of  
18 conflict of interest generally, as a commission,  
19 and to... we need not make any fundamental  
20 distinctions between the kind of relations that you  
21 describe between the unions and the employers, and  
22 then the contracting action or activity generally  
23 on the other side, so that's...

24 A. Once again there's structural differences that  
25 distinguish construction and a few other industries

1 from the generality of industrial relations, but  
2 yes, otherwise, I agree.

3 Q. [113] You mentioned right at the beginning of your  
4 presentation that you noticed a... what you called  
5 a shortfall of enforcement in criminal law, in the  
6 construction industry, and you suggested that those  
7 difficulties might be caused by the difficulty of  
8 finding evidence for those... for that use of  
9 criminal law.

10 We, and I know this particular topic is not  
11 necessarily at the heart of your expertise, but I  
12 would like to have your input on that. We have  
13 heard a number of people and some experts here  
14 talking about the importance of whistleblowers and  
15 the fact that they are essential to any law  
16 enforcement activity when the violations that are  
17 alleged are very difficult, are intrinsically  
18 secret.

19 What do you think of that kind of  
20 institution - let's call it an institution - when  
21 we think of the construction industry... Are there  
22 specific sensitivities in the construction industry  
23 that would make it particularly difficult to  
24 encourage them to create whistleblower, either  
25 incentives, or systems of protection?

1 A. Well, there... I can think of a couple of things  
2 which are, let me say not unique, but more extreme  
3 in the construction industry. Within unions, the  
4 absence of bottom up grassroots, democratic  
5 relationships within the union which are a feature  
6 of the transient relationships, and the union's  
7 control of the only means of entering the labour  
8 market, the hiring hall, those are more extreme  
9 variance but make whistleblowers more vulnerable  
10 because they have neither the support of  
11 colleagues, nor the possibility of avoiding the  
12 union and finding jobs elsewhere in the industry.  
13 So, if we are talking about union whistleblowers, I  
14 think they do confront particular problems if  
15 they're blowing the whistle on their own people.

16 On the other side, employees... suppose  
17 there are three venues, the union... amongst the  
18 employers and, of course, on the government  
19 contracting side...

20 Q. **[114]** Yes.

21 A. I would say, amongst employers, the whistleblower  
22 faces problems that all whistleblowers face, namely  
23 the loss of a job...

24 Q. **[115]** Hmm, hmm.

25 A. ... which has very serious economic, but also

1 social, consequences. If you're supporting a sick  
2 relative, or hoping to send your child to an  
3 expensive university, or... I know that's not a  
4 problem in Québec as opposed to some other places.  
5 But, you know, if you have commitments, but not  
6 just financial commitments, if you define yourself,  
7 as many people do... I am an employee of this life  
8 insurance company, or I'm an employee of that  
9 chemical manufacturing company; that's your life,  
10 that's who you are. And if you blow the whistle you  
11 are erasing the ties that make your life meaningful  
12 as well as losing your source of income. And not  
13 only are you losing your source of income but,  
14 generally speaking, you are marked: nobody else in  
15 the industry is going to hire you subsequently.

16 There are exceptions, but generally  
17 speaking, you are identified as a disloyal person.  
18 And if you're fired from a chemical company because  
19 you revealed that their chemicals are damaging  
20 people's health or the environment, what other  
21 chemical company is going to hire you? So, in the  
22 private sector, it's... I think it's a real  
23 problem.

24 Ideally, in the public sector, a  
25 whistleblower should be someone who is sought out

1 for positive commendation and promotion, and held  
2 up as a hero and so on. But I haven't heard very  
3 many cases of that happening. It has happened  
4 occasionally. So, there's great vulnerability for  
5 whistleblowers in each of those contexts.

6 Q. **[116]** But would you say that they are even more  
7 vulnerable when they are part of a union or part of  
8 a... The aim of my question is that, if we ever try  
9 to design whistleblower protection measures, should  
10 we be particularly alert to the challenges that  
11 face people in the construction industry? And, in a  
12 sense, you partly answered the question because you  
13 said, "There's this lack of support in that kind of  
14 industry because the person always changes the  
15 employer." So, probably that's the most sensitive  
16 part.

17 A. I think this is part of a general question that the  
18 Commission is going to have to wrestle with. Are  
19 the practices you are identifying in construction  
20 unique to construction? I know what your mandate  
21 is; I know you can't answer the question, but I  
22 would be very surprised. In fact, we have lots of  
23 documented cases of bid rigging and other illicit  
24 practices in, may I mention, the advertising  
25 industry for example. And we could go on, there are

1 other scandals in other industries where similar  
2 conduct has been detected. So is it anomalous to  
3 create a special whistleblower regime in one  
4 industry? Or does it make more sense to have a  
5 general regime? And I don't know how you feel about  
6 that recommendation. I mean, you can't fail to  
7 identify the problem but I don't know what you feel  
8 your mandate restricts you to the construction  
9 industry, even though we have documented examples  
10 of similar conduct in other industries.

11 Q. **[117]** Perhaps I would just have one last question.  
12 Do you have questions or?

13 LA PRÉSIDENTE :

14 I have one.

15 Me GENEVIÈVE CARTIER:

16 Oh! You have one. Would you like to...

17 (12:3002)

18 LA PRÉSIDENTE :

19 Q. **[118]** I understand that, talking about  
20 whistleblowers, there is an urgent need to have a  
21 law that will protect them firmly as well as an  
22 outside line for them to complain if they wish to.

23 A. Yes, I think you correctly understand my position,  
24 yes.

25

1 Me GENEVIÈVE CARTIER:

2 Q. [119] Generally speaking, and I appeal to your  
3 experience as a, either a president of a commission  
4 of inquiry or a member of a commission so you know  
5 what kind of responsibility lies on the shoulders  
6 of those who will have to make the recommendations,  
7 so if I combine your experience as a former  
8 commissioner and your experience as a labour  
9 relations person, what should be the most important  
10 thing that we have in mind when framing  
11 recommendations that are likely to affect the  
12 construction industry? I'm appealing to either  
13 sensitivities or particular... Because industrial  
14 peace is what we are aiming at in industrial  
15 relations, right? So, as a commission, we don't  
16 want to disrupt industrial peace but we want to  
17 make sure that we take the right measures so what  
18 kind of advice could you provide?

19 A. It would be a terrible thing for the Commission to  
20 say "We are so focussed on industrial peace that we  
21 are prepared to accept corruption." and I can't  
22 imagine a commission would say such a thing. So how  
23 do you explain that stance? Well, in several ways.  
24 First of all, proper bidding practices in  
25 construction are a means and not an end and they're



1 a means to securing prudent use of public funds  
2 which come from people who pay their taxes and I  
3 think ultimately the justification has to be the  
4 same people that work in construction, the same  
5 people that inhabit the buildings that are  
6 constructed, the same people that go to the polls  
7 and vote. They're the same people who are being  
8 defrauded.

9 Q. **[120]** Uh, huh.

10 A. And I think it's not a contest between peace and  
11 proper contracting processes - they're the same  
12 people whose interests are being adversely affected  
13 and I think a big challenge for the Commission is  
14 to frame its recommendations in such a way that the  
15 people understand that they have a stake, a very  
16 personal stake as people who pay their taxes and  
17 want to get the most value for their taxes. They  
18 have a stake in sound contracting practices just as  
19 they have a stake in industrial peace.

20 Q. **[121]** So we'll have to combine those... Do you have  
21 any other questions? Well, thank you so very much,  
22 Professor Arthurs.

23 A. My pleasure. Thank you.

24 Q. **[122]** And we will certainly appeal to your wisdom  
25 and experience in the future months. Thank you very

1 much for coming here.

2 A. Thank you so much.

3 LA PRÉSIDENTE :

4 Thank you very much, Professor Arthurs.

5 A. My pleasure.

6 SUSPENSION DE L'AUDIENCE

7 \_\_\_\_\_

8 REPRISE DE L'AUDIENCE (14:05:35)

9 LA PRÉSIDENTE :

10 Bonjour, Monsieur Comtois.

11 LA GREFFIÈRE :

12 Pourriez-vous rester debout pour l'assermentation,  
13 s'il vous plaît?

14

15

\_\_\_\_\_

16

1 L'AN DEUX MILLE QUATORZE (2014), ce vingt-neuvième  
2 (29e) jour du mois d'octobre,

3

4 A COMPARU :

5

6 YVES COMTOIS, avocat

7

8 LEQUEL affirme solennellement ce qui suit :

9

10 LA PRÉSIDENTE :

11 Je m'excuse, Maître Comtois.

12 Me GENEVIÈVE CARTIER :

13 Alors, Madame la Présidente, Monsieur le  
14 Commissaire, nous recevons cet après-midi maître  
15 Yves Comtois qui va aborder la question de la  
16 concurrence sous un angle davantage juridique. Nous  
17 avons reçu hier le professeur Connor qui a parlé de  
18 la question de la concurrence sur... dans une  
19 perspective économique, mais la concurrence est une  
20 question qui est largement réglementée et qui fait  
21 l'objet de nombreuses législations dans le monde,  
22 de même qu'au Canada. Donc, il est important de  
23 bien comprendre le cadre dans lequel la concurrence  
24 fonctionne à la fois ici et à l'étranger, de  
25 manière à bien orienter les propositions et

1 recommandations que nous pourrions formuler dans  
2 notre rapport.

3 Alors, je vais inviter maître Comtois à  
4 nous parler de son profil de carrière, son  
5 expérience.

6 Q. **[123]** D'abord, bienvenue, Maître Comtois, à la  
7 Commission.

8 R. Merci. Merci.

9 Q. **[124]** Alors, donc vous êtes un spécialiste du droit  
10 de la concurrence. Donc, je vous invite à nous  
11 faire le... nous exposer votre parcours  
12 professionnel.

13 R. Oui. Alors, pour résumer mon parcours, je dirais  
14 que, en fait, je me spécialise en droit de la  
15 concurrence depuis presque vingt (20) ans. J'ai  
16 complété mes études de droit en droit civil et en  
17 Common law à l'Université McGill en mil neuf cent  
18 quatre-vingt-dix (1990). Ensuite, j'ai obtenu un  
19 diplôme d'études européennes spécialisées du  
20 Collège d'Europe à Bruges en Belgique. Et puis j'ai  
21 travaillé ensuite pendant trois ans dans un cabinet  
22 européen à Bruxelles où je me suis notamment occupé  
23 de dossiers de droit de la concurrence et de droit  
24 des échanges internationaux.

25 Je suis revenu au Québec ensuite en mil

1           neuf cent quatre-vingt-quinze (1995), puis je me  
2           suis joint au cabinet montréalais McCarthy Tétrault  
3           et puis donc à partir de quatre-vingt-quinze (95).

4                        Et de deux mille deux (2002) à deux mille  
5           onze (2011), j'ai travaillé comme associé au  
6           sein... exclusivement au sein du département de  
7           droit de la concurrence. Et donc à ce titre-là j'ai  
8           conseillé un vaste éventail de clients canadiens et  
9           internationaux dans tous les secteurs du droit de  
10          la concurrence, ce qui comprend les cartels, mais  
11          aussi les fusions et acquisitions, les pratiques  
12          commerciales déloyales, l'abus de positions  
13          dominantes.

14                       Et puis je mentionnerais également que,  
15          avec mes anciens collègues de chez McCarthy  
16          Tétrault, Madeleine Renaud et Yves Bériault, j'ai  
17          été Coauteur du premier traité de langue française  
18          sur le droit de la concurrence au Canada qui a été  
19          publié en mil neuf cent quatre-vingt-dix-neuf  
20          (1999).

21                       Et depuis deux mille douze (2012), je  
22          poursuis ma carrière à Bruxelles à titre de  
23          consultant indépendant en matière de droit de la  
24          concurrence et... mais je suis toujours membre du  
25          Barreau du Québec, et ce, depuis mil neuf cent

1 quatre-vingt-quinze (1995).

2 Alors, voilà mon parcours.

3 Q. [125] Alors, merci, Maître Comtois. Donc, vous avez  
4 l'avantage de bien connaître le droit de la  
5 concurrence au Canada et d'être aussi indépendant  
6 de ce qui s'y passe actuellement, donc ça vous  
7 donne le recul nécessaire pour nous conseiller  
8 sagement dans le cadre de nos travaux.

9 Je mentionnerais donc que le... pas le  
10 professeur Comtois, mais maître Comtois a produit  
11 deux études, deux rapports pour la Commission. Dans  
12 le premier rapport, il procède à une revue de  
13 l'état de la législation en matière d'ententes  
14 anticoncurrentielles et de truquages d'offres dans  
15 un grand nombre de juridictions occidentales. Et  
16 dans le deuxième, il réfléchit à un certain nombre  
17 de mesures qui permettraient d'améliorer  
18 l'efficacité de la détection des ententes  
19 anticoncurrentielles et, de façon plus générale,  
20 qui permettraient de mieux englober la question des  
21 marchés publics.

22 Donc, cet après-midi, il a préparé une  
23 présentation qui vise à résumer, en fait,  
24 l'essentiel de ses deux... de ses rapports, donc il  
25 fera sa présentation qui va durer quarante-cinq

1 (45) minutes, peut-être une heure, et à la suite de  
2 laquelle nous pourrions faire un échange de  
3 questions.

4 R. O.K.

5 Q. [126] Alors, merci beaucoup encore, Maître Comtois,  
6 et je vous cède la parole.

7

8 PRÉSENTATION

9

10 Me YVES COMTOIS :

11 Merci. Alors, Madame la Présidente, Monsieur le  
12 Commissaire, la présentation que je propose de  
13 faire aura trois parties. Je voudrais tout d'abord  
14 examiner, de manière générale, donc les  
15 caractéristiques principales de notre régime de  
16 droit de la concurrence applicable aux ententes  
17 anticoncurrentielles et, en particulier, aux  
18 truquages d'offres. Puis dans certains cas, je vais  
19 comparer ces caractéristiques-là avec celles des  
20 principales juridictions de l'OCDE.

21 Je propose ensuite de dresser un bilan de  
22 notre régime, notamment à la lumière de certains  
23 témoignages qui ont été entendus ici. Et puis  
24 finalement, discuter, comme l'a dit madame Cartier,  
25 de certaines mesures qui pourraient être prises

1 pour améliorer ce bilan.

