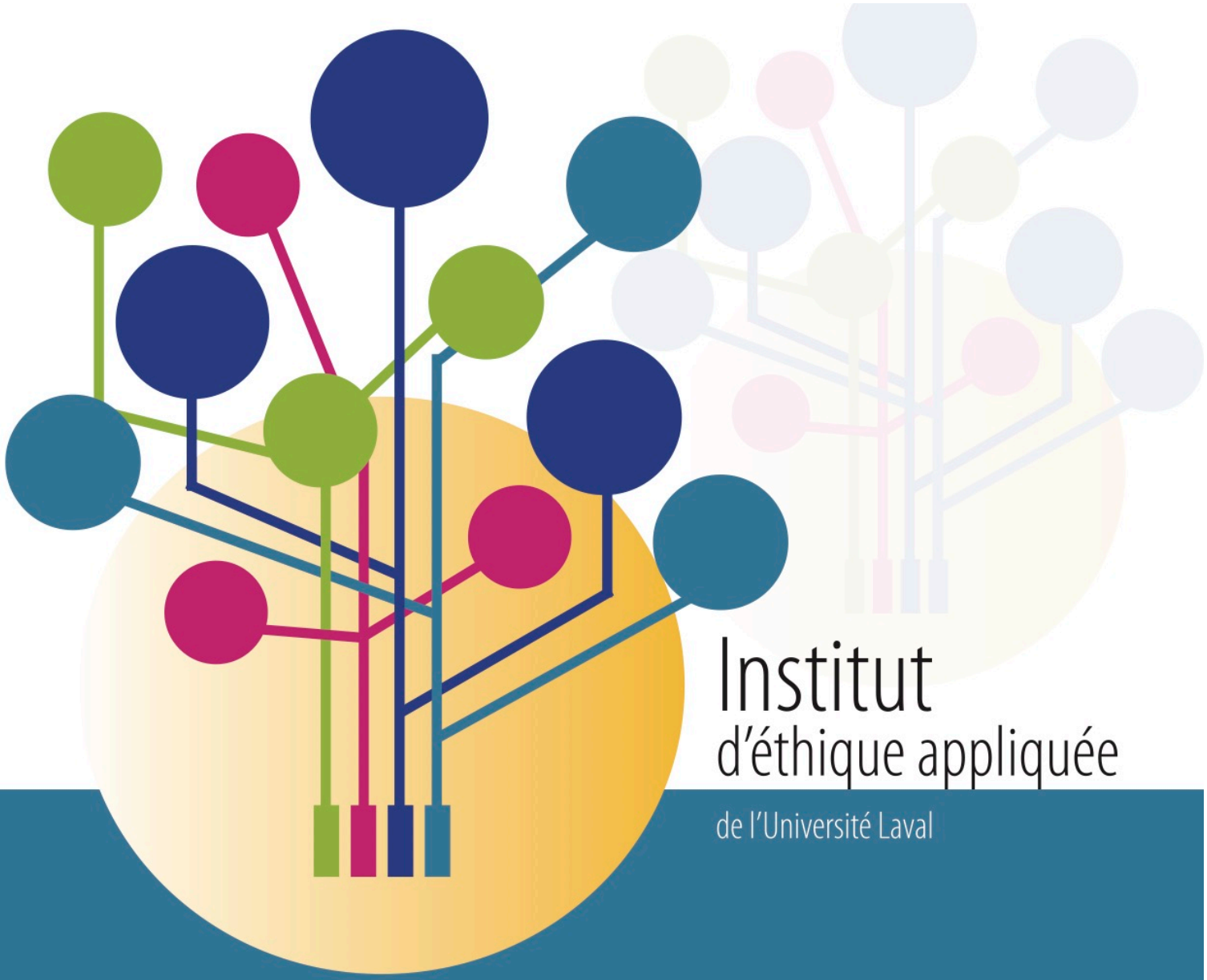


Analyse - Scandale du CUSM

23 septembre 2019

Charles Darsonval,
sous la direction de Luc Bégin

UNIVERSITÉ LAVAL
Institut d'éthique appliquée

ANALYSE - SCANDALE DU CUSM

Charles Darsonval

Sous la direction de Luc Bégin

INSTITUT D'ÉTHIQUE APPLIQUÉE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

23 septembre 2019

Correction linguistique, révision et mise en page par Félix Aubé Beaudoin

© Institut d'éthique appliquée, Université Laval, 2019
ISBN : 978-2-924295-14-4
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2019

Table des matières

1. Mise en contexte 1

1.1 Situation générale 1

1.2 Les parties prenantes du projet 2

1.3 Un contexte développé de longue date et propice à la fraude 4

a. Les faiblesses initiales 4
b. Des liens étroits avec le politique 5
c. Les manipulations du Dr Porter 5
d. Des fondations branlantes : les lacunes du travail de l'Agence des partenariats public-privé du Québec 6

1.4 Le scandale 8

a. Déclenchement de l'enquête 8
b. Le cœur du scandale 9

1.5 Les acteurs impliqués : situation et discours 12

2. Enjeux et problèmes éthiques 35

2.1 Comportements problématiques et enjeux éthiques 36

a. Comportements délinquants 36
b. Déviances 40
c. Comportements inadéquats 44

2.2 Facteurs de risque et dispositifs de régulation interpelés 47

a. Facteurs de risque culturels 48
b. Facteurs de risque structurels 52
c. Facteurs de risque de gestion 53
d. Facteurs de risque politiques 54
e. Facteurs de risque économiques 56

2.3 Questions 56

3. Stratégies d'atténuation et recommandations 57

3.1 Leçons tirées et engagements pris par les organisations concernées par le scandale 57

a. Le CUSM 58
b. SNC-Lavalin 59
c. PPP-Québec (IQ/SQI) 59

3.2 Les recommandations de la commission Charbonneau 62

4. Bibliographie 66

a. Sources académiques et institutionnelles 66
b. Revue de presse 67

5. Annexes 74

Liste des tableaux

Tableau 1 Les parties prenantes 2
Tableau 2 Les individus directement impliqués 12
Tableau 3 Les organisations directement impliquées 27
Tableau 4 Les autres acteurs importants du scandale 32
Tableau 5 Les comportements délinquants 36
Tableau 6 Allégations concernant les acteurs impliqués dans la corruption 37
Tableau 7 Allégations concernant les acteurs impliqués dans la fraude 39
Tableau 8 Allégations concernant les acteurs impliqués dans l'extorsion 40
Tableau 9 Les comportements déviants 41
Tableau 10 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le contournement des règles et des processus 41
Tableau 11 Allégations concernant les acteurs impliqués dans les conflits d'intérêts 43
Tableau 12 Les comportements inadéquats 44
Tableau 13 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le manque d'indépendance 44
Tableau 14 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le manque de transparence 45
Tableau 15 Allégations concernant les acteurs impliqués dans l'ingérence 46
Tableau 16 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le manque de rigueur 46
Tableau 17 Les facteurs de risque culturels 48
Tableau 18 Les facteurs de risque structurels 52
Tableau 19 Les facteurs de risque de gestion 53
Tableau 20 Les facteurs de risque politiques 54
Tableau 21 Les facteurs de risque économiques 56

1. Mise en contexte[1]

1.1 Situation générale

En 1997, le regroupement de cinq hôpitaux montréalais au sein d'une organisation unique, le Centre universitaire de Santé McGill (CUSM), voit le jour. À la suite de ce regroupement, la création d'un super centre hospitalier à la pointe de la technologie où plusieurs de ces entités seraient regroupées est envisagée par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. C'est en 2004 qu'un nouveau directeur général, Arthur Porter, est nommé à la tête du CUSM avec pour mandat de faire aboutir le projet de construction du super hôpital. Avec ce nouveau directeur entouré d'une équipe spécialement dédiée à ce projet, ayant à sa tête notamment St Clair Armitage et Yanaï Elbaz, et épaulé par l'Agence des partenariats public-privé du Québec (PPP-Québec), le projet est lancé avec le choix du mode de réalisation en partenariat public-privé. L'appel de proposition y fait suite en 2007.

En octobre 2008, deux consortiums candidatent pour l'obtention du contrat de construction du nouveau CUSM. L'un, GISM, est dirigé par la firme de génie-conseil québécoise SNC-Lavalin. L'autre, PCUSM, est dirigé par l'espagnole OHL. Après les premières propositions techniques et financières de 2009, qui sont refusées car dépassant le seuil alors fixé à 1.13G$, le gouvernement rehausse le plafond budgétaire à 1.34G$ en janvier 2010. Les deux consortiums renouvellent leurs propositions suivant ces nouveaux critères en mars 2010.

A l'issue du processus de sélection, le comité chargé d'évaluer les propositions statue et octroie le contrat de conception, construction, financement et entretien du nouveau campus hospitalier du site Glen au consortium SNC-GISM. Ce choix est approuvé et définitivement entériné par le gouvernement en juillet 2010 et les travaux sur le site Glen commencent en juin 2010.

À partir de mars 2012, une enquête est diligentée par l'UPAC à la suite d'une enquête interne réalisée chez SNC-Lavalin et communiquée aux autorités. Selon celles-ci, des hauts cadres de SNC-Lavalin, Pierre Duhaime et Riadh Ben Aïssa, auraient offert des bénéfices et des avantages à Arthur Porter et Yanaï Elbaz via un intermédiaire, Jeremy Morris, en vue de l'obtention du contrat de construction du CUSM. Neuf individus seront soupçonnés dans cette enquête et, bien que les infrastructures du campus Glen aient été livrées par GISM en novembre 2014, le dernier jugement rendu dans cette affaire l'a été à l'hiver 2019[2].

---

[1] Cette note de recherche a été produite grâce au soutien financier d'une subvention de recherche : Subvention FRQSC-Actions concertées en partenariat avec KHEOPS, pour le projet *: La prévention des risques éthiques dans les grands projets d'infrastructure: prise de décision des hauts dirigeants, saine gouvernance et culture attentive à l'éthique* (sous la direction de Luc Bégin, Université Laval; co-chercheurs : Steve Jacob et Lyse Langlois, Université Laval; Yves Boisvert, ÉNAP; André Lacroix, Université de Sherbrooke), 2018-2020.

[2] Cette recherche prend en compte les données disponibles au 3 février 2019, ce qui vaut également pour les allégations formulées à l'endroit de certains acteurs à partir des diverses sources consultées.