2 Je voudrais faire une petite remarque  
3 préliminaire sur le plan terminologique. Vous allez  
4 probablement remarquer que je n'utiliserai pas  
5 beaucoup le terme « collusion » lors de ma  
6 présentation. C'est pour la simple et bonne raison  
7 qu'il ne s'agit pas d'un terme juridique consacré  
8 en droit de la concurrence. Les termes qui sont  
9 employés dans les différents régimes de droit de la  
10 concurrence pour désigner le type d'entente secrète  
11 entre concurrents qui en toutes circonstances ont  
12 des impacts négatifs importants sur la concurrence,  
13 dont il a été question à de nombreuses reprises  
14 ici, ce sont plutôt les termes de cartel, complot  
15 anticoncurrentiel, parfois entente  
16 anticoncurrentielle injustifiable. En anglais on  
17 désigne ça de manière un peu plus éloquente de  
18 « hardcore cartels ». Et puis ça comprend  
19 évidemment, donc, les ententes pour fixer les prix,  
20 pour partager des marchés, partager la clientèle.  
21 Et de manière plus spécifique évidemment, lorsque  
22 l'entente anticoncurrentielle est conclue en  
23 réponse à un appel d'offres, on va parler alors de  
24 trucage d'offre ou de soumission concertée.

25 Donc, la collusion, qu'on peut peut-être



1 définir comme une entente secrète pour tromper  
2 quelqu'un, c'est certainement couvert par ces  
3 notions-là d'entente, mais ce n'est pas, comme je  
4 l'ai dit, un terme consacré.

5 Et donc, je commencerai par dire que dans  
6 toutes les principales juridictions qui ont un  
7 régime de droit de la concurrence, des ententes  
8 entre concurrents de type injustifié, partage,  
9 fixation de prix, partage de marché, sont  
10 interdits... trucage d'offre, sont interdites de  
11 manière automatique.

12 Et ce que j'entends par automatique, c'est  
13 que pour réussir à faire condamner le comportement,  
14 les autorités n'ont qu'à faire la preuve, mais ça  
15 reste une preuve très difficile à faire, que les  
16 entreprises se sont entendues pour fixer les prix  
17 ou pour truquer leurs offres. Elles n'ont pas  
18 besoin de prouver en plus que l'entente a porté  
19 atteinte à la concurrence de manière appréciable ou  
20 en fonction de tout autre critère qualitatif. C'est  
21 comme si en fait l'effet négatif important sur la  
22 concurrence de ce type d'entente est présumé de  
23 manière irréfutable, et c'est pour ça qu'on les  
24 appelle les ententes injustifiables. Dans le jargon  
25 du droit de la concurrence, on appelle ça une

1 interdiction per se, en deux mot, P-E-R / S-E, et  
2 donc ça, c'est la règle de base partout. Au niveau  
3 du fond, les règles de concurrence sont donc assez  
4 bien harmonisées au niveau international.

5           Là où il existe par contre une différence  
6 importante entre les différentes juridictions,  
7 c'est au niveau de la nature du régime qui a été  
8 mis en place pour mettre en oeuvre cette  
9 interdiction automatique des ententes  
10 anticoncurrentielles injustifiables.

11           Aux États-Unis et au Canada, la  
12 participation à une entente anticoncurrentielle  
13 injustifiable c'est une infraction criminelle. Dans  
14 le droit de l'Union européenne, par contre, ainsi  
15 que dans le droit national des principaux états  
16 membres, je pense à la France, l'Allemagne, le  
17 Royaume-Uni, les Pays-Bas, il s'agit principalement  
18 d'une infraction réglementaire, que j'appellerai  
19 civile pour la distinguer de l'infraction  
20 criminelle.

21           Et donc, cette caractéristique essentielle  
22 du régime, criminel ou civil, a évidemment un  
23 impact déterminant sur plusieurs aspects. J'en  
24 mentionnerai ici deux. Premièrement, ça va  
25 déterminer bien sûr le fardeau de preuve qui pèse

1 sur les autorités de surveillance. Dans les régimes  
2 criminels, les autorités ne peuvent réussir à faire  
3 interdire une entente que si elles en font la  
4 preuve hors de tout doute raisonnable. En revanche,  
5 évidemment, le fardeau de preuve des autorités qui  
6 appliquent un régime civil est moins lourd.

7 Deuxièmement, le caractère civil ou  
8 criminel va évidemment aussi déterminer la nature  
9 des sanctions qui peuvent être imposées. Les  
10 régimes criminels généralement s'appliquent tant  
11 aux compagnies qu'aux individus, tels que les  
12 dirigeants ou les employés des entreprises qui ont  
13 participé personnellement à l'entente. Et ces  
14 régimes criminels prévoient non seulement  
15 l'imposition d'amendes, tant pour les employés que  
16 pour les compagnies, mais pour ce qui est des  
17 individus aussi, évidemment, des peines  
18 d'emprisonnement.

19 Pour leur part, les régimes civils  
20 s'appliquent généralement pour l'essentiel aux  
21 entreprises seulement et ne donnent lieu qu'à des  
22 sanctions pécuniaires. Ces sanctions-là peuvent  
23 être très élevées, elles sont aussi appelées  
24 amendes même si elles ne sont pas imposées dans un  
25 contexte criminel, mais elles épargnent

1 généralement les individus, et bien sûr, il n'est  
2 pas question de peine d'emprisonnement dans un  
3 régime civil.

4           Quand on examine l'évolution dans les  
5 quinze (15) dernières années du droit de la  
6 concurrence à travers le monde, on constate  
7 l'existence d'une tendance assez prononcée à  
8 criminaliser les ententes anticoncurrentielles  
9 injustifiables. Et parallèlement, à imposer des  
10 peines de plus en plus sévères contre les  
11 individus. C'est une tendance qui est fortement  
12 influencée par les autorités américaines, qui  
13 considèrent que les sanctions pénales, et en  
14 particulier la possibilité d'imposer des peines  
15 d'emprisonnement aux individus constitue l'arme de  
16 dissuasion la plus efficace contre les cartels.

17           Et sans doute sous l'influence de cette  
18 tendance-là, de nombreux pays, notamment européens,  
19 ont récemment commencé à introduire dans leur  
20 régime civil des dispositions criminelles qui  
21 s'appliquent en parallèle. Et ces dispositions-là  
22 ne s'appliquent généralement qu'aux individus. En  
23 France, par exemple, qui a essentiellement encore  
24 un régime civil qui s'applique aux entreprises, on  
25 a aussi une disposition pénale dans le code de

1 commerce qui s'applique à toute personne qui prend  
2 une part personnelle et déterminante dans la  
3 conception ou la mise en oeuvre d'un cartel ou d'un  
4 trucage d'offre. L'Allemagne c'est la même chose,  
5 elle a essentiellement un régime civil. Elle a  
6 aussi une disposition pénale en matière de trucage  
7 d'offre qui s'applique aux individus. Le Royaume-  
8 Uni a introduit une disposition criminelle en deux  
9 mille trois (2003). L'Australie vient de le faire  
10 encore plus récemment en deux mille neuf (2009). Et  
11 donc, c'est des dispositions qui s'appliquent en  
12 parallèle avec leur régime civil.

13 Dans la plupart des cas cependant, je  
14 dirais que ces dispositions pénales-là sont soit  
15 trop récentes pour qu'on puisse juger de leur  
16 efficacité ou elles sont appliquées vraiment de  
17 manière sporadique. De manière générale, je dirais  
18 que la culture de considérer les infractions de  
19 concurrence comme un véritable crime prend racine  
20 plus lentement en Europe continentale que c'est le  
21 cas ici en Amérique du Nord. Il y a certains pays  
22 qui résistent d'ailleurs encore, par exemple les  
23 Pays-Bas où ils ont discuté pendant de nombreuses  
24 années la question de savoir s'ils devaient pas  
25 ajouter un volet pénal pour les individus et,

1 finalement, ils ont abandonné ces propositions-là.

2           Donc, si on revient maintenant ici au  
3 Canada, comme vous le savez, donc toutes les règles  
4 en matière de concurrence ici sont consignées dans  
5 une seule loi, une loi fédérale, la Loi sur la  
6 concurrence et la Loi, elle a un caractère hybride  
7 - elle contient des dispositions criminelles, elle  
8 contient aussi des dispositions civiles selon le  
9 type de pratique visée, mais en matière de cartels  
10 puis d'ententes injustifiables, toutes les  
11 dispositions pertinentes de la loi sont criminelles  
12 et on reviendra un peu là-dessus.

13           La Loi, donc, contient deux dispositions  
14 principales en matière de cartels car l'article 45,  
15 l'article 47 s'appliquent tant aux personnes  
16 morales qu'aux individus. On a donc tout d'abord  
17 l'article 45, c'est la disposition principale en  
18 matière de cartels qui interdit les ententes pour  
19 fixer les prix, partager les marchés, les clients,  
20 contrôler la production ou la fourniture d'un  
21 produit et donc, comme partout ailleurs, maintenant  
22 c'est une infraction automatique percée et donc ce  
23 type d'entente-là est interdit en toutes  
24 circonstances, son impact étant en quelque sorte  
25 présumé.

1                    Ensuite, on a une disposition spécifique au  
2 Canada, l'article 47 sur le truquage d'offres. Puis  
3 le Canada est d'ailleurs la seule juridiction parmi  
4 celles que j'ai examinées qui a une disposition  
5 spécifique différente de la disposition générale  
6 sur le truquage d'offres. Remarquez que ça ne  
7 confère pas à notre régime un avantage particulier,  
8 je pense, en matière de lutte contre le truquage  
9 d'offres parce que les autres juridictions ont, de  
10 toute façon, une disposition générale sur les  
11 ententes anticoncurrentielles et, là-bas, le  
12 truquage d'offres c'est simplement perçu comme une  
13 forme d'entente anticoncurrentielle et justifiable  
14 donc ça revient vraiment au même.

15                    Et donc, essentiellement, notre article 47  
16 interdit les ententes entre deux ou plusieurs  
17 personnes soit pour s'abstenir de présenter une  
18 offre en réponse à un appel d'offres, soit pour  
19 retirer une offre déjà déposée, soit pour présenter  
20 des offres sur lesquelles les parties se sont  
21 entendues puis il s'agit également d'une  
22 interdiction, d'une infraction percée. J'ajouterais  
23 que pour que l'entente contrevienne à l'article 47,  
24 il faut également que l'entente n'ait pas été  
25 portée à la connaissance de la personne procédant à

1 l'appel d'offres et, si vous le voulez, je pourrai  
2 revenir plus tard sur mon interprétation du sens  
3 qu'on devrait peut-être donner à cet élément-là  
4 important puis je pense qu'on doit tenir compte un  
5 peu de l'historique de l'article 45 et de l'article  
6 47.

7 Comme vous le savez, la Loi sur la  
8 concurrence, elle a été amendée de manière  
9 significative en deux mille neuf (2009) et, avant  
10 cette réforme-là, seulement l'article 47 sur le  
11 truquage d'offres promulguait une interdiction  
12 criminelle automatique percée. En particulier, les  
13 autres types d'ententes anticoncurrentielles pour  
14 fixer les prix, pour partager les marchés qui  
15 n'étaient pas conclues dans le contexte d'un appel  
16 d'offres, qui étaient donc visées par l'article 45,  
17 ces autres ententes-là ne pouvaient être interdites  
18 que si la Couronne parvenait à établir qu'elles  
19 réduisaient ou empêchaient indûment la concurrence.

20 Et la présence de cet élément-là  
21 additionnel plutôt imprécis a donné lieu à  
22 d'importantes difficultés d'interprétation. Il faut  
23 comprendre aussi que, avant la réforme, l'article  
24 45 était rédigé de manière différente. Il avait une  
25 portée beaucoup plus large et maintenant, quand on



1 lit 45, c'est écrit, les ententes pour fixer les  
2 prix, partager les marchés - la rédaction était  
3 beaucoup plus large avant de sorte que l'article  
4 était susceptible de s'appliquer non seulement aux  
5 ententes de ce type-là, généralement reconnues  
6 comme injustifiables mais, en fait, à n'importe  
7 quel type d'entente entre concurrents qui était  
8 capable d'avoir un effet restrictif sur le marché.

9 Je vais vous donner un exemple : une  
10 entente entre deux compagnies concurrentes qui  
11 décident de se mettre ensemble pour produire un  
12 nouveau produit. Donc, voilà un exemple d'une  
13 entente qui, d'une certaine manière, réduisait la  
14 concurrence parce que les deux entreprises ne se  
15 faisaient plus concurrence pour fabriquer ce  
16 nouveau produit-là, mais l'entente allait peut-être  
17 leur permettre de créer un nouveau produit qui,  
18 lui, allait être très concurrentiel avec d'autres  
19 produits existants dans le marché.

20 Donc, c'était un type d'entente, ça, où  
21 c'était pas en soi une entente injustifiable - il  
22 fallait examiner le... l'aspect bénéfique net sur  
23 la concurrence de ce type d'entente. Mais l'article  
24 était rédigé de manière tellement large qu'il y  
25 avait les... les compagnies venaient nous voir,

1 nous proposer ça. On disait : « Écoute, est-ce que  
2 c'est indu? Il y a un risque, il y a un risque que  
3 ça soit déterminé, que ça soit compris comme  
4 criminel. » et, donc, c'est une situation qui  
5 créait du mécontentement des deux côtés de la  
6 clôture. D'un côté, on avait le Bureau de la  
7 concurrence qui se plaignait d'avoir à faire une  
8 preuve hors de tout doute raisonnable d'une  
9 restriction induë et, de l'autre côté, les  
10 entreprises aussi qui se plaignaient d'être  
11 potentiellement exposées à des sanctions  
12 criminelles, même pour des ententes qui, tout en  
13 ayant un effet restrictif, pouvaient peut-être  
14 néanmoins avoir un impact positif net.

15 Alors, c'est là que le législateur a  
16 procédé à un remaniement de fond en comble du  
17 régime pour, et pour répondre aux préoccupations du  
18 Bureau, donc, il a réformé l'article 45 en  
19 supprimant indu et en créant une interdiction  
20 percée et puis pour répondre aux préoccupations des  
21 entreprises, il a restreint la portée de l'article  
22 45 pour la limiter clairement aux ententes  
23 injustifiables. Et ensuite, il a créé une nouvelle  
24 disposition civile, cette fois, en vertu de  
25 laquelle sont dorénavant examinées toutes ces

1 autres ententes-là comme l'entente de coproduction  
2 qui sont pas des ententes injustifiables, mais  
3 qu'on doit examiner et évaluer l'impact anti-  
4 concurrentiel en fonction des caractéristiques puis  
5 de... de l'impact précis de l'entente.

6 Je préciserai, c'est important, la  
7 violation de cette nouvelle disposition civile là,  
8 l'article 90.1 expose toutef... n'expose pas les  
9 entreprises à des sanctions lourdes. Il y a pas  
10 d'amendes, il y a pas de sanctions pécuniaires, il  
11 y a évidemment pas de peines d'emprisonnement. La  
12 seule sanction possible, c'est l'émission d'une  
13 ordonnance d'interdiction. Et donc, en vertu de la  
14 réforme, l'article 47, son libellé a... pour  
15 l'essentiel, a pas été... est demeuré largement  
16 inchangé, de sorte que toutes les catégories  
17 d'ententes entre concurrents, maintenant, de type  
18 injustifiable, que ce soit du trucage d'offres ou  
19 des ententes de... pour fixer les prix, sont  
20 maintenant frappées par une interdiction de percer  
21 au Canada et donc, il y a plus d'indûment.

22 Il y a deux points à retenir de la réforme.  
23 Premièrement, j'ai noté, lors de... lors de son  
24 intervention, le représentant du bureau avait  
25 mentionné qu'avant deux mille neuf (2009), le

1 travail du Bureau de la concurrence était plus  
2 difficile parce qu'il devait faire la preuve hors  
3 de toute doute raisonnable d'une restriction indue.  
4 C'est vrai en ce qui concerne les ententes  
5 anticoncurrentielles classiques pour fixer les  
6 prix, mais ça ne s'applique pas au trucage d'offres  
7 parce que 47 a toujours été une disposition qui  
8 créait une infraction automatique percée. La  
9 Couronne a jamais eu à prouver qu'un trucage  
10 d'offres entraînait une réduction indue de  
11 concurrence, depuis que l'article 47 existe, c'est-  
12 à-dire en mil neuf cent soixante-seize (1976). En  
13 d'autres termes, je pense pas qu'on peut expliquer  
14 le petit nombre de condamnations en matière de  
15 trucage d'offres par le fait que la Couronne devait  
16 faire une preuve de réduction indue.

17 Le deuxième point, je pense, qui est  
18 important de comprendre, c'est que cette nouvelle  
19 disposition civile-là, elle n'a jamais eu vocation  
20 à s'appliquer à des cas de cartel. En d'autres  
21 termes, l'article 90, il a pas été ajouté dans la  
22 loi pour permettre au Bureau de s'attaquer au  
23 cartel par le biais d'une disposition civile, comme  
24 c'est le cas dans les juridictions européennes. Ça  
25 a été ajouté, comme je l'ai expliqué tout à

1 l'heure, pour permettre au Bureau d'intervenir dans  
2 des cas d'ententes entre concurrents qui sont pas  
3 des cartels classiques. Et de toute façon, si on  
4 lit l'article 90.1, il y a rien qui nous  
5 empêcherait de l'appliquer en cartel, mais de toute  
6 façon, comme je vous ai dit, les sanctions... en  
7 fait, il y a pas de sanctions pécuniaires, donc ça  
8 serait surprenant qu'on utilise cet article-là.

9           Quelques mots très rapidement sur les  
10 sanctions. Donc, comme vous le savez, les... les  
11 sanctions sont lourdes et ont été majorées de  
12 manière significative à l'occasion de la réforme de  
13 deux mille neuf (2009). Donc, en vertu de l'article  
14 45, l'amende maximale est de vingt-cinq millions  
15 (25 M) et/ou un emprisonnement maximal de quatorze  
16 (14) ans. Et puis pour l'article 47, les peines  
17 sont identiques, sauf pour l'amende qui comporte  
18 pas de plafond statutaire. Et puis sur papier, à  
19 tout le moins, le régime de sanctions du droit  
20 canadien figure parmi les plus sévères au monde. Et  
21 puis en matière de calcul des amendes aussi, le  
22 Canada adopte une approche qui est, en tous points,  
23 comparable à ce qui se fait ailleurs dans les  
24 autres juridictions, c'est-à-dire que pour fixer le  
25 montant de base de l'amende, on va... ce qu'on va

1 prendre comme barème, c'est vingt (20)... c'est le  
2 vingt pour cent (20 %) du volume total des ventes  
3 de produits affectés par le cartel. C'est pas vingt  
4 pour cent (20 %) des profits, c'est vingt pour cent  
5 (20 %) des ventes brutes de produits affectés par  
6 le cartel, au Canada. Et puis le montant est  
7 ensuite ajusté en tenant compte, là, de facteurs  
8 atténuants ou aggravants qui sont énumérés dans le  
9 Code criminel.

10 Et finalement, le dernier point de cette  
11 première partie-là, lorsque l'on parle de sanctions  
12 puis de grandes tendances en matière de  
13 concurrence, je pense qu'il faut souligner  
14 l'importance, pour les agences de concurrence,  
15 partout, quel que soit leur régime, criminel ou  
16 civil, de leur programme d'immunité et de clémence.  
17 Donc l'intérêt de ce genre de programme-là résulte  
18 d'une caractéristique inhérente au cartel, puisque  
19 ceux-ci sont, par définition, et on aura l'occasion  
20 d'en reparler, des infractions secrètes et donc  
21 difficilement détectables. Les autorités ont depuis  
22 longtemps recherché un moyen d'encourager les  
23 entreprises à révéler volontairement leur  
24 participation à un complot avant que ces  
25 agissements soient autrement portés à leur

1 connaissance. Et donc les programmes d'immunité et  
2 de clémence répondent à cet objectif-là. Je pense  
3 que vous connaissez bien maintenant leurs  
4 caractéristiques.

5 Je dirais que ces programmes ont pris  
6 naissance d'abord aux États-Unis puis se sont  
7 répandus partout, incluant au Canada. Et puis  
8 vraiment, au cours des dix (10) dernières années,  
9 ce genre de programme est devenu pour toutes les  
10 juridictions le principal outil de détection des  
11 cartels puis une part significative des sanctions  
12 imposées lui sont directement attribuables. Je  
13 lisais, par exemple, aux États-Unis, plus de  
14 quatre-vingt-dix pour cent (90 %) des amendes  
15 imposées pour violation de l'article 1 du Sherman  
16 Act, qui est l'équivalent de notre article 45 et de  
17 notre article 47, depuis mil neuf cent quatre-  
18 vingt-seize (1996), quatre-vingt-dix pour cent  
19 (90 %) des amendes peuvent être reliées à des  
20 enquêtes qui ont débuté suite à un signalement dans  
21 le cadre du programme d'immunité; donc, c'est  
22 énorme. Et donc, c'est un outil fondamental et les  
23 agences de concurrence déploient vraiment beaucoup  
24 d'efforts pour protéger leur programme et en faire  
25 la promotion.

1 J'aimerais passer maintenant à la deuxième  
2 partie : le bilan. Je me suis limité. J'ai regardé  
3 ans les quinze (15) dernières années. Alors, au  
4 cours des quinze (15) dernières années, je pense  
5 qu'on peut dire que, en fait, très peu  
6 d'accusations criminelles pour violation des  
7 dispositions de la Loi sur la concurrence en  
8 matière de complots ou de trucages d'offres ont été  
9 portées contre des entreprises québécoises oeuvrant  
10 dans le secteur de la construction. En se fiant sur  
11 l'information qui a été rendue publique par le  
12 Bureau, j'ai constaté qu'entre l'an deux mille  
13 (2000) et la fin de l'année deux mille six (2006),  
14 il y a eu aucune accusation.

15 À partir de la fin de l'année deux mille  
16 six (2006) jusqu'en deux mille douze (2012), le  
17 rythme s'est accéléré un peu avec des accusations  
18 qui ont été portées dans cinq dossiers qui ont  
19 culminé par l'affaire du système présumé de  
20 collusion implanté dans la région de Saint-Jean-  
21 sur-Richelieu.

22 Et puis, depuis deux mille treize (2013),  
23 là, c'est l'emballement avec la révélation récente  
24 par les médias que des enquêtes beaucoup plus  
25 vastes du Bureau étaient en cours, notamment en ce



1 qui concerne des firmes de génie-conseil à Québec  
2 et puis à Gatineau. Et lors de son témoignage  
3 devant la Commission, le représentant du Bureau a  
4 indiqué que douze (12) dossiers qui concernent le  
5 secteur québécois de la construction sont  
6 actuellement en cours d'enquête.

7 Cette accélération marquée du nombre de  
8 dossiers du Bureau de la concurrence au cours des  
9 toutes dernières années coïncide sans doute avec  
10 l'importante couverture médiatique récente des  
11 problèmes de collusion et de corruption dans  
12 l'industrie et puis avec l'adoption sans précédent  
13 de mesures publiques énergiques, comme la mise sur  
14 pied de l'UPAC, les travaux de la Commission,  
15 évidemment. Plusieurs représentants d'entreprises  
16 qui ont témoigné devant vous ont d'ailleurs indiqué  
17 que ce sont essentiellement ces derniers facteurs  
18 qui les ont fait réfléchir et réagir. De plus, sur  
19 la base de l'information qui est publiquement  
20 disponible, il semblerait que ces nouveaux dossiers  
21 du Bureau de la concurrence n'ont pu voir le jour  
22 que suite au dépôt de demandes d'immunité,  
23 justement.

24 Donc, on peut probablement parier que, en  
25 fait, c'est le débat public portant sur les

1 problèmes de concurrence dans l'industrie qui a  
2 fait réfléchir les entreprises, les a convaincues  
3 d'approcher le Bureau de leur propre initiative  
4 avant d'être démasquées, afin de pouvoir  
5 éventuellement recevoir un traitement plus clément.  
6 Et on peut donc, malheureusement, supposer que,  
7 n'eut été de cette pression-là, la plupart de ces  
8 récents dossiers d'enquête auraient peut-être  
9 jamais vu le jour.

10 Or, à mon sens, il est clair que, au vu des  
11 témoignages entendus, qui ont fait état quand même  
12 de nombreux complots anticoncurrentiels dans  
13 plusieurs secteurs de l'industrie, ce bilan  
14 m'apparaît décevant. Je préciserais que les  
15 infractions de concurrence sont manifestement pas  
16 les seules à ne pas avoir été détectées, je pense,  
17 dans des proportions satisfaisantes. Vos travaux  
18 ont fait état d'une multitude d'autres activités  
19 illégales qui sont pas du ressort ni de la Loi de  
20 la concurrence, ni du Bureau. Mais bon, moi, je  
21 m'occupe du droit de la concurrence et, de ce point  
22 de vue-là, il me semble que le régime présente  
23 quand même certaines lacunes.

24 Ces lacunes, à mon avis, sont de deux  
25 ordres. Je pense que notre régime a failli à sa

1 tâche au niveau de la détection, de la répression  
2 des cas de trucages d'offres, mais il s'est aussi  
3 montré, il me semble, très peu efficace au niveau  
4 de la prévention en amont de ces activités  
5 illégales-là. Et donc, je pense qu'on peut se poser  
6 la question, comme vous l'avez fait à mon égard, de  
7 savoir pourquoi notre régime n'a pas su dissuader  
8 au départ nos entreprises de comploter, puis  
9 pourquoi il n'a pas pu détecter un nombre suffisant  
10 de complots.

11 Je voudrais... je pense, à mon humble avis,  
12 j'écarterais d'emblée un facteur qui, à mon avis, a  
13 eu très peu d'impact, et c'est la nature des  
14 sanctions dont sont passibles, en vertu de la Loi,  
15 les entreprises ou les individus trouvés coupables  
16 d'avoir enfreint la Loi sur la concurrence, ou leur  
17 éventuel manque de sécurité... de sévérité. Je  
18 pense que dans le genre d'exercice que l'on fait  
19 aujourd'hui, le réflexe, c'est souvent d'imputer le  
20 constat de faiblesse ou d'échec au caractère trop  
21 clément, voire dérisoire, des sanctions et d'en  
22 préconiser le renforcement afin d'augmenter le  
23 caractère dissuasif de la Loi.

24 Or, j'estime qu'en ce qui concerne la Loi  
25 sur la concurrence, cette démarche-là n'est pas

1           justifiée. Je pense pas que la prévalence rapportée  
2           des cas d'infraction s'explique par le manque de  
3           sévérité des sanctions prévues dans la Loi. Ce qui  
4           pose davantage problème, à mon sens, dans une  
5           certaine mesure, c'est peut-être le manque de  
6           connaissance des justiciables, de la nature de ces  
7           sanctions, et peut-être, surtout, le sentiment que  
8           les sanctions sont pas réellement appliquées.

9                        Donc, brièvement, pour ce qui est de la  
10           sévérité des sanctions, comme je l'ai mentionné,  
11           les infractions prévues dans la Loi qui interdisent  
12           les complots sont de nature criminelle et ce,  
13           depuis plus de cent (100) ans. Et donc, on se situe  
14           dans le peloton de tête des pays qui ont emprunté  
15           la voie criminelle pour s'attaquer au cas de  
16           cartel. Et on s'inscrit donc tout à fait dans cette  
17           tendance fortement influencée par les Américains,  
18           qui considère donc la criminalisation des  
19           infractions de concurrence et l'engagement de la  
20           responsabilité personnelle des individus, notamment  
21           par l'imposition de peines d'emprisonnement, sont  
22           des mesures de dissuasion fondamentales.

23                       Je vous rappellerai aussi que la Loi sur la  
24           concurrence a été amendée tout récemment, en deux  
25           mille neuf (2009), afin notamment d'augmenter

1 encore davantage les peines imposables. Vous me  
2 direz peut-être : « Oui, mais les peines ont été  
3 augmentée en deux mille neuf (2009) et puis  
4 ensuite, c'est depuis deux mille neuf (2009) que le  
5 Bureau a beaucoup plus de dossiers, donc, il y a un  
6 lien entre l'augmentation de l'efficacité du  
7 travail du Bureau et l'augmentation des peines. »

8 Je vous dirais que pour ce qui est de la  
9 situation qui nous occupe, je pense que c'est une  
10 coïncidence et j'attribue davantage l'augmentation  
11 de l'efficacité du Bureau... du travail du Bureau  
12 aux pressions médiatiques et au genre de travail  
13 qu'on est en train de faire aujourd'hui qu'à  
14 l'augmentation des peines. De toute façon,  
15 l'augmentation des peines n'avait pas d'effet  
16 rétroactif, donc les gens qui sont allés voir le  
17 Bureau de la concurrence était soumis aux anciennes  
18 peines.

19 Donc, plutôt qu'un problème de sévérité  
20 intrinsèque des sanctions, je pense que c'est, à  
21 mon sens, un manque de connaissance de la nature  
22 des sanctions et au sentiment qu'elles ne sont pas  
23 réellement appliquées qui a contribué à  
24 l'établissement, je pense, d'une certaine culture  
25 d'impunité au sein de l'industrie.