1.2 Les parties prenantes du projet

Tableau 1 Les parties prenantes

Centre Universitaire de Santé McGill (CUSM) - Le CUSM est le maître du projet de redéploiement sur le site Glen.	Créé en 2008 de l'association de cinq hôpitaux montréalais, le CUSM entame, sous l'impulsion du gouvernement du Québec un grand redéploiement qui verra plusieurs de ses entités regroupées sur un même site. L'ancienne gare de triage Glen à Montréal est acquise par le gouvernement en 2001 et à la suite de l'appel de proposition lancé par l'Agence des PPP du Québec, les travaux du super-hôpital anglophone de Montréal commenceront en 2009. À la fin de l'année 2014, les nouvelles installations sont livrées et une grande partie des installations du CUSM y déménagent en 2015. Membres du CUSM ayant joué un rôle central dans la mise en place du projet : - Arthur Porter : Directeur-général du CUSM de 2004 à 2011 - Yanaï Elbaz : Directeur au redéploiement, à la planification et à la gestion immobilière du CUSM jusqu'en 2011 - St. Clair Martin Armitage : Spécialiste britannique des PPP, dans le contexte du projet il sera le bras droit d'Arthur Porter de 2007 à 2010
SNC-Lavalin	La firme de génie-conseil est une multinationale spécialisée dans le génie-civil et l'énergie dont le siège social est à Montréal. Elle dirigera le consortium GISM créé pour le projet de construction du nouveau centre hospitalier du CUSM. Membres de la firme ayant joué un rôle central dans l'obtention du contrat par GISM : - Pierre Duhaime : Président-directeur général de SNC-Lavalin de 2009 à 2012 - Riadh Ben Aïssa : Vice-président construction de la firme jusqu'en février 2012

	- Stéphane Roy : Vice-président aux finances de la division construction de la firme jusqu'en janvier 2012
Groupe Infrastructure Santé McGill (GISM)	Ce consortium formé de la canadienne SNC-Lavalin et de la Britannique Innisfree, candidatera pour l'obtention du contrat de conception, construction, financement et entretien du super-hôpital montréalais. Il l'obtiendra en 2010 et livrera les installations à la fin de l'année 2014.
OHL	Groupe de BTP espagnol qui dirigera le consortium PCUSM créé en vue de la construction du nouveau centre hospitalier du CUSM.
Partenariat CUSM (PCUSM)	Consortium dirigé par la compagnie espagnole OHL. Il candidatera pour l'obtention du contrat du super-hôpital Montréalais qu'il n'obtiendra cependant pas.
Agence des Partenariats Public-Privé du Québec (PPP Québec) (deviendra Infrastructure Québec (IQ) en décembre 2009) - Structure relevant du Conseil du trésor gérant le processus d'attribution du contrat.	Créée en 2005, « L'Agence a pour mission de contribuer, par ses conseils et son expertise, au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens dans le cadre de la mise en œuvre de projets de partenariats public-privé »[3]. L'un de ses champs de compétence consiste « à fournir aux ministères et aux organismes publics tout service d'expertise relatif à l'évaluation de la faisabilité de projets en mode PPP, à la sélection d'un partenaire privé et à la négociation, à la conclusion et à la gestion des ententes de partenariat. Il s'agit de fonctions consacrées à l'analyse et à l'avancement des projets en mode PPP »[4]. L'Agence sera responsable du choix du mode de réalisation du projet du CUSM et doit veiller au bon déroulement des processus de sélection du partenaire privé dans le cadre du PPP du CUSM.
Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) - Via le Bureau de modernisation des centres hospitaliers universitaires, le MSSS, est responsable à la fois des coûts et de l'échéancier du projet.	Le ministère est l'initiateur du projet et l'acquéreur des espaces sur lesquels sont construites les installations. De plus, au nom du gouvernement du Québec, il établit les exigences et les limites que devra respecter le projet.

[3] Partenariats public-privé Québec, Plan d'affaires 2006-2009, p.6
[4] *Ibid.*

1.3 Un contexte développé de longue date et propice à la fraude

a. Les faiblesses initiales

En 2004, deux évènements importants se produisent et seront le terreau propice à l'émergence de la fraude bien des années plus tard. En effet, alors que le gouvernement souhaite exécuter son projet de regroupement du CUSM sur un nouveau site, il nomme le docteur Arthur Porter à la direction de l'institution et lui donne le mandat de le faire aboutir. Parallèlement à cela, le gouvernement libéral, cherchant à favoriser la collaboration avec le secteur privé pour la réalisation de projets publics, crée une structure, l'Agence des partenariats public-privé du Québec (PPP-Québec) qui sera chargée d'établir le meilleur mode de réalisation du super-hôpital, c'est-à-dire celui permettant le meilleur rapport entre les exigences du ministère de la Santé, la qualité des infrastructures et leur viabilité sur le long terme et le coût qui sera au final assumé par la collectivité. Au terme du processus d'analyse suivi par l'agence des PPP du Québec, celle-ci conclut que le mode de réalisation le plus avantageux pour les québécois est le mode en partenariat public-privé. Ainsi, l'agence lance en juin 2007 l'appel de qualification qui est la première étape en vue de la réalisation du super-hôpital. Les défaillances dans le processus de sélection du mode de réalisation des nouvelles infrastructures ont été questionnées dans le rapport du Vérificateur général du Québec présenté devant l'Assemblée nationale en 2010. En effet, celui-ci souligne les insuffisances dans l'analyse des données et les biais pris par l'Agence qui ont pu favoriser le mode en partenariat public-privé au détriment d'un mode conventionnel[5]. Ce constat met en lumière le fait que les défaillances et le scandale entourant la construction du campus Glen prennent leurs racines dès le lancement du projet en 2004.

Ensuite, l'autre processus défaillant à partir duquel la fraude va pouvoir se bâtir est celui par lequel le docteur Porter a été porté à la tête de l'hôpital anglophone. Celui-ci témoigne d'un possible manque de discernement d'une partie des administrateurs de l'établissement à l'époque. Effectivement, selon le président du CA du CUSM lors de l'embauche de Porter, en 2004, « En 2003, le conseil d'administration avait formé un comité spécial pour choisir un candidat à la direction, en partenariat avec la société de chasseurs de têtes Egon Zehnder. Ce comité était dirigé par l'avocat Eric Maldoff, fondateur du lobby anglophone Alliance Québec ». Le comité avait sélectionné deux candidats qui ont pu s'entretenir avec David Culver, le président du CA. Le docteur Porter, comme il le relate dans La Presse, lui fait très bonne impression et il acquiert la conviction qu'il s'agit du seul homme qui sera capable de mener à son terme le gigantesque projet de redéploiement du CUSM. Toutefois, peu après cet entretien, « Me Maldoff et son comité ont voulu retirer le nom d'Arthur Porter de la liste des finalistes. Ils ignoraient qu'il avait falsifié son CV, mais ils avaient d'autres motifs d'inquiétude. « Ils m'ont dit : « Nous savons que vous aimez Porter, mais malheureusement, nous ne croyons pas qu'il peut rester sur la liste. Il a eu des problèmes avec les médias et le gouvernement, à Detroit, et nous croyons que c'est une question de temps avant que les médias montréalais ne se mettent là-dessus », raconte M. Culver »[6]. Malgré ces avertissements du comité, la conviction de David Culver que le docteur Porter est l'unique moyen de faire aboutir le projet l'emporte et ce dernier est finalement nommé à la tête de l'établissement en février 2004.

---

[5] Cette question est développée plus loin dans cette note de recherche. Cf. section 1.3.d.

[6] Vincent Larouche, « Un comité avait demandé le rejet de la candidature de Porter », La Presse, 12 novembre 2014

b. Des liens étroits avec le politique

L'année suivant la nomination d'Arthur Porter à la tête du CUSM, le ministre de la Santé et des Services sociaux de l'époque, Philippe Couillard, le nommera à la tête du Réseau universitaire intégré de santé (RUIS). Porter devient ainsi un membre incontournable et important du réseau de santé québécois. Cette nomination est le premier témoignage d'une relation de proximité entre les politiciens québécois et le Dr Porter. Plus tard, en 2009, les deux hommes se retrouveront nommés le même jour sur le conseil d'administration de la minière Canadian Royalties. Arthur Porter ne tisse pas des relations politiques uniquement sur la scène provinciale. En effet, à l'échelle fédérale, le premier ministre Stephen Harper le nomme au Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité du Canada (CSARS) en septembre 2008 et il sera même promu président du CSARS en juin 2010 par le premier ministre canadien. Cette nomination sensible fait entrer du même coup Arthur Porter au Conseil privé de la Reine et lui donne tous les avantages qui y sont liés. Le jour même de la nomination du docteur Porter à la tête de l'organisme de surveillance, l'ex-ministre de la santé, Philippe Couillard, est nommé membre du CSARS. La relation de proximité entre l'ex-ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec et le docteur Porter se confirmera lorsque ceux-ci cofondent la société *Porter, Couillard et associés Inc.* en juin 2010.

Le réseau de relations et le prestige dont bénéficie Arthur Porter, nous le verrons, ont été un élément essentiel favorisant la fraude du CUSM.

c. Les manipulations du Dr Porter

Au cours de la réalisation du projet de redéploiement du CUSM, diverses révélations concernant Arthur Porter ont fragilisé le portrait qui était fait de lui alors qu'il était placé à la tête de l'institution. L'image du brillant médecin au service de la collectivité a laissé place peu à peu au portrait d'un manipulateur sans scrupule.
L'un des premiers éléments concernant Arthur Porter qui laisse présager une conception très « élastique » de l'éthique est la présumée falsification du CV qu'il présente lorsqu'il postule au CUSM. En effet, en 2004, lorsque l'institution le recrute alors qu'il venait de quitter la tête d'un grand centre hospitalier de Détroit, elle annonce sa nomination en présentant son très flatteur parcours scolaire à travers une énumération de ses diplômes universitaires. Le diplôme qu'il affirme avoir reçu de l'Université de Toronto « était prétendument lié à un programme spécial pour les médecins cadres dans le secteur de la santé, appelé « Physicians Manager Program » »[7]. Alors qu'en 2012, année suivant sa démission, un rapport accablant sur sa gestion de l'hôpital est produit, le rapport Baron, ses qualités de gestionnaire sont mises en doute. Les enquêteurs ont donc demandé à l'université concernée quelques informations au sujet de ce certificat et elle leur a assuré qu'il n'y avait jamais eu de « Physicians Manager Program ». Arthur Porter aurait donc simplement présenté de fausses informations dans son CV. Pourtant, le CUSM avait pris soin d'utiliser les services de la firme spécialisée Egon Zender pour l'aider à recruter le meilleur directeur possible. Celle-ci était censée s'assurer de la qualité des informations fournies par les candidats. Elle se justifiera au sujet du cas Porter : « Nous, on vérifie un bac, une maîtrise, un doctorat, et tout ça a été validé. Mais ce à quoi vous faites référence, c'est un certificat. Pour nous, ça ne veut pas dire grand-chose. On ne vérifie pas les certificats »[8]. Ainsi, avant même d'être l'un des acteurs centraux

[7] Vincent Larouche, « Arthur Porter a menti à son embauche au CUSM », La Presse, 12 novembre 2014
[8] *Ibid.*

du projet de redéploiement du CUSM, le Dr Porter adoptait déjà une posture peu respectueuse de l'éthique.