1                   Je veux évidemment pas sous-entendre par là  
2 que les entreprises qui ont apparemment fait du  
3 truquage d'offres ignoraient qu'elles contournaient  
4 les règles. La grande majorité des entreprises, je  
5 pense, qui ont été entendues sur ce point  
6 semblaient savoir pertinemment qu'elles agissaient  
7 dans l'illégalité. Elles ont d'ailleurs pris soin  
8 de garder leurs concertations secrètes, certaines  
9 allant même jusqu'à utiliser un langage codé pour  
10 crypter leurs discussions.

11                   Mais, il me semble aller de soi toutefois  
12 que les possibilités d'infractions augmentent  
13 lorsque les contours de la loi et l'organisme  
14 chargé de les appliquer sont moins bien connus de  
15 la population ou lorsque les justiciables ont le  
16 sentiment que les risques de se faire prendre sont  
17 très faibles.

18                   Or, à certains égards, je pense que la Loi  
19 sur la concurrence est parfois mal connue ici au  
20 Québec. Certains intervenants lors des audiences  
21 publiques ont d'ailleurs indiqués qu'ils avaient  
22 mal compris la portée exacte de certaines... des  
23 interdictions que la loi édicte ou en avaient sous-  
24 estimé la gravité.

25                   Il est clair qu'en termes de visibilité, de

1           connaissance de la loi auprès des justiciables, la  
2           situation certainement s'est améliorée au cours des  
3           dernières années et avant même les travaux de la  
4           Commission. Je pense qu'on peut parler du cartel de  
5           l'essence qui a vraiment été le premier véritable  
6           complot régional qui a fait les manchettes parce  
7           que c'était le premier complot régional qui  
8           touchait le portefeuille de tous. Et puis,  
9           évidemment, il y a eu le débat public entourant les  
10          travaux de la Commission qui a contribué à  
11          renforcer dans l'esprit du public l'importance et  
12          la gravité de la loi.

13                 Mais, je pense que, avant ces événements,  
14          on peut dire sans trop exagérer que la connaissance  
15          de la loi et des conséquences de sa violation était  
16          peut-être un peu faible.

17                 Et parallèlement à ce phénomène - et c'est  
18          peut-être un élément qui permet de l'expliquer - il  
19          me semble aussi que la présence et la visibilité du  
20          Bureau de la concurrence au Québec sont assez  
21          faibles. À moins d'y avoir été directement  
22          confronté, les gens souvent connaissent  
23          généralement peu le Bureau et ce qu'il fait.

24                 Certains témoins vous ont d'ailleurs  
25          affirmé qu'ils connaissaient pas... qu'avant deux

1 mille neuf (2009), ils connaissaient pas le Bureau  
2 de la concurrence ou n'auraient pas pensé à le  
3 contacter pour dénoncer une pratique illégale  
4 soupçonnée. Quelqu'un a dit : « Ce n'est pas  
5 quelque chose qu'on entend souvent parler. »

6 De manière générale, le Bureau de la  
7 concurrence - et on aura l'occasion d'y revenir -  
8 ne mène pas d'activité de surveillance de terrain  
9 sur les marchés et donc, de ce fait, sa visibilité  
10 un peu en pâtit. Et je pense que le manque de  
11 visibilité des actions du Bureau a probablement pas  
12 contribué non plus à ancrer une culture de  
13 conformité au sein des entreprises.

14 Un autre point que je voulais mentionner  
15 sur le plan que je qualifierais difficilement  
16 quantifiable, la perception de la loi auprès des  
17 justifiables puis qui m'a frappé quand j'ai entendu  
18 certains témoignages, c'est qu'il me semble  
19 qu'encore aujourd'hui, à bien des égards, il y a  
20 certains objectifs de la loi dont notamment la  
21 promotion et la protection du libre marché ne sont  
22 pas entièrement compris ou même acceptés par une  
23 tranche non négligeable de la population.

24 Au cours de ma pratique, j'ai entendu  
25 souvent dire qu'il est ou il devrait être normal ou



1           souhaitable, pour des petites entreprises, de  
2           coopérer entre elles pour se protéger contre les  
3           géants ou pour des entreprises d'une région, de  
4           faire front commun contre les entreprises  
5           étrangères. Et certains commentaires en ce sens ont  
6           d'ailleurs été entendus au cours des audiences de  
7           la Commission.

8                       Or, ce type de coopération-là dont il est  
9           question ici peut précisément donner lieu à des  
10          comportements contraires à la loi puis aux  
11          objectifs de libres marchés qu'elle fixe.

12                      La Loi sur la concurrence, vous savez, est  
13          implacable. Elle se soucie pas d'une répartition  
14          équitable des revenus ou des emplois entre les  
15          différentes entreprises d'un secteur donné ou de la  
16          protection des fleurons de l'économie régionale ou  
17          provinciale. Elle obéit à une logique stricte de  
18          libres marchés. Et je pense que cette résistance  
19          face à certains objectifs de la loi a probablement  
20          elle aussi contribué à un certain laxisme dont ont  
21          fait preuve certaines entreprises

22                      Si on passe maintenant à la question de la  
23          détection, le premier point à mentionner, et on le  
24          répétera jamais assez, je pense, c'est que la  
25          collusion est difficile à détecter. Les ententes

1 anticoncurrentielles et le trucage d'offres sont,  
2 par définition, secrètes et elles sont, évidemment,  
3 rarement consignées par écrit. Et sauf exception, à  
4 l'absence de preuves testimoniales, on peut tout au  
5 plus en déceler certains indices dans une note  
6 griffonnée en marge d'une page, dans un courriel,  
7 au sens un peu obscur, parfois par le regroupement  
8 de relevés téléphoniques cellulaires qui permet de  
9 voir que des représentants d'entreprises se sont  
10 parlés ou se sont rencontrés à un certain endroit.  
11 De manière générale, pour reprendre une expression  
12 qui est utilisée dans le métier, les « smoking  
13 guns » sont très rares.

14 De plus, puis c'est un point qui est  
15 important à mentionner qui... qui distingue les  
16 complots anticoncurrentiels de plusieurs autres  
17 crimes plus classiques, c'est que certains des  
18 effets d'une entente anticoncurrentielle, comme le  
19 fait, par exemple, que des entreprises semblent  
20 respecter systématiquement le territoire de leurs  
21 concurrents, ça peut s'expliquer par un  
22 comportement commercial parfaitement légitime. Une  
23 entreprise peut, par exemple, décider toute seule,  
24 en toute légalité, de pas aller chercher la  
25 clientèle de l'autre parce qu'elle sait fort bien,

1 par expérience ou par anticipation, que cette  
2 démarche-là va déclencher une riposte de son  
3 adversaire qui pourrait entraîner les deux  
4 entreprises dans une guerre de prix trop... trop  
5 coûteuse pour les deux.

6 Or, la Loi sur la concurrence, elle  
7 n'oblige pas les entreprises à faire concurrence.  
8 Elle fait qu'interdire les entreprises de  
9 s'entendre pour faire échec à la concurrence. Et  
10 puis les autorités de concurrence peuvent  
11 évidemment pas être partout à la fois dans tous les  
12 secteurs de l'économie à tenter d'écouter ce qui se  
13 trame derrière des portes closes. Elles ont des  
14 pouvoirs d'enquête considérables. Elles peuvent,  
15 par exemple, effectuer des perquisitions, des  
16 saisies, faire de l'écoute électronique et ses  
17 pouvoirs doivent être exercés en conformité avec  
18 les chartes, qui, de manière générale, n'autorisent  
19 les atteintes prononcées aux attentes de vie  
20 privée des individus et des entreprises que s'il  
21 existe un motif raisonnable de croire qu'un crime a  
22 été commis.

23 Et donc, ce faisant, la plupart des  
24 enquêtes en matière criminelle du Bureau de la  
25 concurrence ou des autres agences, sont lancées à

1 la suite de dénonciations, par exemple, d'anciens  
2 employés qui ont été congédiés et qui ont été  
3 témoins d'activités illégales, mais surtout à la  
4 suite du dépôt d'une demande d'immunité par une  
5 entrep... ou de clémence par une entreprise qui a  
6 elle-même pris part au complot et qui fournit à  
7 l'agence la preuve dont elle a besoin,  
8 l'information dont elle a besoin pour faire la  
9 preuve du complot. Et puis c'est précisément pour  
10 cette raison que les agences de concurrence  
11 attachent une si grande importance à leur programme  
12 de clémence.

13 En revanche, bien sûr, si personne ne  
14 dénonce ou n'approche l'agence pour avouer son  
15 crime, il y a beaucoup moins d'infractions qui vont  
16 être détectées. En l'espèce aussi, je pense que les  
17 difficultés particulières de détecter les cartels  
18 ont été exacerbées, à mon avis, par une série  
19 d'autres facteurs.

20 Et dans un premier temps, je pense que le  
21 caractère limité des ressources du Bureau de la  
22 concurrence doit être mentionné. Vous connaissez  
23 les chiffres, le représentant du Bureau de la  
24 concurrence les a mentionnés, le Bureau compte près  
25 de quatre cents (400) employés. Cependant, moins

1 d'un cinquième de ceux-ci travaillent dans la  
2 direction générale des affaires criminelles qui  
3 s'occupe des cas de cartels. Cette direction-là,  
4 des affaires criminelles, est évidemment  
5 responsable de l'ensemble des cas de cartels dans  
6 tous les secteurs de l'économie. Pas juste la  
7 construction puis pas juste au Québec. Et puis par  
8 ailleurs, il faut comprendre aussi qu'une part très  
9 importante de ces... des effectifs de cette  
10 division-là travaille à l'examen, souvent, de  
11 cartels internationaux qui concernent des  
12 entreprises étrangères qui vendent au Canada, sont  
13 d'énormes dossiers qui sont souvent analysés en  
14 parallèle avec d'autres juridictions de concurrence  
15 et qui mobilisent beaucoup de ressources.

16 Au final, donc, selon ce que nous a dit le  
17 représentant du Bureau, entre quinze (15) et vingt  
18 pour cent (20 %) des enquêteurs de la division sont  
19 généralement disponibles pour s'occuper des cas de  
20 cartels au Québec. Donc, si on fait le pourcentage,  
21 ça ferait entre dix (10) et quatorze (14)  
22 personnes. Le nombre serait passé à vingt-cinq (25)  
23 au cours des toutes dernières années à cause de  
24 l'augmentation considérable de la charge de travail  
25 suite à l'afflux de demandes d'immunité puis de

1 nouveaux dossiers.

2 Le Bureau de la concurrence a aussi des  
3 bureaux régionaux. Certains ont été fermés dans les  
4 dernières années. Celui de Montréal a été épargné,  
5 mais il est également, à ma connaissance,  
6 responsable du territoire des Maritimes. Et puis le  
7 personnel de ce bureau régional est restreint et  
8 compte, selon le représentant, six employés qui  
9 s'occupent des cas de cartels. En outre, je  
10 préciserai que dans ma pratique, j'ai toujours  
11 considéré que le rôle joué par ce bureau régional  
12 sur la place public était très effacé. En  
13 conséquence, donc - je reviens -, la présence  
14 régionale du Bureau sur le terrain me paraît  
15 faible. En tout cas, il me semble manifeste à la  
16 lecture de certains témoignages entendus que bon  
17 nombre de joueurs ne craignait guère d'être embêté  
18 par des agents du Bureau de la concurrence.

19 Un autre facteur qui, à mon avis, a  
20 certainement contribué au fait que des cas de  
21 soumission concertée ou de trucage d'offres soient  
22 passés inaperçus, je pense, qui est important,  
23 c'est qu'un nombre malheureusement non négligeable  
24 d'entre eux, si l'on se fie aux témoignages  
25 entendus lors des audiences, semble avoir été

1 orchestré avec la complicité ou peut-être la  
2 complaisance de certains représentants des pouvoirs  
3 publics, qui étaient en relation directe avec les  
4 entreprises fautives.

5 Or, en matière de trucage d'offres, et puis  
6 particulièrement au vu des difficultés de détection  
7 puis des problèmes de ressources que je viens  
8 d'évoquer, ce sont précisément ces personnes-là,  
9 compte tenu de leur connaissance du marché, des  
10 conditions de prix qui prévalent, des joueurs en  
11 place, qui sont le mieux à même de détecter des  
12 comportements suspects ou des anomalies dans le  
13 processus d'octroi des contrats, de soupçonner  
14 l'existence d'un cartel, d'alerter les autorités.  
15 Ce sont ces personnes-là qui, en grande partie,  
16 sont les chiens de garde de l'intégrité du  
17 processus d'octroi des contrats et, sans leur  
18 travail de surveillance, l'action répressive du  
19 Bureau de la concurrence sera nécessairement  
20 handicapé.

21 Ce qui m'a frappé, dans le cadre de son  
22 témoignage, le représentant du Bureau de la  
23 concurrence a d'ailleurs mentionné que, faute de  
24 ressources nécessaires pour faire de la  
25 surveillance, le Bureau se fait sur les donneurs

1 d'ouvrage pour faire cette analyse, lui signaler  
2 des cas potentiellement problématiques.

3 Or, donc, on a beau avoir les sanctions  
4 les plus sévères au monde, dans un contexte où le  
5 Bureau parvient difficilement à jouer, donc, un  
6 rôle plus proactif de surveillance, et doit souvent  
7 se limiter à réagir au dépôt de demandes d'immunité  
8 de compagnies qui viennent le voir, si le travail  
9 de surveillance sur le terrain n'est pas accompli,  
10 notamment parce que des acteurs clés, des donneurs  
11 d'ouvrage, sont de connivence, les cartels  
12 demeureront largement impunis.

13 Finalement, le dernier point. Il est  
14 manifeste également que le caractère criminel des  
15 sanctions prévues dans la loi pour participer à un  
16 complot ne simplifie pas le travail des autorités  
17 de répression... le travail de détection et de  
18 répression des autorités canadiennes. Donc, au  
19 niveau de la détection, tel que je l'ai déjà  
20 souligné, les ententes sont secrètes. Lorsque la  
21 preuve testimoniale n'est pas disponible, le simple  
22 soupçon que les entreprises font de la collusion  
23 seront généralement pas suffisants pour obtenir un  
24 mandat de perquisition. Et donc, dès le stade de  
25 l'enquête, le travail des autorités se heurte



1 souvent à des obstacles importants.

2 Et puis, deuxièmement, donc, au niveau de  
3 la preuve de l'infraction, les autorités doivent  
4 faire la preuve d'une véritable entente entre les  
5 parties, et la preuve doit être faite hors de tout  
6 doute raisonnable. Donc, la preuve colligée par le  
7 Bureau doit être très étoffée. Et donc, tous ces  
8 facteurs alourdissent et allongent nécessairement  
9 les délais de l'enquête. Les juridictions,  
10 notamment, européennes qui ont élaboré un régime  
11 civil pour les infractions de concurrence n'ont pas  
12 une tâche aussi lourde. Les représentants de ces  
13 juridictions qu'on a rencontrés nous ont clairement  
14 affirmé qu'ils accordaient beaucoup de valeur à la  
15 flexibilité que leur accorde le régime. Puis,  
16 d'ailleurs, si on examine les affaires dans les  
17 juridictions européennes où il y a en parallèle un  
18 volet civil et un volet criminel, c'est clairement  
19 la voie civile qui est la plus utilisée.