Les comportements problématiques d'Arthur Porter ne s'arrêtent pas là, puisque sa démission précipitée du CUSM, quelques mois avant la fin de son mandat semble être due à des affaires menées par le docteur avec des individus peu fréquentables. En effet, il quitte la direction de l'hôpital après que « le National Post eut révélé ses tractations ratées avec Ari Ben-Menashe, lobbyiste installé à Montréal qui aurait été agent israélien avant de représenter le gouvernement russe et qui a été mêlé à des histoires de trafic d'armes. M. Porter avait reconnu avoir donné 200 000 $ au lobbyiste pour obtenir des investissements russes dans son entreprise en Afrique. Des liens délicats pour quelqu'un qui siégeait à un comité d'examen des activités de renseignement canadiennes. »[9]. Ces révélations exemplifient le rapport singulier qu'il entretient avec la vérité et la manière peu rigoureuse dont il s'acquitte de ses responsabilités. Elles nous révèlent la double face de ce brillant médecin tout à la fois homme d'affaire controversé.

d. Des fondations branlantes : les lacunes du travail de l'Agence des partenariats public-privé du Québec

Comme mentionné précédemment, l'une des étapes préliminaires aux démarches relatives à la construction du super-hôpital anglophone sur le site Glen, le choix du mode de réalisation, a souffert de plusieurs lacunes. Elles sont dues à un certain laxisme et à certains biais pris par l'agence chargée de mener à bien cette sélection, PPP-Québec. C'est en tout cas ce dont fait état le cinquième chapitre du second tome, « Vigie relative aux projets de modernisation des centres hospitaliers universitaires de Montréal – Partenariats public-privé », du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale* pour l'année 2009-2010. Voici l'essentiel des défaillances relevées dans le rapport.

Pour commencer, le rapport souligne que le processus décisionnel associé au choix du mode de réalisation des projets a montré principalement trois lacunes. Tout d'abord, une faiblesse dans le suivi des étapes et dans l'obtention de l'approbation des acteurs appropriés : « L'absence d'une approbation formelle par les instances concernées, soit le CHUM, le CUSM, le directeur exécutif et le MSSS, du contenu et des conclusions des dossiers d'affaires »[10.] Ensuite, le manque d'expertise au sein de l'Agence est présenté comme un élément majeur des défaillances du processus : « L'absence d'évaluation critique, experte et indépendante de la qualité des analyses de la valeur ajoutée réalisées par PPP-Québec »[11]. Pour finir, un déficit dans la transmission des informations essentielles est relevé : « L'absence d'information transmise aux décideurs sur l'incertitude entourant la valeur ajoutée du mode PPP et sur le poids réel de l'hypothèse relative au déficit d'entretien et de renouvellement des actifs dans les analyses de la valeur ajoutée »[12].

Ces lacunes transparaissent dans le travail réalisé par l'Agence qui aurait pris certaines libertés quant aux méthodes et aux données utilisées pour déterminer quel serait le mode de réalisation offrant la meilleure valeur ajoutée. Suivant la *Politique cadre sur les partenariats public-privé* de

---

[9] Vincent Larouche, « Arthur Porter est bel et bien mort », La Presse, 5 août 2017
[10] *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010*, Tome II, Chapitre 5, p.5-4
[11] *Ibid.* p.5-4
[12] *Ibid.* p.5-4

2004, le Québec le favorise « lorsqu'il est démontré que ce mode de réalisation offre une meilleure valeur ajoutée pour les fonds investis. L'autorisation de réaliser des projets majeurs d'infrastructures doit passer par une évaluation structurée des projets susceptibles d'être réalisés en mode PPP »[13]. Il est par conséquent nécessaire de comparer ce mode avec les autres possibilités de réalisations ; ce que l'Agence a omis de faire. « PPP-Québec a choisi de comparer le mode PPP au mode traditionnel sans avoir évalué d'autres modes possibles pour la conception et la construction des immeubles par le secteur public, modes qui auraient pu améliorer son efficience (par exemple, clés en main ou gérance) »[14], elle a ainsi travaillé à montrer que le mode traditionnel n'offrait pas une valeur ajoutée plus importante que le mode PPP sans pour autant avoir démontré qu'il en était ainsi des autres modes de réalisation conventionnels. La preuve donnée par l'Agence de l'avantage que confère une réalisation en mode PPP est donc incomplète et réduit largement la portée de ses analyses. Le Vérificateur général du Québec a d'ailleurs souligné les carences de l'analyse de l'Agence devant les parlementaires : « M. Lachance parle de deux « erreurs » de l'Agence des PPP dans les comparaisons PPP-modes traditionnels. L'Agence — abolie en décembre 2009 et transformée en Infrastructure Québec (IQ) — aurait abusivement sous-évalué l'entretien des immeubles en mode traditionnel et surévalué celle en mode PPP. Même neuf, l'immeuble construit en mode traditionnel correspondait selon l'IQ à un « indice de vétusté » de 20 %. « Or, il est impossible qu'un bâtiment neuf présente un déficit d'entretien dès le début de son utilisation », écrit le vérificateur général. Au bout de 30 ans, l'IQ évaluait l'indice à 66 %, alors qu'un indice de 15 à 20 % est déjà considéré comme très élevé. Cette « erreur » a conduit l'IQ à soutenir que le PPP était préférable puisqu'il aurait permis d'économiser 33,8 millions de dollars. Lorsque l'on compare, écrit-il, le mode traditionnel est « plus économique d'au moins 10,4 millions de dollars » »[15].

De plus, la manière dont l'organisme public a procédé laisse entrevoir certains biais beaucoup plus favorables au mode PPP qu'aux autres possibilités. Notamment, « PPP-Québec estime que le secteur public, s'il choisit le mode traditionnel, laissera la situation se détériorer de façon telle que le déficit cumulé d'entretien et de renouvellement des immeubles du CHUM et du CUSM totaliserait plus de 9,4 milliards de dollars après 30 ans, ce qui représente un indice de vétusté physique irréaliste de 94 p. cent »[16], alors qu'en mode PPP, « on tient cependant pour acquis que le gouvernement acceptera, compte tenu de ses obligations contractuelles, de payer au partenaire privé des sommes suffisantes pour l'entretien et le renouvellement des actifs à l'intérieur des paiements qu'il lui verse »[17]. Telles que réalisées, et considérant les biais importants qui orientent les analyses, le rapport conclut que « À notre avis, les analyses de la valeur ajoutée produites par PPP-Québec ne permettent pas de soutenir la conclusion que leur réalisation en mode PPP est préférable à une réalisation en mode traditionnel par le secteur public »[18]. Associé à cela, « PPP-Québec a choisi dans ses analyses un taux d'actualisation plus élevé que celui qu'il a adopté dans d'autres projets PPP au cours d'une période similaire sans justification, ce qui avantage généralement le PPP »[19]. De surcroit, la faiblesse, voire l'absence, d'analyses de sensibilité réduit encore davantage les données permettant de conclure rigoureusement à l'avantage du mode PPP

---

[13] *Ibid*. p.5-6
[14] *Ibid*. p.5-18
[15] Antoine Robitaille, « CHUM et CUSM : les PPP pourraient être plus couteux », Le Devoir, 10 juin 2010
[16] *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010*, Tome II, Chapitre 5, p.5-3
[17] *Ibid.* p.5-3
[18] *Ibid*. p.5-3
[19] *Ibid*. p.5-18

et le fait que « des analyses qualitatives contenues dans les dossiers d'affaires traitent peu des inconvénients que le mode PPP pourrait comporter et des avantages du mode traditionnel »[20] témoigne des aprioris positifs et des biais pris par PPP-Québec en faveur de ce mode de réalisation.

Compte tenu de ces éléments mettant en lumière les carences du processus ayant conduit au choix du mode de réalisation, le Vérificateur général du Québec conclut que « contrairement à ce que préconise le guide d'élaboration des dossiers d'affaires du Québec et les guides et modèles financiers d'autres administrations, les décideurs ne disposaient pas d'une information pertinente qui leur aurait permis de :

- Mesurer l'incidence de la variation des hypothèses importantes
- Comprendre l'effet combiné des variations des nombreuses estimations, notamment sur le « critère d'abordabilité »
- Situer les valeurs possibles à l'intérieur d'une fourchette, tant pour le CSP et le PR que pour la valeur ajoutée du mode PPP
- Comprendre le poids réel de l'hypothèse relative au déficit d'entretien et de renouvellement des actifs dans l'analyse de la valeur »[21].

Cette analyse menée par les équipes du Vérificateur général du Québec met en lumière le manque de rigueur des études et calculs effectués par l'Agence des PPP du Québec afin de déterminer le mode de conception et de réalisation des infrastructures du campus Glen. Ainsi, la portée du travail et des conclusions présentées par l'Agence est grandement diminuée et ces défaillances s'inscrivent dans la série de manquements qui ont, pour le moins, permis la fraude du CUSM.

1.4 Le scandale

a. Déclenchement de l'enquête

En décembre 2011, alors même que GISM est engagé dans les travaux de construction des infrastructures du CUSM sur le site Glen, au sein de l'entreprise qui dirige le consortium, SNC-Lavalin, deux cadres sont soupçonnés d'avoir tenté de verser illégalement des sommes importantes en vue de l'obtention d'un contrat en Alberta. Dans ces circonstances, Pierre Duhaime, PDG de SNC-Lavalin et Riadh Ben Aïssa, son vice-président construction, sont visés par des dénonciations devant le CA du groupe. Ces premières allégations seront l'étincelle qui, l'année suivante, mèneront l'UPAC et son escouade Marteau à lancer le projet Lauréat.

Le mois suivant, en janvier 2012, alors que Stéphane Roy, contrôleur des finances de la branche construction de la firme – dirigée par Ben Aïssa – est mêlé à un scandale concernant les agissements de l'entreprise en Libye, il remet au chef des affaires financières de SNC-Lavalin des documents. Ceux-ci révèlent certains versements douteux dont, notamment, ceux effectués auprès de la firme Sierra Asset Management. À la suite de cela, le CA de SNC-Lavalin va mandater le cabinet Stikeman Elliot afin qu'il réalise une enquête interne qui aboutira au dépôt par la firme de génie d'une plainte formelle auprès des autorités. Il est intéressant de noter que l'enquête interne demandée par la firme et la collaboration avec les autorités qui y fait suite coïncident avec

[20] *Ibid*. p.5-18
[21] *Ibid*. p.5-40/5-41

l'émergence de soupçon envers SNC-Lavalin au sujet d'autres contrats à travers le monde. Cette plainte sera toutefois le point de départ du déclenchement de l'enquête *Lauréat*.