20 Malgré tout ça, je pense que ça serait une  
21 erreur de penser que le traitement civil des  
22 infractions de concurrence est une panacée. Ces  
23 infractions demeurent très difficiles à prouver,  
24 même lorsque le fardeau de preuve est moins lourd.  
25 Et je dois dire que rien, d'ailleurs, ne m'a permis

1 de penser que le caractère civil des régimes  
2 européens leur a permis de détecter et de condamner  
3 un nombre significativement plus élevé de cas de  
4 complots.

5 Au final, quelque soit la nature du régime,  
6 ce sont les programmes d'immunité et de clémence  
7 qui ont permis aux autorités de concurrence de  
8 détecter et de faire la preuve de la majorité des  
9 cas de complots qu'ils ont examinés. Et puis, je  
10 mentionnerais finalement qu'à ma connaissance, le  
11 Bureau de la concurrence lui-même n'a jamais  
12 publiquement remis en cause - et il avait la  
13 parfaite occasion de le faire en deux mille neuf  
14 (2009) lors de la réforme - le caractère criminel  
15 des infractions de complots et de trucage d'offres,  
16 malgré les difficultés additionnelles de preuve et  
17 de procédure que ce régime entraîne. Il semble donc  
18 que le Bureau considère que les difficultés  
19 additionnelles de preuve et de procédure  
20 qu'entraîne le caractère criminel de notre régime  
21 est en quelque sorte le juste prix à payer pour  
22 souligner la gravité de ces comportements.

23 La conclusion au niveau de mon bilan, je  
24 dirais que, dans les forums internationaux, le  
25 Canada fait figure de bon élève parmi les

1           juridictions occidentales de concurrence. La  
2           participation à un complot, à un truquage d'offres  
3           est frappée d'une interdiction pénale qui  
4           s'applique tant aux entreprises qu'aux individus.  
5           Les sanctions peuvent être sévères et, donc, on  
6           s'inscrit totalement dans cette mouvance  
7           internationale qui préconise la criminalisation des  
8           infractions de concurrence.

9                        Mais je pense que les témoignages entendus  
10           dans le cadre des audiences ont permis de mettre en  
11           lumière les limites d'un tel régime et, en  
12           particulier, le manque de potentiel dissuasif que  
13           son caractère criminel est sensé lui conférer  
14           lorsque les autorités chargées de faire respecter  
15           les règles ou, de manière plus générale, les  
16           autorités qui devraient peut-être superviser aussi  
17           l'intégrité du processus d'appel d'offres ont une  
18           présence plus réduite sur le terrain.

19                       Moi, je pense que ce manque de travail de  
20           surveillance en amont, ce manque de visibilité,  
21           jumelé dans certains cas, bien évidemment, soit à  
22           la complicité de certains représentants des  
23           donneurs d'ouvrage, soit parfois au manque de  
24           ressources peut-être ou d'incitatifs des donneurs  
25           d'ouvrage pour tenter de réagir à une situation

1 jugée problématique, a rendu plus difficile encore  
2 la détection du comportement illicite et a permis à  
3 une culture d'impunité et d'indifférence face au  
4 respect des règles de s'implanter.

5 Alors, troisième et dernière partie. Vous  
6 m'avez premièrement posé la question de savoir si  
7 la création d'une institution québécoise de la  
8 concurrence serait une bonne avenue pour améliorer  
9 la détection et la sanction des pratiques  
10 anticoncurrentielles dans l'octroi des contrats  
11 publics de construction. Alors, je discute plus en  
12 détail de ce point dans mon rapport écrit.

13 Je pense que pour résumer mon point de vue  
14 sur cette question-là, je pense que si l'objectif  
15 ici était de créer pour palier, peut-être, le  
16 manque de résultat du régime fédéral, un régime  
17 provincial de concurrence avec à sa tête une agence  
18 qui aurait un mandat tout aussi large que celui du  
19 Bureau de la concurrence ou du Bundeskartellamt  
20 allemand ou de l'Autorité française de la  
21 concurrence, qui sont des agences, donc, qui ont  
22 comme mandat d'intervenir dans tous les secteurs de  
23 l'économie toutes les fois où les entreprises  
24 érigent par leur pratique ou comportement des  
25 barrières artificielles au bon fonctionnement du

1 libre marché. Il s'agirait là, à mon sens, d'une  
2 initiative qui, au-delà des enjeux juridiques  
3 soulevés, nécessiterait évidemment un déploiement  
4 considérable de ressources et je ne suis pas  
5 certain qu'elle serait justifiée au regard du type  
6 précis de problèmes sur lesquels les travaux de la  
7 Commission ont fait la lumière.

8 Je pense, en revanche, en réponse à vos  
9 questions subséquentes, que l'on pourrait  
10 certainement envisager de prendre certaines mesures  
11 intermédiaires. La portée de ces mesures serait  
12 sans doute plus limitée, mais elle serait du même  
13 coup plus ciblée et elle servirait précisément, je  
14 pense, à combler les lacunes qui donc, à mon avis,  
15 expliquent pour beaucoup les problèmes identifiés.

16 On pourrait, je pense, ainsi prévoir la  
17 mise sur pied d'une agence dont le mandat serait  
18 restreint à la seule question des rapports  
19 contractuels entre l'État et les entreprises qui  
20 lui fournissent des produits ou des services et  
21 dont l'une des missions, elle pourrait en avoir  
22 d'autres, serait de veiller à ce que les appels  
23 d'offres publics aient été conclus en l'absence de  
24 concertation ou d'ententes illicites préalables  
25 entre entreprises sur le contenu des soumissions.

1                   Et de ce point de vue, l'intérêt que  
2                   porterait l'agence sur les questions de concurrence  
3                   serait motivé non pas par des préoccupations  
4                   d'ordre macroéconomique ou de protection au sens  
5                   large des fondements de notre économie libérale,  
6                   comme c'est le cas pour le Bureau de la  
7                   concurrence, mais plus simplement par le souci de  
8                   s'assurer que le consentement donné par les  
9                   pouvoirs publics à l'établissement de rapports  
10                  contractuels n'a pas été vicié ou dupé par  
11                  l'existence de manoeuvres illicites en  
12                  soumissionnant.

13                 L'agence serait ainsi constituée pour avoir  
14                 un rôle plus proactif de surveillance dans les  
15                 marchés dans lesquels les appels d'offres des  
16                 pouvoirs publics sont octroyé. Et, tel que discuté,  
17                 il s'agit d'un rôle que le Bureau de la concurrence  
18                 parvient difficilement à remplir. À ce titre,  
19                 l'agence pourrait exécuter un certain nombre  
20                 d'activités de terrain, procéder à des  
21                 vérifications aléatoires ou systématiques du  
22                 résultat des appels d'offres, analyser les  
23                 caractéristiques du marché, le nombre de joueurs  
24                 actuels et potentiels, vérifier les soumissions  
25                 déposées afin de déterminer dans quelle mesure elle

1           pourrait établir un schéma récurrent de répartition  
2           de marché et, plus généralement, tenter de déceler  
3           tout indice de comportement collusoire adopté par  
4           les entreprises.

5                       L'agence viendrait donc, en quelque sorte,  
6           épauler et superviser le travail des donneurs  
7           publics d'ouvrage et peut-être, en particulier, les  
8           plus petites municipalités qui n'ont pas les  
9           ressources pour procéder à ce genre de  
10          surveillance. Et puis au terme de ces examens et  
11          analyses, on pourrait concevoir que l'agence  
12          pourrait, en cas de soupçon ou d'irrégularité ou de  
13          constat, servir de courroie de transmission au  
14          Bureau de la concurrence de l'information  
15          recueillie afin de permettre à ce dernier, le cas  
16          échéant, d'examiner l'affaire en vertu de ses  
17          propres pouvoirs d'enquête.

18                      L'Agence serait ainsi appelée à jouer un  
19          rôle de chien de garde, à devenir, en d'autres  
20          termes, les yeux et les oreilles du Bureau. Elle  
21          viendrait ici compléter le travail du Bureau par le  
22          déploiement de mesures de surveillance plus  
23          proactives que ce qui existe dans les faits en  
24          vertu du régime actuel.

25                      Cela étant dit, vu le caractère secret et

1 difficilement détectable des ententes de truquage  
2 d'offres, c'est clair, cette initiative ne  
3 constituerait pas une panacée qui permettrait de  
4 résoudre tous les problèmes, détecter tous les  
5 complots, mais je pense que, à tout le moins, elle  
6 aurait le mérite de signaler, plus que ça a été le  
7 cas jusqu'à présent, aux entreprises l'intention de  
8 l'État de les observer de beaucoup plus près.

9 Si vous voulez, c'est un... je vois ça un  
10 peu comme l'installation d'un photo-radar sur le  
11 bord d'une autoroute. C'est un ajout d'un chien de  
12 garde qui permettrait d'adresser aux entreprises du  
13 secteur le message qu'elles feront désormais  
14 l'objet d'une surveillance serrée, ce qui  
15 constituerait peut-être en soi une mesure de  
16 dissuasion efficace. Et qui sait, cela en  
17 inciterait peut-être certaines à aller voir le  
18 Bureau si elles avaient le sentiment d'être  
19 observées d'un peu trop près.

20 Je pense qu'il y a un parallèle à faire  
21 entre les mesures qui sont proposées ici et la  
22 conclusion d'ententes récentes, administratives,  
23 entre le Bureau de la concurrence et d'autres  
24 agences publiques tant fédérales que provinciales.  
25 Je vais seulement les énumérer parce qu'elles ont



1 été présentées par le représentant du Bureau.

2 Je pense notamment au protocole d'entente  
3 que le Bureau a signé en mai deux mille treize  
4 (2013) avec le ministre fédéral des Travaux publics  
5 et des Services gouvernement... le ministère  
6 fédéral, pardon, des Travaux publics et des  
7 Services gouvernementaux qui est la principale  
8 agence responsable des approvisionnements du  
9 gouvernement fédéral.

10 Je pense, entre autres, aussi à l'accord de  
11 coopération que le Bureau a signé plus récemment  
12 encore, en février deux mille quatorze (2014), avec  
13 le Market Surveillance Administrator de l'Alberta,  
14 une agence provinciale qui supervise les marchés de  
15 l'énergie en Alberta. Donc, ce sont des initiatives  
16 très très récentes de coopération.

17 Mais, aujourd'hui je voulais surtout  
18 attirer votre attention sur un exemple que j'estime  
19 très fructueux de collaboration entre agences  
20 étatiques sur la scène étrangère.

21 C'est celles qui existent entre l'Autorité  
22 française de la concurrence qui est basée à Paris  
23 et ce qu'on appelle là-bas les Directions  
24 régionales des entreprises de la concurrence, de la  
25 consommation, du travail et de l'emploi, les

1 DIRECCTES - et c'est ce que je vais utiliser comme  
2 acronyme - et qui sont réparties à travers le  
3 territoire français. Il en a près d'une vingtaine  
4 de DIRECCTES.

5           Disons que, en examinant les différents  
6 régimes, ce qui m'a vraiment frappé au niveau du  
7 régime français de concurrence, c'est que le régime  
8 français m'a semblé particulièrement efficace dans  
9 la détection de petits cartels à caractère très  
10 local dont plusieurs concernaient des affaires de  
11 truquage d'offres dans l'industrie de la  
12 construction. Et ce bilan m'a paru d'autant plus  
13 impressionnant que, dans la presque totalité de ces  
14 cas, les dossiers n'avaient pas été portés à  
15 l'attention des pouvoirs publics par le biais d'une  
16 demande d'immunité. Donc, c'étaient des cas de  
17 cartels que les autorités ont été capables de  
18 démasquer d'elles-mêmes sans l'aide d'un délateur.

19           Et en examinant le régime, j'ai constaté  
20 que si la presque totalité des pouvoirs  
21 d'application des règles de concurrence, c'est-à-  
22 dire les pouvoirs de sanction sont centralisés à  
23 Paris. En revanche, les compétences en matière de  
24 surveillance sont très décentralisées.

25           Les DIRECCTES ont en effet comme fonction

1 de s'assurer au niveau régional du respect par les  
2 entreprises de leurs obligations légales  
3 principalement dans les domaines de la concurrence,  
4 de la protection du consommateur, de la sécurité  
5 des consommateurs, mais en ce qui concerne la  
6 concurrence, chacune des DIRECCTES emploie des  
7 agents dont la mission est de surveiller les  
8 marchés au niveau local et détecter toutes  
9 pratiques des entreprises qui pourraient être  
10 contraires aux règles du droit de la concurrence  
11 français ou communautaire.

12 Et lorsqu'une pratique illicite est  
13 soupçonnée, un dossier est monté puis est transmis  
14 à Paris pour convaincre le rapporteur de l'Autorité  
15 centrale, sur la base de la gravité et de la  
16 concordance des indices recueillis, d'ouvrir une  
17 enquête sur le comportement en cause.

18 Les agents des DIRECCTES jouent donc en  
19 quelque sorte un rôle d'éclaireur et ils sont  
20 appelés à nourrir l'Autorité centrale, qui n'a pas  
21 de présence en région, de dossiers à portée plus  
22 locale.

23 Les techniques employées par les agents de  
24 DIRECCTES dans le cadre de leur mission de  
25 détection sont de natures diverses. Alors, ils vont

1 recenser par exemple l'ensemble des appels d'offres  
2 lancés dans la région en consultant les registres  
3 publics sur lesquels ceux-ci doivent être annoncés.

4 Ils vont ensuite assister souvent aux  
5 délibérations de ce qu'on appelle là-bas les  
6 commissions d'appels d'offres qui examinent les  
7 candidatures, les offres déposées puis qui  
8 délibèrent sur l'attribution des marchés. Et donc,  
9 les agents ont la possibilité de rencontrer, de  
10 questionner non seulement les élus, mais surtout  
11 les techniciens, les agents d'état qui ont bâti les  
12 différents dossiers, qui ont répondu aux questions  
13 et aux demandes de précision des entreprises qui  
14 ont supervisé le cheminement du dossier.