L'enquête menée par l'UPAC débutera par des perquisitions effectuées dès septembre 2012 dans les locaux du CUSM et ceux d'Infrastructure Québec (IQ), l'agence gouvernementale qui remplace l'Agence des PPP du Québec (PPP-Québec) depuis 2009. Le 27 février 2013, les premiers mandats d'arrêts dans cette affaire sont lancés par l'UPAC et concernent principalement des cadres de SNC-Lavalin et du CUSM. Ainsi, les mandats portent sur l'ex-directeur général du CUSM, Arthur Porter, son bras droit et directeur au redéploiement du CUSM, Yanaï Elbaz, l'ex-PDG de SNC-Lavalin, Pierre Duhaime et un ancien vice-président de la firme, Riadh Ben Aïssa. En plus, Jeremy Morris, administrateur de la société Sierra Asset Management, est soupçonné d'avoir été l'intermédiaire entre le CUSM et SNC-Lavalin pour les transactions frauduleuses. Par la suite, des mandats seront aussi lancés contre Pamela Mattock Porter, femme d'Arthur Porter, St. Clair Armitage, spécialiste des PPP et collaborateur de Porter au CUSM, Stéphane Roy, ex-VP aux finances de la division construction de SNC-Lavalin, ainsi que Yohann Elbaz, frère de Yanaï Elbaz et ex-consultant externe pour le CUSM. Ainsi, ce sont neuf personnes qui sont recherchées dans le cadre de l'enquête Lauréat. Ils sont visés par divers chefs d'accusations, notamment, fraude, complot pour fraude, fraude envers le gouvernement, abus de confiance et recyclage des produits de la criminalité.

b. Le cœur du scandale

Selon les informations transmises par les autorités et relayées par la presse à la suite de l'enquête de l'UPAC, il y a quatre acteurs centraux au cœur de la fraude entourant l'octroi du contrat du CUSM : le PDG de SNC-Lavalin, Pierre Duhaime et le V-P construction de la firme, Riadh Ben Aïssa, qui auraient fait bénéficier les deux dirigeants du CUSM, Arthur Porter et Yanaï Elbaz, de 22.5M$ afin qu'ils fassent obtenir le contrat au groupe de génie québécois. Les premiers indices laissant présager des irrégularités dans le mode d'attribution du contrat arrivent très tôt dans le processus, puisque dès septembre 2009 des liens de proximité sont constatés entre le dirigeant de SNC-Lavalin Pierre Duhaime et le chargé de la question des PPP au CUSM, St. Clair Armitage. En effet, ce dernier, après avoir été recruté par le CUSM en 2007, s'installe à Montréal à proximité du domicile de Pierre Duhaime. Il semble que les deux hommes se soient côtoyés, notamment lors d'une fête organisée par le patron québécois pour célébrer sa nomination à la tête de la firme. Selon la presse, « Un témoin dira aux enquêteurs que « c'était évident que ce n'était pas la première fois qu'ils se voyaient, qu'ils avaient une relation amicale intime ». M. Armitage reconnaîtra finalement dans une déclaration, le 15 mars 2010, être... voisin de M. Duhaime »[22]. Pourtant, ces rencontres entre les deux hommes se déroulent dans une période du processus où « Selon les règles en vigueur, les consortiums ne pouvaient s'adresser au CUSM qu'en passant par le représentant des autorités publiques »[23]. Ces rencontres vont à l'encontre de la règlementation entourant les PPP alors même que St. Clair Armitage est le spécialiste et responsable des processus en mode PPP pour le CUSM. Il semble par conséquent qu'il agisse en pleine connaissance de cause.

Ensuite, selon les enquêteurs de l'escouade Marteau, deux autres protagonistes de l'affaire ont eu des rapports sortant du cadre règlementaire imposé par PPP Québec. En novembre 2009, les cadres du CUSM et de SNC-Lavalin, Yanaï Elbaz et Riadh Ben Aïssa seraient entrés en contact et le

[22] Bernard Leduc, François Messier, « CUSM : L'histoire d'un PPP manipulé », Radio-Canada, 15 mai 2014
[23] *Ibid*.

premier remettra au second « des croquis techniques de PCUSM. SNC-Lavalin les utilisera pour réaliser ses propres plans lorsque le processus sera relancé, début 2010 »[24]. De plus, les autorités ont observé de nombreux contacts téléphoniques entre Duhaime et Porter et Elbaz et Ben Aïssa alors que cela était prohibé. Pour finir, les enquêteurs mettent la main sur des courriels entre Riadh Ben Aïssa et son patron qui semblent suspects ; « Ces échanges traitent d'une rencontre que les deux individus doivent avoir avec un ''ami'' qui doit leur transmettre de l'information », ont écrit les policiers de l'UPAC »[25].

On observe donc que, durant cette partie du processus allant du lancement de l'appel de propositions au dépôt des propositions financières en novembre 2009, cinq acteurs essentiels du processus entourant l'octroi du contrat se sont rencontrés et ont échangé des informations. Seulement, « tous ces contacts étaient pourtant prohibés, puisqu'ils n'avaient pas été autorisés par le représentant des autorités publiques dans ce dossier, c'est-à-dire un membre de l'Agence des PPP du Québec »[26].

Dans un second temps, il semble qu'Arthur Porter ait usé de son influence et de sa position stratégique dans le processus d'octroi afin de disqualifier PCUSM au profit de GISM. En novembre 2009, le grand patron du CUSM décide d'interrompre le premier appel de proposition alors qu'une très large majorité des sous-comités qui composent le comité de sélection donnent clairement l'avantage à PCUSM pour l'obtention du contrat. Afin de stopper le processus, Arthur Porter aurait prétendu que la décision du consortium dirigé par OHL de changer de partenaire pour l'entretien des infrastructures le disqualifiait du processus. Cette raison est invoquée par Porter alors même que l'Agence des PPP, garante de l'intégrité des processus, avait donné son consentement pour ce changement de partenaire. À ce stade du processus, « selon André Noel (UPAC), la direction du CUSM cherchait à empêcher PCUSM de l'emporter »[27].

Bien que le processus soit en suspens, « Le ministre de la Santé Yves Bolduc et la présidente du conseil du Trésor lui demandent cependant, le 2 décembre, d'obtenir du PCUSM qu'il se désiste officiellement afin qu'il n'y ait pas de poursuite légale »[28]. À ce moment, St Clair Armitage entre en jeu et, le 3 décembre 2009, bien qu'il ne semble pas qu'il ait une quelconque autorité pour cela, il « rencontre le représentant du PCUSM pour lui annoncer qu'il est disqualifié et lui offre en compensation, en plus des 7,5 millions de dollars promis au concurrent déchu, une somme de 2,5 millions qu'il dit pouvoir obtenir de la fondation du CUSM »[29]. Cette offre sera immédiatement refusée par les dirigeants de OHL. Or, et en dépit de la réalité, les 3 et 4 décembre, deux annonces mensongères sont faites. D'une part, Arthur Porter « va jusqu'à annoncer au C.A. du CUSM que PPP-Québec accepte le choix de SNC-Lavalin, tout en taisant la demande faite par les ministres »[30].

---

[24] *Ibid*.
[25] Philippe Teisceira-Lessard, « Enquête de l'UPAC sur le CUSM : des courriels incriminants », La Presse, 2 mars 2013
[26] Bernard Leduc, François Messier, « Le CUSM en PPP : les tactiques déloyales de SNC-Lavalin », Radio-Canada, 16 mai 2014
[27] Bernard Leduc, François Messier, « CUSM : L'histoire d'un PPP manipulé », Radio-Canada, 15 mai 2014
[28] *Ibid*.
[29] *Ibid*.
[30] *Ibid*.

D'autre part, St Clair Armitage « ira lui-même annoncer la bonne nouvelle à SNC-Lavalin, avant même toute annonce officielle »[31].

Cependant, dans l'intervalle de ces annonces, « les avocats du PCUSM se plaignent à l'agence des PPP en affirmant que leur client a été écarté sous des prétextes « frivoles » et « fallacieux » et mettent en demeure Québec de cesser toute discussion avec SNC-Lavalin »[32]. Par une lettre envoyée au gouvernement le 8 décembre 2009, Arthur Porter et le sénateur canadien et président du CA du CUSM, David Angus, le pressent d'annoncer et d'entériner le choix de GISM. Toutefois, puisqu'elle n'a pas obtenu le désistement en bonne et due forme du consortium, l'Agence des PPP relance le processus d'appel de proposition au début de l'année suivante.

À ce stade du projet, on ne peut que constater les conflits d'intérêts entachant les relations entre les parties ainsi que le népotisme dont font preuve certains acteurs. Les règles encadrant les processus d'attribution du contrat telles que définies par PPP-Québec ne sont pas respectées et les autorités publiques ne semblent pas exercer leurs prérogatives de contrôle comme ce devrait être le cas.

Au début de l'année 2010, alors que l'Agence des PPP relance le processus et que le gouvernement modifie les conditions d'attribution du contrat en augmentant le budget à 1.34G$, plusieurs éléments se mettent en place pour avantager définitivement GISM et permettre le versement des bénéfices en retour. Tout d'abord, alors que l'avocat britannique Jeremy Morris avait mis sur pied la société Sierra Asset Management en juillet 2009, il crée, la Pan Global Holding au bénéfice des deux frères Elbaz. Ces sociétés seront au cœur des malversations liées à l'octroi du contrat du super-hôpital.

Le cas du stationnement souterrain. Le mois suivant la création de cette société au bénéfice des frères Elbaz, le stratagème qui donnera définitivement l'avantage à GISM dans la course au contrat prend forme. Alors qu' « Il avait été établi dès 2008, et compris par les deux consortiums, que le nouveau CUSM devait bénéficier d'un minimum de 1800 places de stationnement souterrain, soit un peu plus que ce qui était exigé par les règlements municipaux »[33], le jour limite pour déposer les propositions finales, le 15 mars 2010, « GISM propose plutôt 1465 places souterraines et 1270 places hors terre sous forme d'un stationnement étagé et demande alors une dérogation à l'appel de proposition, ce qu'accepte aussitôt le directeur général adjoint du CUSM, Yanaï Elbaz »[34]. Considérant les règles établies en 2008 incontournables, PCUSM se présente avec un stationnement souterrain plus onéreux que sa concurrente. De son coté, GISM réalise une économie de 25M$ sur le volet stationnement du projet, ce qui va lui permettre d'utiliser cette somme pour en bonifier certains volets. Ceci lui donne définitivement l'avantage.

La corruption. Le mois suivant l'obtention de la dérogation très bénéfique pour GISM et immédiatement après que le comité de sélection a choisi d'attribuer le contrat du CUSM à GISM, une série de transfert de fonds a lieu. Il semble que via la compagnie Sierra Asset Management

---

[31] *Ibid.*
[32] *Ibid.*
[33] Bernard Leduc, François Messier, « Le CUSM en PPP : les tactiques déloyales de SNC-Lavalin », Radio-Canada, 16 mai 2014
[34] *Ibid.*

gérée par Jeremy Morris, les hauts responsables de SNC-Lavalin devaient faire transiter de l'argent au profit des deux hauts cadres du CUSM, Arthur Porter et Yanaï Elbaz. « Suivant ce qu'a pu établir Marteau, ce sont à l'origine quelque 30 millions de dollars que devaient y faire transiter MM. Duhaime et Ben Aïssa, sous prétexte de financer les activités d'un agent commercial de SNC-Lavalin en Algérie chargé d'y obtenir un contrat gazier d'importance »[35]. Cependant, sous couvert de ce projet gazier, les fonds servaient plutôt à «influencer des fonctionnaires québécois en vue de l'attribution du contrat» du CUSM à SNC-Lavalin, selon les déclarations sous serment de l'UPAC »[36]. Il semblerait que « les millions d'abord transférés à la demande des deux hommes à Sierra Asset - dont M. Porter était le bénéficiaire - ont par la suite été transférés, pour l'essentiel, à deux autres coquilles, soit Pan Global Holdings - Yanaï Elbaz et son frère Yohann - et Regent Hamilton Lumley Associates - Pamela Porter, épouse d'Arthur Porter »[37].

En avril 2010, SNC-Lavalin a débuté ses versements. Elle a commencé par verser la somme de 10M$ au profit de Sierra Asset Management. C'est ensuite deux fois 5M$ qui iront des comptes de la firme de génie-conseil vers Sierra Asset Management les 22 juillet – période de l'entérinement par le gouvernement du choix de GISM pour réaliser le contrat en PPP – et 20 décembre 2010. Par la suite, c'est une dernière tranche de 2.5M$ versée en aout 2011 qui achèvera cette série de versements frauduleux : « Stéphane Roy, de SNC-Lavalin, a envoyé à un collègue un courriel lui demandant de transférer 2,5 millions de dollars à leur « ami aux Bermudes » ou « en bermudas ». Cette personne avait déjà reçu 20 millions, selon le même message »[38]. Suivant sa propre déclaration et les documents aux mains des autorités, « Chaque fois, les transferts d'argent dénichés par l'UPAC sont signés par Riadh Ben Aïssa, ancien dirigeant de SNC-Lavalin en Afrique du Nord, et par Hugues Crener, son subordonné au sein de la firme »[39].

Durant l'enquête, neuf individus ont été arrêtés par les autorités pour des actes présumés en lien avec les malversations entourant l'octroi du contrat de conception, construction, financement et entretien du nouveau campus hospitalier du site Glen. Parmi ces neuf acteurs présumés, l'un d'eux est décédé durant l'enquête (Arthur Porter), ce qui a entrainé l'abandon de toute poursuite, quatre ont plaidé coupable à des chefs d'accusations réduits (Riadh Ben Aïssa, Pamela Mattock Porter, Yanaï Elbaz et Pierre Duhaime) et quatre ont vu les poursuites à leur encontre abandonnées (St. Clair Armitage, Stéphane Roy, Jeremy Morris et Yohann Elbaz).

1.5 Les acteurs impliqués : situation et discours

Tableau 2 Les individus directement impliqués

Acteur	Implications/Réactions
Arthur Porter	Réactions primaires :

[35] Bernard Leduc, François Messier, « Saga du CUSM : La plus grande fraude de corruption de l'histoire du Canada », Radio-Canada, 20 mai 2014
[36] Philippe Teisceira-Lessard, « Enquête de l'UPAC sur le CUSM : des courriels incriminants », La Presse, 2 mars 2013
[37] Bernard Leduc, François Messier, « Saga du CUSM : La plus grande fraude de corruption de l'histoire du Canada », Radio-Canada, 20 mai 2014
[38] Philippe Teisceira-Lessard, « Enquête de l'UPAC sur le CUSM : des courriels incriminants », La Presse, 2 mars 2013
[39] *Ibid.*

- Acteur administratif - Directeur général du CUSM de 2004 à 2011. - Il a été présumé bénéficiaire d'une partie des versements frauduleux et aurait influencé le processus de sélection en faveur de GISM. - Il meurt en 2015.	- Alors que l'affaire entourant le versement de 22.5M$ sort dans la presse et que des soupçons planent sur lui, il agit comme s'il n'avait rien à se reprocher et que l'affaire était sans importance. « Interrogé pour savoir s'il a suivi le feuilleton des 22 millions de SNC-Lavalin, il s'est fait évasif. « Un petit peu. Mais ma vie, c'est plutôt faire d'autres choses, maintenant », a-t-il laissé tomber »[40]. - Par la suite, il considère les accusations portées contre lui sans fondement et issues d'un désir de vengeance; elles visent simplement à salir sa réputation. D'autant plus que les mécanismes de contrôle du CUSM auraient empêché de tels actes : « Le docteur Porter a affirmé que les accusations dont il fait l'objet sont empreintes d'une volonté de vengeance, sont sans réels fondements et visent à le ridiculiser pour avoir refusé de répondre aux allégations », écrit le quotidien *The Tribune.* Le médecin a notamment plaidé que son travail était étroitement surveillé par les instances appropriées et qu'il ne pouvait pas faire de chèques selon son bon vouloir »[41] - Au début de l'année 2013, il affirme que les autorités canadiennes et québécoises ne sont pas entrées en contact avec lui, mais laisse entendre qu'il coopérera lorsque ce sera le cas : « Dans un communiqué, Arthur Porter affirme pour sa part n'avoir jamais été contacté par « les autorités montréalaises, québécoises ou canadiennes » en lien avec cette affaire. Il soutient avoir été l'objet « d'allégations calomnieuses et scandaleuses dans les médias » depuis son départ de Montréal, en 2011. M. Porter affirme que des « gestes appropriés » seront posés lorsqu'il recevra de « l'information officielle » »[42]. - Cependant, il souligne qu'en raison de son état de santé, sa capacité de réponse aux autorités sera limitée et que si elles veulent le rencontrer, elles devront faire le déplacement :

[40] Vincent Larouche, « L'exil doré du Dr Porter », La Presse, 18 octobre 2012
[41] Philippe Teisceira-Lessard, « CUSM : Arthur Porter nie les allégations », La Presse, 12 janvier 2013
[42] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : mandat d'arrêt de l'UPAC contre Arthur Porter et Pierre Duhaime », 27 février 2013

	« Lors d'une entrevue accordée jeudi à l'Associated Press, M. Porter indique que si des enquêteurs québécois veulent l'interroger, ils devront prendre l'avion jusqu'aux Bahamas »[43]. <u>Réactions secondaires :</u> - Sa première réaction après son arrestation a été d'invoquer son statut de diplomate sierra-léonais qui lui confèrerait une immunité. Toutefois, le pays africain ne s'est pas manifesté pour assurer la libération de son diplomate et Porter n'est pas enregistré comme tel au Canada. « Arrêté le 26 mai au Panama, M. Porter prétend être en mission pour son pays natal et détenir l'immunité diplomatique. Mais, du côté d'Ottawa, rien n'est moins sûr. « M. Porter ne détient pas de statut diplomatique au Canada en vertu de la Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales » »[44]. - Depuis sa prison, Porter réagit aux accusations portées contre lui devant la commission Charbonneau[45]. Ces accusations qu'il considère comme diffamatoires et sans fondement sont pour lui du « salissage ». Il dit n'être mêlé à aucune fraude. Il cherche à jeter le discrédit sur le processus judiciaire en mettant en doute les témoignages recueillis et les preuves amassées : « De sa cellule de prison au Panama, Arthur Porter sermonne la commission Charbonneau, se disant victime de salissage après qu'un enquêteur de l'escouade Marteau y ait associé son nom à «la plus grande fraude de corruption de l'histoire du Canada », la semaine dernière. « C'est l'une des déclarations les plus diffamatoires que j'ai entendues. C'est totalement sans fondement puisque je n'ai été mêlé à aucune fraude »[46]. « Détenu depuis un an au pénitencier La Joya avec 4000 prisonniers, le Dr Porter a avancé que ces procédures judiciaires seront « une risée » à cause de la commission Charbonneau. « Des témoignages accablants y sont livrés et aucun effort n'est

[43] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Arthur Porter se dit trop malade pour revenir au pays », 28 février 2013
[44] Anne Caroline Desplanques, « La Sierra Leone muette face à Arthur Porter », Le Journal de Montréal, 3 juin 2013
[45] Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction
[46] Éric Thibault, « Arthur Porter attaque la commission Charbonneau et se dit victime de diffamation », Le Journal de Montréal, 26 mai 2014

	fait pour tester la validité de cette supposée preuve à sens unique » »[47]. <u>Impacts :</u> - Après son arrestation et son incarcération aux Bahamas, Arthur Porter contestera la demande d'extradition vers le Canada le concernant : « « Je n'ai pas encore subi mon procès, ni été jugé, à moins que cette étape judiciaire ne soit maintenant qu'une velléité », a ironisé le présumé fraudeur qui conteste pourtant son extradition, refusant ainsi de faire face à la justice canadienne »[48].
<u>Pierre Duhaime</u> - Acteur Privé - PDG de SNC-Lavalin de 2009 à 2012. - Il est l'un des présumés initiateurs des versements frauduleux. - Condamné à 20 mois d'emprisonnement avec sursis, 240 heures de travaux communautaires et un don non déductible de 200 000$ au Centre d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC) pour abus de confiance.	<u>Positions antérieures :</u> - Il s'était prononcé contre la mise en place de la CEIC quelques mois avant qu'il soit présumé impliqué dans des versements frauduleux. « En septembre 2011, M. Duhaime s'était prononcé contre la tenue d'une enquête publique sur l'industrie de la construction, affirmant ne pas voir en quoi un tel exercice « pourrait faire mieux » que les mesures mises en place par Québec au fil des ans, dont l'escouade Marteau »[49]. <u>Impacts :</u> À la suite des révélations d'une enquête menée à l'interne chez SNC-Lavalin, sur des versements douteux, il fait le choix de démissionner ou, semble-t-il, est forcé à la démission. On observe une certaine complaisance de la firme par rapport à son PDG. « Lors d'une conférence de presse lundi matin, la direction de SNC-Lavalin a tenu à rappeler toute la confiance qu'elle porte en Pierre Duhaime. Elle affirme que M. Duhaime a démissionné de son propre chef, qu'il avait fait du travail magnifique au cours de toutes ces années à l'emploi de la firme et que personne ne remettait en question son éthique »[50]. « Quant à Pierre Duhaime, il a dû démissionner en mars dernier en raison de révélations sur des paiements irréguliers de la firme montréalaise d'ingénierie. SNC-Lavalin avait alors révélé après

[47] *Ibid.*
[48] *Ibid.*
[49] Sylvain Larocque, « L'ex-PDG de SNC-Lavalin arrêté par l'unité anti-corruption de la SQ », L'Express, 29 novembre 2012
[50] Graham Hughes, « SNC-Lavalin : Le chef de la direction Pierre Duhaime Démissionne », Radio-Canada, 26 mars 2012

	une enquête interne que les paiements douteux s'élevaient à 56 millions de dollars »[51]. « Rappelons que Pierre Duhaime a été relevé de ses fonctions au printemps. Il a tout de même eu droit à un « arrangement de départ » de 5M$ »[52]. « Il avait été relevé de ses fonctions chez SNC-Lavalin en mars 2012, après qu'une vérification indépendante eut révélé qu'il avait approuvé des versements douteux à des agents non identifiés pour une somme totale de 56 millions de dollars. L'entreprise avait alors qualifié son soudain départ de « retraite » »[53]. - Arrêté par l'UPAC en 2012, il est remis en liberté sous promesse de comparaitre. « L'ex-président de SNC-Lavalin, Pierre Duhaime, soupçonné de complot de fraude, fraude et usage de faux, a été arrêté mercredi par l'Unité permanente anticorruption (UPAC). Il doit être libéré sur promesse de comparaître ultérieurement »[54]. <u>Réactions secondaires :</u> - Alors que son procès allait commencer à l'hiver 2019, Pierre Duhaime a plaidé coupable à une accusation réduite d'abus de confiance. « L'ancien président de SNC-Lavalin, Pierre Duhaime, plaide coupable à un chef d'accusation d'abus de confiance dans le cadre du procès en lien avec le scandale de construction du Centre universitaire de santé McGill (CUSM). Pierre Duhaime a reconnu avoir aidé l'ex-directeur général adjoint du CUSM et ex-bras droit d'Arthur Porter, Yanaï Elbaz, à truquer l'appel d'offres afin que SNC-Lavalin obtienne le contrat de 1,4 milliard de dollars pour la construction de l'hôpital »[55]. <u>Impacts :</u>