15 Et puis évidemment, les DIRECTTES vont  
16 aussi... peuvent aussi consulter tous les documents  
17 déposés par les entreprises soumissionnaires,  
18 procéder à un examen minutieux du résultat des  
19 appels d'offres, vérifier les écarts de prix ou les  
20 écarts entre l'estimation des coûts et les prix  
21 offerts. Ou faire une analyse plus historique des  
22 contrats publics accordés dans un secteur donné.  
23 Observer, par exemple, l'évolution des prix ou la  
24 stabilité des parts de marché entre les entreprises  
25 qui soumissionnent régulièrement.

1                   Donc, c'est un véritable travail de moine,  
2                   mais ça semble avoir porté fruit. En tout cas, les  
3                   représentations... les représentants de l'Autorité  
4                   centrale que nous avons rencontrés à Paris ont  
5                   souligné que pour eux, le travail de surveillance  
6                   locale effectué par les DIRECCTES leur était  
7                   absolument indispensable.

8                   Je terminerai rapidement en disant que bon,  
9                   pour renforcer le rôle de surveillance de l'agence,  
10                  on pourrait bien sûr envisager d'aller plus loin,  
11                  examiner l'opportunité de lui octroyer certains  
12                  pouvoirs contraignants, je pense entre autres à la  
13                  production de documents, des pouvoirs d'inspection,  
14                  de perquisition qui, comme on l'a vu, sont  
15                  fondamentaux en matière d'enquête sur des  
16                  infractions de concurrence. Mais évidemment,  
17                  l'exercice de ces pouvoirs-là devrait... devra être  
18                  articulé en tenant compte des chartes.

19                  Et puis finalement, on pourrait aussi  
20                  décider d'aller un cran plus loin, prévoir au sein  
21                  du nouveau régime la possibilité d'imposer des  
22                  sanctions pour les entreprises qui n'auraient pas  
23                  préparé leurs soumissions en toute indépendance.  
24                  Ces sanctions pourraient avoir un caractère pénal  
25                  ou alternativement, s'inspirer du modèle européen

1 et prévoir la possibilité d'imposer des sanctions  
2 pécuniaires de nature administrative. Ça existe  
3 maintenant de plus en plus dans de nombreuses lois  
4 fédérales et provinciales, en matière de valeurs  
5 mobilières, par exemple. Et ça permettrait à  
6 l'agence québécoise de s'affranchir du... du carcan  
7 criminel. Mais évidemment, attention toutefois si  
8 on s'engage sur cette voie. Il est clair, à mon  
9 sens, que l'introduction de sanctions pécuniaires  
10 sévères au sein du régime pourrait soulever des  
11 enjeux juridiques et pratiques importants de  
12 dédoublement avec le régime fédéral qui va toujours  
13 continuer à s'appliquer ici. La situation,  
14 remarquez, serait peut-être pas inédite. Il  
15 existerait d'autres cas où des normes édictées par  
16 une loi fédérale sont dupliquées au niveau  
17 provincial, puis je pense, entre autres, au domaine  
18 de la publicité trompeuse. Et donc, il faudrait, en  
19 tout cas, sûrement une volonté prononcée de  
20 coopération entre les deux agences pour que les  
21 deux régimes soient appliqués en parallèle de  
22 manière efficace. Il y aurait des problèmes de  
23 double... double sanction pour essentiellement le  
24 comportement, je pense à des questions de conflit  
25 en matière d'octroi d'immunité également.

1                   Et donc, en conclusion, si j'avais... si  
2 j'avais à résumer deux témoignages qui m'ont frappé  
3 au cours des auditions, c'est que d'un côté, j'ai  
4 le Bureau de la concurrence qui dit : « Je n'ai pas  
5 les ressources pour faire de la surveillance de  
6 terrain. Je travaille déjà à pleine capacité pour  
7 m'occuper de mes dossiers d'enquête générés par des  
8 demandes d'immunité et de clémence. Et je me fie  
9 sur les donneurs d'ouvrage pour venir me signaler  
10 des cas problématiques. » Et de l'autre côté, j'ai  
11 des représentants des donneurs d'ouvrage qui nous  
12 disent qu'ils n'ont pas le temps, ils ont pas les  
13 moyens, ils ont pas les compétences pour gérer ce  
14 genre de situation. Donc, il me semble qu'il y a un  
15 trou que l'on pourrait combler par la création de  
16 cette agence chargée justement de superviser le  
17 respect de l'intégrité des appels d'offres puis  
18 investie notamment d'une mission de surveillance et  
19 de détection en matière de concurrence qui  
20 viendrait compléter en amont au lieu de le  
21 dupliquer le travail du Bureau.

22                   J'apprenais, le... le weekend dernier que  
23 la Suède, j'ai trouvé ça intéressant, la Suède  
24 vient tout juste de fusionner son agence de  
25 concurrence, son bureau de la concurrence avec

1 l'agence qui, jusque là, était chargée de  
2 superviser le respect des règles d'attribution des  
3 contrats publics. Et donc, c'est pas une mesure qui  
4 pourrait être prise ici, évidemment, compte tenu de  
5 notre structure fédérale, mais j'ai trouvé ça fort  
6 intéressant parce que je me suis dit qu'il y a là  
7 une reconnaissance de l'intérêt à rapprocher, de  
8 manière plus formelle, institutionnelle, les  
9 représentants des pouvoirs publics qui supervisent  
10 l'attribution des contrats publics et ceux qui  
11 tentent de protéger l'intégrité du processus,  
12 notamment du point de vue de la concurrence. Alors  
13 je vous remercie beaucoup de votre attention.

14 Me GENEVIÈVE CARTIER :

15 Q. **[127]** Merci beaucoup, Maître Comtois. J'avais  
16 raison de présenter le professeur Comtois parce que  
17 voilà un cours très intéressant sur le droit de la  
18 concurrence d'ici et de l'étranger. Avant d'y aller  
19 de questions d'approfondissement, j'aimerais qu'on  
20 revienne sur un aspect de votre présentation qui  
21 m'apparaît très important de mettre en évidence  
22 parce qu'il a, je pense, semé un peu de confusion  
23 dans certains commentaires qu'on a lus dans les  
24 médias ou dans certaines réflexions à travers  
25 certains témoignages; c'est la question des



1 recours... du régime civil de sanctions du...

2 R. Oui.

3 Q. **[128]** ... des infractions de concurrence. Donc, si  
4 je comprends bien votre présentation, la réforme de  
5 deux mille neuf (2009), de la Loi sur la  
6 concurrence, a introduit des recours civils...

7 R. Oui, une disposition civile, oui.

8 Q. **[129]** ... pour une partie... pour un certain nombre  
9 d'infractions mais qui ne touchent pas  
10 véritablement les infractions de truquage d'offres  
11 dont... qui font l'objet de...

12 R. Absolument. Ça a pas été l'objectif. Ce qu'on a  
13 voulu... ce que j'ai expliqué c'est que l'Article  
14 45, avant, avait une portée beaucoup trop large, et  
15 pouvait s'appliquer tant aux infractions de types  
16 injustifiables qu'aux autres types d'infractions  
17 comme cette entente de...

18 Q. **[130]** De coopération...

19 R. ... coproduction.

20 Q. **[131]** ... oui.

21 Q. **[132]** Et ça... les entreprises disaient : « Ça a un  
22 effet, » je veux dire... je vais... ça va... ça  
23 risque... les entreprises qui veulent prendre aucun  
24 risque, si tu leur dis : « Il y a un petit risque  
25 que ça soit criminel mais je peux pas l'exclure; »

1 la disposition est rédigée de manière très large,  
2 donc ça pourrait s'appliquer. Et donc, il y a des  
3 gens qui disaient, bien c'est un frein un peu sur  
4 le développement. Peut-être que ça décourage  
5 certaines entreprises de faire de ententes qui, au  
6 final, on un impact positif.

7 Donc, le problème, c'était la portée trop  
8 large de l'article 45, et aussi le fardeau de  
9 preuve trop élevé du Bureau de la concurrence parce  
10 qu'il devait faire cette preuve de réduction de  
11 concurrence indue. Et donc, on a enlevé « indue »  
12 et on restreint 45, et la disposition civile a  
13 vocation a s'appliquer à ce type d'entente-là...

14 Q. **[133]** Donc...

15 R. ... mais pas au cartel.

16 Q. **[134]** Donc, il est pas exact de dire que depuis  
17 deux mille neuf (2009) on a un régime civil ou, en  
18 tout cas, des infractions civiles qui nous  
19 permettent d'attraper les cas de truquage d'offres.

20 R. Pas du tout.

21 Q. **[135]** Par ailleurs, vous dites, l'intérêt  
22 d'introduire ce type de recours-là est, somme  
23 toute, limité parce que de toute façon, la  
24 difficulté... bien que ça nous permette de diminuer  
25 le fardeau de preuve, la difficulté de détecter ces

1 problèmes-là est la même dans les deux cas, et que  
2 certes, c'est plus difficile de faire une preuve  
3 hors de tout doute, mais pour être capable de faire  
4 une preuve selon la prépondérance des probabilités,  
5 il faut avoir un début de preuve, donc le point de  
6 départ reste aussi problématique dans...

7 R. Oui, écoutez...

8 Q. **[136]** ... un cas ou dans l'autre.

9 R. J'ai pas d'opinion très tranchée sur cette  
10 question-là. Moi, j'ai pratiqué le droit de la  
11 concurrence en Europe aussi. Je connais bien les  
12 régimes civils; ça fonctionne très bien. Et, comme  
13 je vous ai dit, les représentants ont dit qu'ils  
14 appréciaient la flexibilité que ces régimes-là leur  
15 accordent.

16 Il y a des gens qui disent : « Oui, mais  
17 les régimes civils en Europe, c'est juste les  
18 entreprises qui payent. Les individus sont pas  
19 tenus responsables de leurs gestes. » Puis, je dois  
20 dire que je suis un peu sensible aux arguments des  
21 Américains qui disent que les infractions pénales,  
22 la menace d'une peine d'emprisonnement, c'est un  
23 facteur de dissuasion. Dans le cadre de ma  
24 pratique, j'ai fait de nombreuses présentations à  
25 des employés d'entreprises. Je leur ai expliqué le

1 droit de la concurrence. Tu leur parle d'amendes,  
2 les gens prennent des notes, mais quand tu parles  
3 de prison, oups! les oreilles se retroussent.

4 Et donc, moi, je pense qu'il y a un facteur  
5 dissuasif important. Puis, je suis sensible, donc,  
6 à l'argument des Américains, mais encore faut-il  
7 prendre les mesures pour s'assurer que ces  
8 sanctions-là sont connues et qu'on donne pas  
9 l'impression aux gens que... comme pour...  
10 lorsqu'on conduit à cent dix kilomètres heure  
11 (110 km/h), il y en a pas de problème.

12 Q. **[137]** Quand vous parlez de l'intérêt des Européens  
13 pour les recours civils en raison de la flexibilité  
14 que ça procure...

15 R. Oui.

16 Q. **[138]** ... de quelle flexibilité parlez-vous?

17 R. Bien, le fardeau de preuve. Il y a aussi... il y a  
18 une autre distinction dont j'ai pas parlé. Quand on  
19 distingue les régimes européens d'ici, c'est  
20 qu'ici, on est dans le domaine criminel, on est  
21 dans le domaine du complot. Et les autorités ont à  
22 faire la preuve d'une entente entre les compagnies.

23 Donc, c'est vraiment une rencontre de  
24 volonté. Les Européens ont un concept plus souple.  
25 Ils doivent faire la preuve selon la balance des

1 probabilités, pas nécessairement d'une entente. Il  
2 y a aussi, ce qui est aussi visé c'est ce qui est  
3 appelé là-bas les pratiques concertées et, donc,  
4 c'est un terme un peu plus flou mais, en fait, ce  
5 que ça vise, c'est une prise de contact entre les  
6 entreprises qui, sans nécessairement déboucher sur  
7 un accord, c'est une prise de contact par laquelle  
8 l'entreprise va comme dévoiler à l'autre son, le  
9 comportement qu'elle entend adopter dans le marché,  
10 dans l'expectative que l'autre va réagir en  
11 conséquence.

12           Donc, et c'est ce que nous expliquait le  
13 représentant, c'est pas, ça s'éloigne pas  
14 énormément de l'entente mais ça leur donne une...

15 Q. **[139]** Une petite marge de...

16 R. ... une plus grande marge de manoeuvre et, combinée  
17 au...

18 Q. **[140]** Au fardeau de preuve.

19 R. ... fardeau de preuve, ils ont un peu plus de marge  
20 de manoeuvre pour opérer.

21 Q. **[141]** D'accord. Je reviendrais aussi sur la  
22 question de la connaissance à l'article 7. Vous  
23 disiez...

24 R. 47, oui.

25 Q. **[142]** 47. Cet article-là dit que les ententes

1 anticoncurrentielles, par exemple...

2 R. Le truquage d'offres.

3 Q. **[143]** ... le truquage d'offres...

4 R. Oui.

5 Q. **[144]** ... ne peut pas, doit avoir été fait sans la  
6 connaissance...

7 R. À l'insu, oui.

8 Q. **[145]** ... à l'insu. Alors c'est un élément qui a  
9 suscité un certain nombre de...

10 R. Oui, je peux comprendre.

11 Q. **[146]** ... de questions dans notre contexte...

12 R. Oui.

13 Q. **[147]** ... puisque beaucoup de donneurs d'ouvrage  
14 étaient, semble-t-il, ou en tout cas il y a des  
15 allégations selon lesquelles ces donneurs d'ouvrage  
16 avaient la connaissance de ces truquages d'offres  
17 donc quel peut être l'impact ou quel est votre avis  
18 sur l'impact de...

19 R. Bien, écoutez, il y a pas de jurisprudence sur  
20 cette question-là sauf une, tout ce que j'ai trouvé  
21 c'est une décision qui est quand même assez, qui  
22 est pas récente, mil neuf cent quatre-vingt-deux  
23 (1982), la Cour d'appel de l'Ontario et, en fait,  
24 tout ce que ça précise, c'est que la communication,  
25 donc la dénonciation de l'entente au donneur

1 d'ouvrage doit avoir été faite de manière expresse  
2 et, donc, et que la connaissance de l'adjudicateur  
3 de cette entente-là ne se présume pas du seul fait,  
4 par exemple, que les soumissions sont identiques.  
5 Je me souviens pas quels étaient les faits mais  
6 l'idée c'est que ça doit être expresse, ça se  
7 présume pas. C'est la seule décision qui interprète  
8 ça. Mais vous avez raison, c'est sûr que c'est une  
9 question qui, puis qui va refaire surface puis va  
10 se trouver au coeur de nombreux débats judiciaires  
11 j'ai l'impression.