[51] Radio-Canada, « L'ex-président de SNC-Lavalin Pierre Duhaime arrêté par l'UPAC », 28 novembre 2012
[52] Sylvain Larocque, « L'ex-PDG de SNC-Lavalin arrêté par l'unité anti-corruption de la SQ », L'Express, 29 novembre 2012
[53] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : mandat d'arrêt de l'UPAC contre Arthur Porter et Pierre Duhaime », 27 février 2013
[54] Radio-Canada, « L'ex-président de SNC-Lavalin Pierre Duhaime arrêté par l'UPAC », 28 novembre 2012
[55] Radio-Canada, « L'ex-PDG de SNC-Lavalin Pierre Duhaime plaide coupable et évite la prison », 1er février 2019

	- À la suite d'une proposition conjointe de l'accusation et de la défense, Pierre Duhaime a été condamné à 20 mois de prison avec sursis, 240 heures de travaux communautaires et au versement d'un don non déductible de 200 000$ au CAVAC « La Couronne et la défense ont suggéré d'un commun accord une peine à purger dans la collectivité. Elles proposaient également l'imposition de 240 heures de travaux communautaires ainsi que le versement d'un don non déductible de 200 000 $ au Centre d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC). Le tribunal a aussitôt entériné la suggestion commune et condamné M. Duhaime à 20 mois d'emprisonnement avec sursis. C'est donc dire qu'il purgera sa peine en assignation à domicile sous des conditions très strictes »[56].
<u>Yanaï Elbaz</u> - Acteur administratif - Directeur au redéploiement, à la planification et à la gestion immobilière du CUSM jusqu'en 2011. - Il est le présumé bénéficiaire d'une partie des versements frauduleux et aurait influencé le processus d'octroi du contrat en PPP en faveur de GISM. - Condamné à 39 mois de prison pour trafic d'influence, abus de confiance, recyclage des produits de la criminalité et blanchiment d'argent.	<u>Réactions primaires :</u> - Immédiatement après que le mandat d'arrestation à son encontre a été émis, il s'est présenté de lui-même au QG de la SQ où il a été arrêté par les autorités. « Un des anciens directeurs du CUSM recherché en vertu d'un mandat d'arrestation s'est rendu aux policiers de la Sûreté du Québec, cet après-midi. Yanai Elbaz s'est présenté au quartier général de la rue Parthenais vers 14 heures où il a été mis en état d'arrestation »[57]. <u>Impacts :</u> - Le lendemain de son arrestation, moyennant une importante caution, il est libéré. « Il a été remis en liberté sous conditions, dont celle de ne pas communiquer avec des employés de SNC-Lavalin ou du CUSM. Il devra aussi verser un dépôt de 50 000 $ ainsi qu'un engagement de 100 000 $ »[58]. <u>Réactions secondaires :</u> - À l'automne 2018, alors que devait se dérouler le procès de son frère, Yanaï Elbaz a plaidé coupable à

[56] *Ibid.*
[57] Félix Séguin, Éric Yvan Lemay, Éric Thibault, « Yanaï Elbaz arrêté », Le Journal de Montréal, 27 février 2013
[58] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Duhaime et Elbaz de retour devant le tribunal en mai », 28 février 2013

	quatre chefs d'accusation. Conjointement, la Couronne et son avocat suggèrent 39 mois de prison. « Yanaï Elbaz, ex-bras droit d'Arthur Porter, ancien directeur du CUSM mort au Panama en 2015, a reconnu lundi sa culpabilité à quatre chefs d'accusation, dont trafic d'influence, abus de confiance, recyclage des produits de la criminalité et d'avoir caché ou converti des biens qu'il savait illégaux, c'est-à-dire du blanchiment d'argent. La Couronne et la défense ont fait une suggestion commune de 39 mois de prison »[59]. <u>Impacts :</u> - À la suite de sa reconnaissance de culpabilité, il a été condamné à 39 mois de prison. « La peine de 39 mois de prison qui lui a été imposée par le juge Claude Leblanc est conforme à la recommandation commune de la défense et de la Couronne lors des recommandations sur la peine »[60].
<u>Riadh Ben Aïssa</u> - Acteur privé - Vice-président construction de SNC-Lavalin jusqu'en février 2012. - Il est l'un des présumés initiateurs des versements frauduleux. - À la suite de son plaidoyer de culpabilité, il est condamné à 51 mois de prison pour usage de faux.	<u>Réactions primaires :</u> - Il reconnait avoir été un acteur central des versements de 22.5M$ vers Yanaï Elbaz et Arthur Porter. « M. Ben Aïssa est présentement détenu en Suisse, les autorités helvètes le soupçonnant de corruption en Libye. Selon la déclaration sous serment, c'est lui qui « a orchestré » le transfert des pots-de-vin de 22,5 millions de dollars. Les fonds n'étaient pas directement transférés à Arthur Porter et à Yanaï Elbaz, mais passaient plutôt par un réseau complexe d'entreprises, selon les documents »[61]. <u>Impacts :</u> - Après son retour au Québec, il est remis en liberté sous caution avec d'importantes contraintes. « L'ex-vice-président construction de SNC-Lavalin Riadh Ben Aïssa sera en remis en liberté contre une caution de 250 000 $. Il devra aussi porter un bracelet électronique et demeurer à l'intérieur d'une certaine zone à être définie par la Cour. Un

[59] Marc-Antoine Ménard, Anne Panasuk, « Scandale du CUSM : l'ex-directeur adjoint Yanaï Elbaz plaide coupable », Radio-Canada, 26 novembre 2018
[60] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Yanaï Elbaz écope de 39 mois de prison », 17 décembre 2018
[61] Philippe Teisceira-Lessard, « Enquête de l'UPAC sur le CUSM : des courriels incriminants », La Presse, 2 mars 2013

	garde de sécurité l'accompagnera, à ses frais, si jamais il doit en sortir »[62]. <u>Réactions secondaires :</u> - Alors qu'il a déjà effectué 6 années de détention, il plaide coupable à une accusation réduite d'usage de faux. « Il a fini par avouer. Six ans après son arrestation, l'ancien haut dirigeant de SNC-Lavalin Riadh Ben Aissa a reconnu devant la cour hier qu'il avait utilisé un faux contrat pour acheminer en cachette 22,5 millions à l'ancien PDG du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) Arthur Porter. M. Ben Aissa a plaidé coupable à une accusation réduite d'usage de faux, en vertu d'une entente avec le Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP) »[63]. <u>Impacts :</u> - En plaidant coupable, il bénéficie d'une importante réduction des charges pesant contre lui. Ceci lui permet de sortir de prison le lendemain de sa condamnation. « L'ingénieur de formation faisait face à 15 autres chefs d'accusation depuis son arrestation en 2012. Ceux-ci ont été abandonnés par la poursuite en échange de sa reconnaissance de culpabilité. La poursuite et la défense s'étaient entendues pour une suggestion commune de 51 mois de pénitencier. Mais compte tenu du fait que M. Ben Aïssa a passé du temps en détention préventive en Suisse et au Canada dans des « conditions difficiles », et qu'il a ensuite été soumis à des conditions « très restrictives » lorsqu'on l'a remis en liberté avec un bracelet GPS à la cheville et des gardiens de sécurité privés (qu'il payait lui-même) pour surveiller ses déplacements, la cour a calculé qu'il ne lui restait qu'une seule journée de détention à purger »[64].
<u>St. Clair Martin Armitage</u> - Acteur administratif	<u>Réactions primaires :</u> - Il choisit de se livrer à l'UPAC après que des accusations ont été portées contre lui dans le cadre de la fraude entourant le projet du CUSM.

[62] La Presse Canadienne, « Liberté sous caution pour Riadh Ben Aïssa, au cœur du scandale du CUSM », Radio-Canada, 19 novembre 2014
[63] Vincent Larouche, « L'ex-cadre de SNC-Lavalin Riadh Ben Aissa plaide coupable », La Presse, 11 juillet 2018
[64] Ibid.

- Spécialiste des PPP et bras droit d'Arthur Porter de 2007 à 2010. - Accusé de complot et de fraude. - Les poursuites à son encontre ont été abandonnées.	« Depuis le 8 mai, St. Clair Martin Armitage faisait l'objet d'un avis de recherche international lancé via Interpol. Il a choisi de se livrer plutôt que de faire languir l'UPAC plus longtemps »[65]. <u>Réactions secondaires :</u> - Arrêté la veille, il est relâché par les autorité québécoises et est autorisé à retourner en Angleterre. Il nie toute implication dans la présumée fraude et, affirmant collaborer avec les autorités, demande aux personnes impliquées dans le processus de sélection de donner leur version des faits. « Par voie de communiqué, mercredi, M. Armitage s'est dit « profondément attristé » des allégations de complot et de fraude entourant le projet du CUSM et a nié avoir posé des gestes répréhensibles dans cette affaire. Soutenant avoir collaboré avec les autorités, il a exhorté toutes les autres personnes impliquées dans l'évaluation des appels d'offres et dans le processus de sélection à se manifester pour offrir leur version de l'histoire aux autorités afin que toute la lumière soit faite »[66]. « « Je suis extrêmement peiné par ces allégations (…). Je réfute toute inconduite qui me serait reprochée. Je continuerai de défendre vigoureusement mon nom et ma réputation », a-t-il fait savoir, en ajoutant qu'il a coopéré avec les policiers »[67]. <u>Impacts :</u> - Les charges à son endroit sont finalement abandonnées. Il estime cependant être la victime innocente de ce processus judiciaire qui l'a ruiné et a terni irrémédiablement sa réputation. « All charges have been dropped against St. Clair Martin Armitage, the British consultant who helped the McGill University Health Centre negotiate the building of its new superhospital »[68]. « But Armitage, who was initially charged for his alleged role in the awarding of contracts, said his reputation and finances have been left in ruins.

[65] Jean-Louis Fortin, « Un ex-consultant du CUSM arrêté pour corruption », Le Journal de Montréal, 17 juin 2014
[66] La Presse Canadienne, « CUSM: St-Clair Martin Armitage recouvre sa liberté et nie les accusations », L'Actualité, 18 juin 2014
[67] Éric Thibault, « Scandale du CUSM : Le 8ème accusé va retourner en Angleterre », Le Journal de Montréal, 18 juin 2014
[68] CBC, « St Clair Armitage cleared of all charges in MUHC fraud case », 9 novembre 2016

	"I and my family are relieved that the nightmare of the last 29 months is finally over," he said in a statement released on Nov. 7, after the 30 day appeal deadline had elapsed. "However, withdrawal of the charges at this point can only go some way to repairing the damage" »[69].
<u>Stéphane Roy</u> - Acteur privé - Vice-président aux finances de la division construction de SNC-Lavalin jusqu'en janvier 2012. - Les poursuites à son encontre ont été abandonnées.	<u>Réactions primaires :</u> - Alors qu'il fait face à 11 chefs d'accusation, il se livre aux autorités et promet de comparaître quelques semaines plus tard contre la liberté. « Stéphane Roy, qui était vice-président aux finances de la division construction de SNC-Lavalin, fait face à 11 chefs d'accusation pour sa participation alléguée au versement de 22,5 millions $ en commissions secrètes, dans le cadre de l'octroi du contrat du superhôpital. Il s'est livré lui-même aux autorités en matinée. Stéphane Roy a été remis en liberté sous promesse de comparaître le 19 novembre prochain »[70]. <u>Réactions secondaires :</u> - Comme dans le cas de Yohann Elbaz, il tente de stopper la procédure le concernant en invoquant l'arrêt Jordan de la Cour suprême du Canada qui limite à 30 mois le délai pour faire aboutir ce type de procédure. « L'avocat Walid Hijazi, qui représente Yohann Elbaz, accusé de complot, de recyclage des produits de la criminalité et d'usage de faux documents, invoque l'arrêt Jordan de la Cour suprême du Canada. Une requête similaire de l'avocat de Stéphane Roy, l'ex-vice-président aux finances chez SNC-Lavalin accusé notamment de fraude dans le cadre d'un procès séparé prévu en 2018, a été déposée et sera plaidée le 13 février prochain »[71]. <u>Impacts :</u> - Au lendemain des aveux et de l'arrangement de Ben Aïssa avec la cour, le DPCP annonce qu'il ne présentera pas de preuve à son encontre. L'ancien VP de SNC-Lavalin s'est dit réjouit de l'abandon de la poursuite.

[69] *Ibid.*
[70] Jean-Louis Fortin, « Deux autres ex-cadres de SNC-Lavalin accusés », Le Journal de Québec, 10 septembre 2014
[71] Radio-Canada, « Deux accusés dans le scandale du CUSM demandent un arrêt des procédures », 15 novembre 2017

	« La procureure de la Couronne, Me Nathalie Kleber, a expliqué qu'après l'évaluation du « fait d'être moralement convaincu de pouvoir mener à terme » ce dossier « au final, nous en sommes arrivés à la conclusion que la décision juste, équitable et correcte qui devait être prise dans ce dossier est de ne pas présenter de preuve contre Monsieur » »[72]. « Un autre accusé dans cette affaire, l'ancien vice-président aux finances de la division construction de SNC-Lavalin, Stéphane Roy, a été acquitté automatiquement hier parce que le Directeur des poursuites criminelles et pénales a annoncé qu'il ne présenterait pas de preuve contre lui. Des années après son arrestation, M. Roy s'est réjoui de cette conclusion à sa sortie de la salle d'audience »[73].
<u>Jeremy Morris</u> - Acteur privé - Avocat britannique. - Il est le fondateur des sociétés Sierra Asset Management et Pan Global Holdings par lesquelles aurait transité une partie de l'argent détourné. - Les poursuites à son encontre ont été abandonnées.	<u>Réactions primaires :</u> - À la suite de l'enquête Lauréat lancée par l'UPAC, il est arrêté à l'aéroport de Montréal. « Celui qui aurait comploté avec l'ancien directeur général du CUSM, le Dr Arthur Porter, a été arrêté lundi par le Service des enquêtes sur la corruption de la Sûreté du Québec à l'aéroport Montréal-Trudeau alors qu'il revenait au pays des Bahamas. Associé de Sierra Asset Management, Jeremy Morris a comparu, mardi après-midi, au palais de justice de Montréal, où il a fait face à plusieurs accusations de fraude »[74]. <u>Impacts :</u> - Le lendemain de son arrestation, il est libéré sous caution et, de nationalité étrangère, il est autorisé à quitter le pays. « Il a été remis en liberté après avoir déposé 75 000$ en caution. Étant donné qu'il n'est pas citoyen canadien, il s'est vu accorder le droit de quitter le pays »[75]. - La cour abandonne les poursuites à son encontre dans le cadre du scandale du CUSM. « Dans le dossier de la construction du Centre universitaire de santé McGill (CUSM), la poursuite a annoncé lundi le retrait des

[72] Pierre Saint-Arnaud, La Presse Canadienne, « Un des accusés dans le scandale du CUSM plaide coupable; un autre est acquitté », L'Actualité, 10 juillet 2018
[73] Vincent Larouche, « L'ex-cadre de SNC-Lavalin Riadh Ben Aissa plaide coupable », La Presse, 11 juillet 2018
[74] AGENCE QMI, « Scandale du CUSM : Jeremy Morris arrêté », Le Journal de Montréal, 12 mars 2013
[75] *Ibid.*

	accusations de fraude contre Jeremy Morris, un résident des Bahamas »[76].
<u>Pamela Mattock Porter</u> - Acteur privé - Femme d'Arthur Porter. - Elle est la bénéficiaire d'une partie des versements frauduleux. - Après avoir plaidé coupable, est condamnée en 2014 à 33 mois de prison pour recyclage des produits de la criminalité.	<u>Réactions primaires :</u> - Avant sa seconde interpellation en 2014, Pamela Porter jouait la carte de l'ignorance concernant la présumée fraude entourant le projet du CUSM. « Juste avant d'être arrêtée pour la seconde fois, elle avait accordé une entrevue à Radio-Canada dans laquelle elle avait abordé son rôle dans le stratagème allégué. « Je transférais de l'argent. Jamais je n'ai eu un doute que c'était illégal », avait-elle dit »[77]. <u>Réactions secondaires :</u> - Elle plaide coupable à deux accusations de recyclage des produits de la criminalité et reconnait avoir reçu sur le compte d'une compagnie enregistrée à son nom, 9.92M$. Elle explique avoir fait preuve d'aveuglement volontaire par rapport aux explications que lui donnait son mari concernant la provenance de ces sommes. « Pamela Porter a plaidé coupable à deux chefs d'accusation de recyclage des produits de la criminalité, jeudi, à Montréal. En plaidant coupable, Pamela Porter s'évite ainsi un procès »[78]. « Dans son plaidoyer de culpabilité, Pamela Porter reconnaissait avoir reçu 9,92 millions dans le compte de la compagnie Regent Hamilton, une compagnie qu'elle a créée à la demande de son mari, même si elle n'avait aucune expérience d'affaires. Pamela Porter reconnaît avoir fait preuve d'aveuglement volontaire en croyant les explications fournies par son mari malgré l'avertissement de la banque et le mandat d'arrestation émis contre lui »[79]. <u>Impacts :</u> - Le fait qu'elle plaide coupable et reconnaisse ses responsabilités dans la fraude implique *de facto* l'existence de la fraude, ce qui change la donne pour les autres acteurs présumés de la fraude.

[76] Radio-Canada, « Fraude au CUSM : retrait des accusations contre Jeremy Morris », 24 octobre 2016
[77] Vincent Larouche, « Arthur Porter trahi par sa femme, qui plaidera coupable », La Presse, 5 décembre 2014
[78] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Pamela Porter plaide coupable et s'évite un procès », 18 décembre 2014
[79] Anne Panasuk, « CUSM : 17,5 M$ retracés », Radio- Canada, 12 janvier 2015

	« Le 18 décembre, en reconnaissant qu'elle a participé au recyclage des produits de la criminalité, Pamela Mattock Porter reconnaîtra du même coup que les millions de dollars versés à son mari par SNC-Lavalin étaient des produits de la criminalité. Car s'il y a eu recyclage des produits du crime, c'est qu'il y a eu crime »[80]. - Après avoir effectué la durée nécessaire de détention pour pouvoir être éligible à une libération conditionnelle, elle témoigne devant la juge du sentiment de trahison qu'elle éprouve par rapport à son mari. Elle affirme souhaiter vivre simplement et tourner la page de sa vie avec le Dr Porter. Considérant qu'elle présente une faible probabilité de récidive et que le processus judiciaire et sa peine lui ont permis une authentique prise de conscience, elle bénéficie d'une libération conditionnelle. « Pamela Mattock Porter a expliqué devant la Commission québécoise des libérations conditionnelles la semaine dernière qu'elle se sent trahie par son conjoint, accusé d'être l'homme clé de «la plus grande fraude de corruption de l'histoire du Canada ». Maintenant qu'elle a passé plus du sixième de sa peine en cellule à la prison pour femmes de Tanguay, la Commission québécoise des libérations conditionnelles a accepté la semaine dernière de l'envoyer dans une maison de transition. Là-bas, elle souhaite faire du bénévolat, participer à des thérapies et préparer son retour dans la société. « La Commission est d'avis que le processus judiciaire, cumulant avec l'incarcération, vous a permis de prendre conscience, notamment, de votre manque de jugement. L'effet dissuasif de ce processus transparaît dans votre discours », affirment les commissaires »[81].
<u>Yohann Elbaz</u> - Acteur privé - Frère de Yanaï Elbaz et consultant pour le CUSM de 2009 à 2011.	<u>Réactions secondaires :</u> - Alors qu'il est détenu depuis 54 mois, il demande, par l'entremise de son avocat l'abandon des poursuites au nom de l'arrêt Jordan de la Cour suprême du Canada. Cette demande est l'occasion pour l'accusé de critiquer la manière dont l'enquête a été menée et le temps considérable qu'il a fallu aux enquêteurs pour réunir des preuves.

[80] Vincent Larouche, « Arthur Porter trahi par sa femme, qui plaidera coupable », La Presse, 5 décembre 2014
[81] Vincent Larouche, « La femme d'Arthur Porter sort de prison », La Presse, 15 juin 2015

- Présumé bénéficiaire d'une partie des versements frauduleux. - Accusé de complot, recyclage des produits de la criminalité et d'usage de faux documents. - A été acquitté en novembre 2018.	« Me Hijazi a critiqué mercredi, au palais de justice de Montréal, l'empressement des autorités judiciaires à arrêter des suspects, dont Yohann Elbaz, « alors que l'enquête policière était loin d'être terminée ». Il reproche une communication tardive et « parcellaire » de la preuve. Il estime enfin que « les agissements [du Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP)] ont mené à une sous-évaluation significative de la durée de l'enquête préliminaire » »[82]. <u>Impacts :</u> - À la suite des explications détaillées du DPCP, qui souligne la manière dont il a retardé les procédures, le tribunal rejette sa demande d'arrêt des procédures en raison des circonstances et de la complexité exceptionnelle du dossier qui ont justifié de telles longueurs. « Dans sa réponse à la requête en arrêt des procédures, le DPCP estime que Yohann Elbaz a lui-même provoqué des retards en insistant pour attendre l'issue de l'enquête préliminaire des autres accusés avant de renoncer à la sienne, même s'ils subissent des procès séparés. En outre, le DPCP mentionne que Yohann Elbaz a insisté pour avoir des conférences de gestion avec les autres accusés « malgré qu'ils n'ont aucune accusation conjointe ». Par conséquent, le DPCP estime qu'il faudrait soustraire 602 jours (soit environ 20 mois) du délai total. Il croit aussi qu'un changement d'avocat pour M. Elbaz a provoqué un retard supplémentaire de 79 jours, soit un peu plus de deux mois. Il invoque des circonstances exceptionnelles pour expliquer le fait que, malgré les calculs précédents, les délais, maintenant de 45 mois, demeurent supérieurs au critère de l'arrêt Jordan. Le DPCP mentionne, parmi ces circonstances, la récusation de la juge de gestion et la complexité générale du dossier. Il souligne certains efforts de sa part pour « favoriser un déroulement hâtif et ordonné des procédures » »[83]. « Le tribunal a rejeté lundi la requête en arrêt des procédures de son avocat, Walid Hijazi, pour délais déraisonnables. Il a conclu que des circonstances

[82] Radio-Canada, « Deux accusés dans le scandale du CUSM demandent un arrêt des procédures », 15 novembre 2017
[83] *Ibid.*

	exceptionnelles et la complexité du dossier justifiaient les délais »[84]. « Mais selon la juge Geneviève Graton, des « circonstances exceptionnelles » dans le dossier justifient la durée du processus judiciaire. Le dossier est aussi « particulièrement complexe », a-t-elle ajouté, pour justifier le rejet de la demande en arrêt des procédures »[85]. - À la suite de son procès et alors que son frère a plaidé coupable à 4 chefs d'accusation, il est finalement acquitté. « Yohann Elbaz, le frère de Yanaï Elbaz, qui avait échoué à obtenir un arrêt des procédures en décembre 2017, a finalement été acquitté des accusations de complot, de recyclage des produits de la criminalité et d'usage de faux document qui pesaient contre lui »[86].