12 Ma compréhension, et donc ça, c'est mon  
13 interprétation, c'est que, et c'est pour ça que je  
14 disais que l'historique un peu des dispositions est  
15 important. C'est que, avant la réforme, 47 était la  
16 seule disposition qui créait une interdiction  
17 automatique. Donc, si tu prouvais que les ententes,  
18 les compagnies s'étaient entendues sur le prix de  
19 leur soumission, criminel.

20 Q. **[148]** Criminel.

21 R. Ce qui était pas le cas, donc, de 45. Et ma  
22 compréhension, c'est que ça a été fait pour exclure  
23 les consortiums parce que voilà un cas où tu avais  
24 deux entreprises, peut-être concurrentes, qui  
25 décidaient de se mettre ensemble pour des raisons

1 peut-être parfaitement légitimes, raisons, la  
2 commande est trop grosse, elles ont un manque de  
3 capacité, donc elles se mettent ensemble donc  
4 forcément, elles se sont entendues sur le prix de  
5 leur soumission.

6 Et, moi, je pense qu'on voulait s'assurer,  
7 en créant cette exception-là, que les cas de  
8 consortiums allaient pas être, oops, happés  
9 automatiquement par l'interdiction criminelle. Bon,  
10 ça, c'est mon interprétation et donc, moi, je pense  
11 pas que 47, que cette exception-là a été inclus  
12 pour exclure les cas de truquage d'offres qui se  
13 font avec la connivence...

14 Q. **[149]** La complicité.

15 R. ... de certains représentants des pouvoirs publics.  
16 Cela étant dit, je veux dire, la disposition est  
17 là, c'est ça qui est écrit et moi, ce que je  
18 plaiderais, c'est qu'il faut à tout le moins, quand  
19 on parle de la connaissance de l'adjudicateur, du  
20 donneur d'ouvrage, en mon sens, c'est de l'entité,  
21 je sais pas en droit municipal mais c'est de  
22 l'entité juridique, que ce soit le conseil de ville  
23 ou le, qui accorde les contrats.

24 Q. **[150]** C'est la connaissance de cette institution-là  
25 et non pas de...



1 R. Bien, il me semble.

2 Q. **[151]** O.K.

3 R. C'est pas un représentant, je pense pas qu'on peut  
4 imputer sa connaissance à lui à celle du conseil de  
5 ville.

6 Q. **[152]** Hum, hum.

7 R. Donc, moi, c'est ça que je plaiderais.

8 Q. **[153]** Enfin, c'est intéressant d'avoir votre avis  
9 là-dessus parce que c'est une question qui s'est  
10 posée. De façon...

11 R. C'est sûr que ça va refaire surface.

12 Q. **[154]** De façon, en fait, sur un thème un peu  
13 différent, vous dites qu'il y a un certain nombre,  
14 en fait, quand vous expliquez le bilan du, de  
15 l'application du droit de la concurrence dans les  
16 dernières années, vous parliez d'un certain nombre  
17 d'incitatifs ou de l'absence d'un certain nombre  
18 d'incitatifs à dénoncer ou à porter à la  
19 connaissance du Bureau, donc du Bureau de la  
20 concurrence un certain nombre de... de problèmes.

21 Dans bien des cas, probablement que les  
22 donneurs d'ouvrage peuvent constater des problèmes  
23 ou soupçonner un certain nombre de problèmes.  
24 Pensez-vous que les donneurs d'ouvrage sont un peu  
25 pris dans ces situations-là dans le sens où ils ont

1           peu d'incitatifs à dénoncer? Il faut que les  
2           travaux se fassent...

3       R. Absolument.

4       Q. **[155]** ... quand on dénonce... donc, est-ce qu'il y  
5           a là une espèce de... de... ça peut être  
6           problématique de se fier sur les donneurs d'ouvrage  
7           à cause du fait qu'ils sont un peu pris, en fait,  
8           dans cette situation?

9       R. Bien, je pense que oui, vous soulevez un bon point,  
10          là, je... je fais pas de criminologie ou de  
11          psychologie criminelle, mais je... il me semble...  
12          je... il me semble que les... les donneurs  
13          d'ouvrage avaient peut-être, effectivement, peu  
14          d'incitatifs à dénoncer, au contraire, je peux voir  
15          ça peut peut-être soulever une série de problèmes,  
16          provoquer des retards dans l'échéancier, le pont se  
17          construira pas, c'est des coûts supplémentaires  
18          pour les contribuables, donc je vois... je pense  
19          que c'était le représentant de la commission  
20          européenne qui nous avait dit qu'il se mettait à la  
21          place du... du représentant des pouvoirs publics et  
22          disait : « What's in it for me? » Le problème,  
23          c'est que les infractions de concurrence sont  
24          souvent qualifiées, on appelle ça des « Victim list  
25          crimes ».

1                   C'est que, qui est la victime d'un  
2                   comportement dans... on le sait très bien, il y en  
3                   a une victime, c'est le contribuable en bout de  
4                   ligne. Mais c'est... c'est évidemment fort  
5                   différent d'un... d'un crime classique, donc  
6                   c'est... c'est la difficulté de ce type de crime-  
7                   là, c'est que c'est l'absence d'une... d'une  
8                   victime individuelle subissant un préjudice  
9                   suffisamment direct et concret pour trouver la  
10                  motivation de se plaindre. Donc effectivement, oui,  
11                  je pense qu'il y avait un problème à ce niveau...

12                Q. **[156]** Donc...

13                R. ... je veux dire pas un problème, je pense que  
14                  c'est... on constate que... je vois mal le type  
15                  d'incitatif.

16                Q. **[157]** En ce sens-là...

17                R. À moins d'en créer.

18                Q. **[158]** C'est ça. Donc, en ce sens-là, cette réalité-  
19                  là de la difficulté dans laquelle sont placés les  
20                  donneurs d'ouvrage et je pose l'hypothèse,  
21                  évidemment, qu'ils sont pas complices de ce qui se  
22                  passe mais dans un cas où ils sont tout à fait  
23                  soucieux du respect de la loi, et caetera, donc il  
24                  va falloir tenir compte, nous, dans nos  
25                  recommandations, si je comprends bien la façon dont

1 vous faites le diagnostic de cette contrainte-là du  
2 fait que ça va être difficile de se fier à... au  
3 donneur d'ouvrage pour... uniquement, enfin...

4 R. Oui.

5 Q. **[159]** ... on verra, mais parce qu'ils sont pris un  
6 peu dans... ils sont dans une situation un peu...  
7 un peu délicate.

8 R. Absolument, mais c'est pour ça aussi que, quand je  
9 parle d'agence de surveillance, c'est aussi pour  
10 ça. C'est pour suppléer ce manque d'incitatifs.  
11 C'est pas seulement pour aider le Bureau, mais  
12 c'est aussi pour faire de la supervision au niveau  
13 des représentants des pouvoirs publics. Là aussi,  
14 je me suis évidemment pas attaqué à cette question-  
15 là, mais il y a eu de graves lacunes aussi à ce  
16 niveau-là.

17 Q. **[160]** Oui.

18 R. Il y a eu un manque de surveillance évident à ce  
19 niveau-là aussi.

20 Q. **[161]** Sur la question des programmes de... de  
21 clémence et des... les programmes d'immunité et de  
22 clémence, vous faites bien ressortir dans votre...  
23 dans votre présentation et dans vos rapports que ce  
24 sont des programmes cruciaux...

25 R. Oui.

1 Q. **[162]** ... dans la détection des cas de cartels, des  
2 cas de... et donc, que c'est très difficile de  
3 faire l'économie de ces programmes-là si on veut  
4 qu'un programme de surveillance des marchés  
5 fonctionne, en tout cas, ou des mesures favorisant  
6 la concurrence fonctionnent. C'est donc dire que  
7 lorsque la Commission verra à proposer des mesures  
8 institutionnelles visant à prévenir ou détecter les  
9 problèmes auxquels elle est confrontée, la  
10 Commission devra s'assurer de ne pas mettre en  
11 péril...

12 R. Oui, c'est fondamental.

13 Q. **[163]** ... l'efficacité de ces programmes-là. Alors  
14 quel type de piège faut-il éviter? Comment...

15 R. Bien, je pense... je pense notamment à... puis  
16 c'est pas un point sur lequel j'ai... je me suis  
17 penché dans... dans mon rapport, là, mais je peux  
18 en parler quand même un peu sur ce que je connais,  
19 là, mais... parce que ça a été mentionné aussi par  
20 le... le représentant du Bureau de la concurrence.  
21 Tous ces nouveaux régimes au Québec de  
22 disqualification qui sont arrivés dans les  
23 dernières années, et puis... bon, premièrement je  
24 pense... il y aurait... mais j'entrerai pas dans  
25 les détails. Je pense qu'il y aurait lieu de faire

1 un certain ménage là-dedans, là, parce qu'on a  
2 des... trois, quatre registres avec des conditions  
3 d'application un peu différentes. Je pense qu'il y  
4 aurait moyen de faire quelque chose d'un peu plus  
5 serré. Mais surtout, j'ai bien noté la... le  
6 problème avec ces registres-là c'est que, si la  
7 compagnie a demandé l'immunité, il y a pas de  
8 problème; elle se fera jamais accuser. Donc, elle  
9 aurait pas été trouvée coupable d'avoir enfreint la  
10 Loi sur la concurrence. Par contre, les demandeurs  
11 de clémence, eux, sont obligés de quand même  
12 plaider coupable. Et donc, eux vont être reconnus,  
13 et donc ça les disqualifie en vertu de ces régimes-  
14 là.

15 Je comprends tout à fait l'idée derrière  
16 ces régimes-là. À un moment donné, aussi, tu veux  
17 lancer le message que les compagnies doivent être  
18 un peu... subir les conséquences de leurs actes.  
19 Donc, je comprends tout à fait ça. Mais, en même  
20 temps, si en créant ces modalités-là... et c'est  
21 parce que le représentant du Bureau nous dit :  
22 « Bien, les gens viennent plus nous parler parce  
23 qu'il y a plus personne qui veut demander la  
24 clémence, parce qu'il va se faire disqualifier pour  
25 les cinq, » ou je sais pas combien d'années c'est.

1 Non, mais c'est clair que... c'est clair que ces  
2 registres-là, ils ont un effet dissuasif très  
3 important. Ça, c'est très clair. Je pense que  
4 c'est... mais je pense qu'il faut commencer à  
5 penser, si on veut maintenir ce genre de registre-  
6 là, il faut penser à des solutions pour faire  
7 coexister ces deux objectifs-là qui sont peut-être  
8 contradictoires.

9 Je remarquais, et c'est intéressant, la  
10 Commission européenne a adopté une directive  
11 récemment, en février deux mille quatorze (2014),  
12 sur les contrats publics.

13 Et donc, une directive, en droit européen,  
14 ce que ça fait, c'est que ça force les états  
15 membres à harmoniser leurs droits internes pour  
16 qu'ils respectent certains critères de base.

17 Et donc, c'est une directive qui est  
18 vraiment très volumineuse sur l'octroi public des  
19 contrats, et caetera. Je rentrerai pas dans le  
20 détail mais il y a une section de la directive qui  
21 traite de ces régimes-là de disqualification. Et ce  
22 que la directive fait, c'est qu'elle dit : « Vous,  
23 les états membres, vous allez prévoir un régime de  
24 disqualification avec, d'une part, des motifs  
25 obligatoires de disqualification, » et là, c'est la

1 participation à une organisation criminelle,  
2 corruption, fraude, blanchiment de capitaux,  
3 notamment, et je pense qu'il y a le travail des  
4 enfants aussi, il faut que ça soit par... donc, les  
5 entreprises qui ont participé, qui ont commis ces  
6 infractions-là, puis que ça soit déclaré par  
7 jugement définitif.

8 Et, par ailleurs, la directive prévoit  
9 aussi un certain nombre de motifs facultatifs  
10 d'exclusion. Et j'entends par « facultatifs », les  
11 états membres peuvent décider ou pas de  
12 disqualifier une entreprise pour ces raisons-là. Et  
13 donc, en ce qui concerne la concurrence, c'est que  
14 le pouvoir adjudicateur dispose d'éléments  
15 suffisamment plausibles pour conclure que  
16 l'opérateur économique a conclu des accords avec  
17 d'autres opérateurs économiques en vue de fausser  
18 la concurrence. Donc, ça, c'est un motif facultatif  
19 d'exclusion.

20 Mais ce qui est intéressant, c'est que la  
21 directive oblige les états membres en plus à  
22 introduire un processus... j'ai pas trouvé de terme  
23 français, ça vient du droit allemand; en anglais on  
24 appelle ça « self cleaning », c'est comme un  
25 mécanisme...



1 Q. **[164]** De purification.

2 R. ... de purification. Et ce qu'on dit aux états  
3 membres, c'est que : « Oui, vous allez prévoir la  
4 disqualification de ces entreprises-là mais vous  
5 allez aussi prévoir la possibilité pour les  
6 entreprises, avant les cinq, six ans de  
7 disqualification, de les remettre... de les  
8 exempter, » si vous voulez, « si elles vous font la  
9 preuve qu'elles ont pris les mesures nécessaires  
10 pour corriger le tort qu'elles ont fait. » Et la  
11 directive mentionne, donc, versements d'indemnités  
12 aux victimes, clarifier totalement les faits, les  
13 circonstances, en collaborant activement avec les  
14 autorités chargées de l'enquête... ont pris des  
15 mesures concrètes, de nature technique,  
16 organisationnelles en matière de personnel, donc  
17 probablement renvoi des employés qui ont participé  
18 au complot.

19 Donc, vous allez permettre aux entreprises  
20 qui ont pris les mesures de les remettre dans le  
21 circuit. Parce que, je veux dire, on est... c'est  
22 pas mieux si tout le monde est disqualifié, on  
23 n'est pas plus avancé. Il y a pas plus de... on n'a  
24 plus de concurrence.

25 Q. **[165]** On diminue la concurrence...

1 R. Donc, je trouvais... bref, je trouvais que c'était  
2 une formule intéressante parce que je trouve que ça  
3 permet de concilier des objectifs des fois  
4 contradictoires. Donc, ce genre de mécanisme-là,  
5 une entreprise qui fait une demande de clémence,  
6 souvent, elle doit remplir ces conditions-là que je  
7 viens d'énumérer donc voilà une façon de faire  
8 coexister ces régimes-là pour que ça soit pas  
9 contre-productif.

10 Q. [166] Donc, la difficulté actuellement ça serait  
11 que coexiste un régime qui, d'une part, dit « Venez  
12 vous adresser au bureau...

13 R. Oui, mais, par ailleurs, vous aurez plus de  
14 contrats pendant cinq ans.

15 Q. [167] C'est ça. Alors le problème c'est peut-être  
16 le caractère trop radical du régime, en fait, la  
17 conséquence trop radicale qui découle de nos  
18 régimes de disqualification. Donc, il y a là, vous  
19 dites, effectivement, un effort d'harmonisation.

20 R. Bien il me semble que... Oui, de...

21 Q. [168] Étant entendu que, puis c'est un peu ce que  
22 je veux confirmer avec vous mais ça ressort de  
23 votre présentation, c'est essentiel qu'on  
24 maintienne les programmes d'immunité et de clémence  
25 parce que, là, on recule alors c'est pratiquement

1           une des, c'est une des principales...

2           R. Absolument. Bien...

3           Q. [169] ... pistes qu'on a.

4           R. ... vous avez vu aux États-Unis, quatre-vingt-dix  
5           pour cent (90 %) des amendes...

6           Q. [170] C'est assez évocateur.

7           R. Si on enlève ça.

8           Q. [171] Je me concentrerais maintenant sur votre  
9           proposition de cette instance, cette agence,  
10          appelons ça la, vous l'appellez l'agence, je pense,  
11          dans votre rapport, cette agence provinciale qui  
12          agirait en complémentarité, en collaboration avec  
13          le Bureau de la concurrence fédéral et il y a un  
14          élément intéressant que, bien, il y a plusieurs  
15          éléments intéressants dans votre présentation mais,  
16          un élément intéressant sur la création de cette  
17          agence-là, c'est que vous dites la simple existence  
18          « sa simple existence constituerait un effet  
19          dissuasif, contribuerait à l'effet dissuasif ».

20          R. Oui, je veux dire, j'ai pas, je peux difficilement  
21          quantifier mais il me semble que quand j'entends  
22          les témoignages au sein de la Commission, il me  
23          semble qu'il y a là le problème, ce sentiment que  
24          les règles sont pas vraiment appliquées et puis, et  
25          donc je me dis d'avoir une agence, justement, qui

1           envoie le message que les gens sont surveillés de  
2           près, ça risque d'avoir, il me semble que les  
3           entreprises vont avoir plus l'impression que les  
4           risques de se faire prendre sont plus élevés.

5           Q. **[172]** Hum, hum.

6           R. S'il y a quelqu'un qui les talonne, qui leur pose  
7           des questions, qui, plutôt qu'un bureau qui nous  
8           dit « J'ai pas les ressources puis, moi, bien, les  
9           gens viennent me voir puis là, je suis occupé à  
10          capacité. ». C'est pour ça que je parle du trou.

11          Q. **[173]** Et pensez-vous que, parce que vous évoquiez à  
12          la toute fin la question de doter cette agence-là  
13          de pouvoirs d'enquête...

14          R. Hum, hum.

15          Q. **[174]** ... ou de sanction. Croyez-vous que dans, si  
16          on pose l'hypothèse qu'on se limite essentiellement  
17          à conférer à cette agence-là un rôle de  
18          surveillance...

19          R. Hum, hum.

20          Q. **[175]** ... sans lui confier de pouvoir de sanction,  
21          posons cette hypothèse-là, donc quelle réunion,  
22          quelles conditions faut-il réunir pour que ça  
23          fonctionne? Ça prendrait une volonté, certainement,  
24          du Bureau de la concurrence de collaborer. Vous  
25          avez donné des exemples de cette volonté-là, elle a

1           signé des protocoles d'entente avec le ministère.

2           R. Oui, oui.

3           Q. **[176]** Et ça prendrait aussi une expertise, je  
4           dirais locale, ou en fait, des antennes locales.

5           R. Oui, non, ça prendrait des gens qui sont  
6           sensibilisés aux questions de droit de la  
7           concurrence.

8           Q. **[177]** Et quel genre de, concrètement, parce que  
9           j'essaie d'imaginer dans la vie comment ça peut  
10          fonctionner, donc concrètement, et vous avez parlé  
11          de l'expérience française, qu'est-ce qui fait que  
12          ces DIRECCTES dont vous avez parlé...

13          R. Oui.

14          Q. **[178]** ... sont en mesure de détecter dans une  
15          proportion quand même assez impressionnante de  
16          petits cartels régionaux sans faire appel aux  
17          programmes d'immunité et de clémence? C'est leur  
18          expérience du milieu de la construction?

19          R. Oui, oui.

20          Q. **[179]** Ce sont des...

21          R. C'est des gens, j'en ai rencontré un, c'est des  
22          gens qui ont une connaissance très, très, très  
23          pointue des marchés qu'ils sont en train d'étudier.  
24          Ils connaissent parfaitement le secteur de la  
25          construction, c'est surtout ça qui les intéresse -

1 une connaissance très pointue de ces marchés-là  
2 puis une grande sensibilité aux questions de  
3 concurrence également.

4           Donc, c'est un background économique, une  
5 connaissance des joueurs et ils font, comme je l'ai  
6 dit, un travail de moine - ils épluchent et ils  
7 parlent beaucoup aux donneurs d'ouvrage. Ils  
8 mentionnaient, par exemple, souvent, ils disent,  
9 souvent c'est par, au niveau des truquages  
10 d'offres, le phénomène, la façon que c'est mis en  
11 application, c'est souvent par des, on appelle ça  
12 des « offres de couverture ». Donc, il y a une  
13 entreprise qui est vraiment intéressée puis les  
14 autres lui disent « bon, bien, cette fois-ci, on te  
15 laisse passer, donc combien... combien... c'est  
16 quoi ta soumission, puis je vais m'organiser pour  
17 soumissionner plus haut, donc je ne gagnerai pas le  
18 contrat. » Et lui, ce qu'il disait, c'est que  
19 souvent ces compagnies-là - parce que ça coûte très  
20 cher répondre à un appel d'offres - lui, il disait  
21 « souvent ces compagnies-là qui font des offres de  
22 couverture posent pas de question au donneur  
23 d'ouvrage, elles sont comme pas vraiment  
24 intéressées. »

25           Souvent il dit « c'est comme ça, c'est en

1           parlant au donneur d'ouvrage, le genre de questions  
2           qui lui sont posées, qui est-ce qui te pose des  
3           questions? Qui c'est... » donc il dit « c'est comme  
4           ça qu'on commence à faire des filons. » Mais, il  
5           appelle ça travailler, il dit « on travaille notre  
6           indice. » Donc, c'est... c'est vraiment un travail  
7           de terrain, mais il dit, il dit « c'est pas facile,  
8           puis les compagnies sont de plus en plus  
9           sophistiquées puis... » mais en tout cas,  
10          objectivement je trouvais que ça donnait des  
11          résultats.

12        Q. **[180]** Est-ce que vous avez des questions pour  
13          maître Comtois? J'en aurais peut-être une dernière.

14        R. Oui.

15        Q. **[181]** Évidemment, on vit dans un monde globalisé,  
16          dit-on, en fait, on entend ça à l'occasion. Donc,  
17          on sait qu'il y a des entreprises multinationales  
18          qui viennent potentiellement ou qui pourraient  
19          venir potentiellement faire des travaux au Québec.

20        R. Hum, hum.

21        Q. **[182]** Est-ce que vous voyez, spécifiquement sur  
22          cette question-là, sur la... la présence ou la...  
23          la concurrence avec des compagnies étrangères qui  
24          pourraient peut-être faire de la concurrence,  
25          c'est-à-dire de la collusion ou faire partie d'un

1 cartel à l'étranger, est-ce qu'à votre avis c'est  
2 un... un enjeu qui devrait intéresser la  
3 Commission?

4 Ce n'était pas l'objet de votre... de votre  
5 rapport, mais votre expérience en droit de la  
6 concurrence, vous indique-t-elle que cette réalité  
7 globalisante disons devrait aussi être une  
8 préoccupation et qu'on devrait prendre des mesures  
9 particulières à la fois pour encourager la  
10 concurrence, bien sûr, mais pour aussi peut-être se  
11 protéger contre le fait que des entreprises  
12 étrangères puissent commettre des... des...  
13 puissent faire des mesures...

14 R. Mais...

15 Q. **[183]** ... anticoncurrentielles à l'étranger et  
16 viennent importer ces pratiques chez nous?

17 R. Ah! Je pense qu'elles n'ont pas besoin de les  
18 importer, on avait déjà des bonnes, de très bons  
19 mécanismes ici. Je... Moi, j'ai pas... j'ai pas ce  
20 point de vue-là par rapport à la concurrence  
21 étrangère.

22 Au contraire, je pense que... on l'a vu et  
23 surtout dans ces secteurs-là, surtout dans ces  
24 marchés - et là je ne parle pas nécessairement de  
25 concurrence étrangère, mais... - dans ces petits



1           marchés régionaux-là, ce genre de cartels-là,  
2           j'appelle ça des... c'est des cartels de tournoi de  
3           golf. C'est des gens qui se connaissent. Et donc  
4           c'est pour ça que c'est récurrent dans l'industrie  
5           de la construction. C'est connu, il y en a partout,  
6           hein! C'est pas juste ici.

7           Q. **[184]** Hum, hum.

8           R. C'est des gens qui se connaissent, c'est des...  
9           c'est des gros montants, c'est des grosses sommes  
10          d'argent en jeu. C'est des contrats récurrents,  
11          donc, c'est comme c'est facile de se partager la  
12          tarte parce qu'on sait qu'il y en a une autre qui  
13          va arriver dans trois mois, puis c'est des gens qui  
14          se connaissent. Quand il y a quelqu'un de  
15          l'extérieur qui arrive, c'est un peu un loup dans  
16          la bergerie, là.

17          Q. **[185]** Hum, hum. Hum, hum.

18          R. Donc, on déstabilise un peu. Et donc, moi, je pense  
19          que - et c'est là que je disais un peu, des fois,  
20          les objectifs de la Loi sur la concurrence puis des  
21          politiques de développement régionales, des fois  
22          elles sont en contradiction. Mais, moi, je dis du  
23          point de vue du droit de la concurrence, plus tu  
24          permets aux autres de venir, mieux c'est. Tu  
25          déstabilises les marchés puis tu déstabilises les

1           façons de faire.

2                       Des gens qui savent pas comment... comment  
3           ça fonctionne puis qu'ils arrivent puis vraiment  
4           ils offrent... ils présentent une offre  
5           concurrentielle. Donc, moi, au contraire, je vois  
6           ça d'un bon oeil.

7                       Puis je vois ça, oui, c'est vrai que... on  
8           sait qu'il y a beaucoup de compagnies étrangères  
9           qui ont été accusées en Europe, aux États-Unis de  
10          faire de la collusion. Mais, encore une fois, et  
11          peut-être que je me trompe, mais mon expérience,  
12          c'est que ces cartels-là au niveau de la  
13          construction ou d'autres marchés de nature... ça  
14          vient pas du siège social de Berlin. C'est des...  
15          c'est des cartels qui sont... qui sont faits de  
16          manière... au niveau régional. Puis au contraire...

17                      Et d'ailleurs, je trouvais ça intéressant.  
18          Justement, cette globalisation-là, le fait qu'il y  
19          a des entreprises ici qui peuvent passer sous  
20          contrôle étranger ou le contraire, fait en sorte  
21          que les entreprises qui ont eu des... des problèmes  
22          avec les autorités de concurrence dans leur  
23          juridiction peuvent peut-être sensibiliser les  
24          entreprises ici.

25                      Puis moi, je veux dire, je peux pas donner

1 de détails, mais j'en ai eu des expériences  
2 personnelles lors de ma pratique. Une entreprise  
3 québécoise qui a fait l'objet d'une acquisition par  
4 une entreprise étrangère qui avait eu des problèmes  
5 de concurrence importants à l'étranger. Et la  
6 première chose qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont  
7 envoyé les avocats venir faire un audit ici à  
8 l'intérieur de la compagnie québécoise pour voir  
9 « il y a-tu un problème » et, oups, ils ont  
10 découvert un problème.

11 Q. [186] Hum, hum.

12 R. Donc, là, il nous a contacté et puis finalement ça  
13 a débouché sur une demande d'immunité. Donc, ça  
14 peut jouer dans ce sens-là aussi.

15           Donc, l'expérience qu'elles ont eue peut  
16 aussi encourager les... On l'a vu aussi, un  
17 représentant, je pense, c'était de la compagnie  
18 Aecom qui disait « ils se sont fait acheter par une  
19 société américaine, puis là tout à coup il y a des  
20 avocats qui sont arrivés et leur ont imposé un Code  
21 d'éthique » puis il a dit « wow! Est-ce qu'il faut  
22 que je signe ça parce que ça correspond comme pas  
23 vraiment à ce que j'ai fait jusqu'à présent »  
24 t'sais.

25 Q. [187] Hum, hum.

1 R. Donc, ça peut être...

2 Q. [188] Donc, on est...

3 R. ... ça peut être positif aussi donc.

4 Q. [189] On n'importerait pas que des problèmes. On  
5 pourrait...

6 R. Non, je pense qu'on peut...

7 Q. [190] ... apporter un certain nombre de solutions.

8 R. ... importer aussi, oui, une expérience, je dirais.

9 Q. [191] Merci beaucoup, Maître Comtois...

10 R. Avec plaisir.

11 Q. [192] ... de votre présentation très intéressante  
12 sur un sujet qui est au coeur de notre mandat et  
13 surtout pour les solutions originales et très... à  
14 la fois très... très réfléchies sur le plan des  
15 principes, mais aussi très concrètes dans leur  
16 application.

17 Donc, je pense que ce sera très très utile  
18 pour nous dans les prochaines semaines.

19 R. Bien, je vous remercie, puis ça a été un honneur de  
20 collaborer aux travaux de la Commission. Merci.

21 Q. [193] Merci beaucoup.

22 ((15:36:12))

23 LA PRÉSIDENTE :

24 On vous remercie infiniment pour tous les rapports  
25 que vous avez faits pour nous. Merci.

1 R. Merci.

2 Me GENEVIÈVE CARTIER :

3 Merci.

4

5

---

6

1 SERMENT

2 Nous, soussignées, ODETTE GAGNON et DANIELLE  
3 BERGERON sténographe officielles, certifions que  
4 les pages qui précèdent sont et contiennent la  
5 transcription fidèle et exacte de l'enregistrement  
6 numérique, le tout hors de notre contrôle et au  
7 meilleur de la qualité dudit enregistrement.

8

9 Le tout conformément à la loi.

10

11 Et nous avons signé,

12

13

14

15 \_\_\_\_\_  
Odette Gagnon (Tableau #202129-3)

16 Sténographe officielle

17

18

19

20 \_\_\_\_\_  
Danielle Bergeron (Tableau #289077-1)

21 Sténographe officielle

22