[84] Radio-Canada, « Scandale du CUSM : la requête en arrêt des procédures de Yohann Elbaz rejetée », 18 décembre 2017
[85] Louis-Samuel Perron, « Fraude au CUSM : Une requête Jordan rejetée » La Presse, 18 décembre 2017
[86] Marc-Antoine Ménard, Anne Panasuk, « Scandale du CUSM : l'ex-directeur adjoint Yanaï Elbaz plaide coupable », Radio-Canada, 26 novembre 2018

Tableau 3 Les organisations directement impliquées

CUSM - Acteur administratif - L'établissement est l'une des victimes de la fraude.	Réactions : - Normand Rinfret, successeur de Porter à la tête du CUSM, considère inacceptables les faits relatés par la presse concernant la présumée fraude à laquelle aurait participé Yanaï Elbaz, qu'il côtoyait par ailleurs à la tête de l'institution. « L'enquête révélait, hier, que Yanaï Elbaz avait reçu un demi-million $ en prêt d'un entrepreneur en construction. Maurice O'Hara ramassait les factures pour des matériaux et sous-traitants sans être responsable du chantier. Dans les années qui ont suivi, sa compagnie, Groupe Inhova, a eu plusieurs contrats de gré à gré avec l'hôpital. « J'ai appris ça ce matin. Je n'étais pas du tout au courant de cette situation-là. Je trouve ça déplorable et totalement inacceptable », a-t-il lancé lors d'une de ses rares entrevues »[87]. « Même s'il était directeur général adjoint au moment des faits, il dit n'avoir jamais entendu de rumeurs à ce sujet »[88]. « Interrogé sur le départ de ce Yanai Elbaz en 2011, Normand Rinfret a dit que c'était son prédécesseur, Arthur Porter, qui avait signé une entente avec lui »[89]. Impacts : - À la suite de ces révélations, le nouveau directeur du CUSM a fait réviser les contrats des firmes impliquées. Il a assuré les autorités de la pleine coopération de l'institution et rappelé à l'ensemble des employés du CUSM les règles entourant les conflits d'intérêts. « Le directeur général a indiqué que tous les contrats d'Inhova Construction seraient révisés. Il a également promis de collaborer avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC) qui enquête déjà sur d'autres allégations touchant le Centre universitaire de santé McGill. À la suite des premières révélations publiées il y a deux semaines par le Journal, il a écrit aux employés pour leur rappeler les règles entourant les conflits d'intérêts »[90].

[87] Éric Yvan Lemay, « « C'est totalement inacceptable » – Le directeur général », Le Journal de Montréal, 14 février 2013
[88] *Ibid.*
[89] *Ibid.*
[90] *Ibid.*

	Réactions : - À la suite de la démission du Dr Porter et à la nomination pour le remplacer du Dr Rinfret, ce dernier affirme avoir mis en place un certain nombre de mesure afin d'assainir la gouvernance de l'hôpital grâce, notamment, au resserrement des règles et à la mise sur pied de comités chargés de veiller à la bonne gouvernance. « Après avoir été nommé directeur général et chef de la direction du CUSM, Normand Rinfret affirme qu'il a pris plusieurs mesures pour assainir la gouvernance. Il dit avoir resserré les règles des signatures autorisées, des achats et des comptes de dépenses. Le conseil d'administration a aussi mis sur pied 10 comités pour suivre tous les éléments de bonne gouvernance dans tous les secteurs de l'établissement »[91]. Impacts : - La grande majorité de l'équipe de direction en place sous Porter a été remplacée avec l'arrivée du nouveau directeur qui, par ailleurs, affirme avoir pleinement confiance en ses actuels collaborateurs. « « L'équipe de direction, c'est une douzaine de personnes, je regarde les gens autour de la table et ils sont tous dédiés, je n'ai aucune raison de croire qu'ils font des choses incorrectes », a expliqué M. Rinfret en entrevue hier matin. « J'ai aussi rencontré les 340 gestionnaires, il y en a beaucoup que je connais depuis très longtemps, et ma façon de fonctionner c'est de leur faire confiance » »[92]. Réactions : - En tant qu'ancien DGA du CUSM, Normand Rinfret affirme ne pas avoir été au courant des comportements et dérives de ses ex-collègues dans le processus d'octroi du contrat. Il ne peut que constater l'impact négatif du scandale sur l'image de l'établissement. « Normand Rinfret, qui occupait le poste de directeur général adjoint sous le règne du Dr Porter, se dit aujourd'hui « abasourdi » par les accusations de fraude visant ses ex-collègues. Il affirme qu'il n'avait « aucune raison de croire » qu'ils étaient mêlés à une affaire de corruption. Il se désole

[91] Daphné Cameron, « « Un nuage ternit la réputation du CUSM », concède le directeur », La Presse, 1er mars 2013
[92] *Ibid.*

	aujourd'hui que la réputation de l'hôpital qu'il dirige soit « ternie » »[93]. « « Il y a un nuage qui ternit la réputation du CUSM. Les défis sont immenses en ce moment dans le milieu de la santé et j'ai hâte que ce nuage disparaisse parce que ça ternit la réputation des gens qui travaillent ici et ce sont des gens qui travaillent extrêmement fort. Je connais mes employés depuis 34 ans et je sais que ce n'est pas toujours facile dans un hôpital » »[94]. - À la suite des révélations du *Journal de Montréal* faisant état de possibles bénéfices indus et échanges de services personnels dont aurait profité Yanaï Elbaz, le CUSM a commandé une enquête interne. « Le CUSM avait pourtant commandé ce rapport juricomptable à la suite de reportages publiés par notre Bureau d'enquête révélant que l'ex-directeur général adjoint, Yanaï Elbaz, a octroyé des contrats à des entreprises qui ont ensuite financé des travaux à sa résidence personnelle. L'hôpital avait alors demandé à un avocat et conseiller externe de mandater la firme *Pricewaterhouse Coopers* pour découvrir entre autres comment M. Elbaz avait pu éviter les appels d'offres en faisant qualifier les travaux d'urgents et s'approprier des matériaux pour des projets personnels »[95]. - À la suite du plaidoyer de culpabilité de Yanaï Elbaz, le CUSM lui réclame 944M$ à titre de dédommagement pour les pertes associées à l'absence de compétition juste entre les soumissionnaires, ainsi qu'à la perte de réputation de l'hôpital à la suite du scandale. « L'avocat du CUSM a en effet mentionné que l'établissement lui réclame un dédommagement de 944 millions de dollars pour les sommes payées en surplus, parce que le CUSM n'a pas eu accès à un libre marché en raison de la corruption, ainsi que pour perte de réputation »[96]. <u>Impacts :</u> - Le CUSM, à la suite des révélations de Yanaï Elbaz, pourrait poursuivre SNC-Lavalin et demander un dédommagement. Ce à quoi l'avocat rétorque que

[93] *Ibid.*
[94] *Ibid.*
[95] Hugo Duchaine, « En appel pour voir un rapport secret », Le Journal de Montréal, 6 avril 2018
[96] Marc-Antoine Ménard, Anne Panasuk, « Scandale du CUSM : l'ex-directeur adjoint Yanaï Elbaz plaide coupable », Radio-Canada, 26 novembre 2018

	compte tenu du lien d'affaire qui les unit, l'hôpital ne poursuivra pas la firme « « Et pourquoi le CUSM n'a-t-il pas poursuivi SNC-Lavalin, puisque les 22,5 millions venaient d'eux, et qu'ils ont les moyens de payer des dommages ? », a demandé le juge Leblond. « Parce que ce sont des partenaires d'affaires pour les 20 prochaines années, étant donné qu'ils ont eu le contrat pour la gestion de l'hôpital », a répondu l'avocat »[97]. - Le CUSM, du fait de la reconnaissance par Yanaï Elbaz du versement de 10M$ par SNC-Lavalin à son intention, pourrait, suivant une clause du contrat, faire annuler celui-ci. Une option que rejette toutefois la ministre de la Santé en avançant simplement l'argument du lien contractuel. « En entrevue à QUB radio, hier, la ministre de la Santé, Danielle McCann, a pourtant dit qu'elle avait les mains liées et qu'elle ne rouvrirait pas l'entente de partenariat. « Il faut qu'on respecte le contrat qui a été signé, et on en a pour 25 ans », a-t-elle dit »[98].
<u>SNC-Lavalin</u> - Acteur privé - La firme se considère comme une victime dans le scandale du CUSM.	<u>Réactions :</u> - Bien que SNC-Lavalin concède que Pierre Duhaime a joué un rôle dans le versement de commissions frauduleuses, lorsque celui-ci démissionne, paradoxalement, toute la direction affirme le soutenir et salue son bilan. « Dans le premier cas, c'est l'ancien chef de la direction, Pierre Duhaime, qui aurait finalement permis à Riadh Ben Aissa d'effectuer les paiements, alors que dans le deuxième cas, le paiement aurait été autorisé par Riadh Ben Aissa lui-même et une autre personne de sa division »[99]. « Lors d'une conférence de presse lundi matin, la direction de SNC-Lavalin a tenu à rappeler toute la confiance qu'elle porte en Pierre Duhaime. Elle affirme que M. Duhaime a démissionné de son propre chef, qu'il avait fait du travail magnifique au cours de

[97] Isabelle Ducas, « Le CUSM veut récupérer une partie des 934 millions payés en trop », La Presse, 28 novembre 20185
[98] Éric Yvan Lemay, « Québec a une clause pour résilier le contrat du CUSM », Le Journal de Montréal, 29 novembre 2018
[99] Graham Hughes, « SNC-Lavalin : Le chef de la direction Pierre Duhaime Démissionne », Radio-Canada, 26 mars 2012

	toutes ces années à l'emploi de la firme et que personne ne remettait en question son éthique »[100]. - La firme défend son ancien directeur en invoquant un sentiment d'obligation de Pierre Duhaime à l'égard d'une branche de l'entreprise ; ce qui expliquerait qu'il ait approuvé ces transactions. La direction a tout de même semblé légèrement déstabilisée lorsqu'un journaliste a demandé comment il se faisait que Pierre Duhaime ne savait pas à quoi avaient servi les millions versés et comment il avait pu signer une autorisation de paiement sans savoir de quoi il retournait. La réponse de la direction a été laconique : « Il s'est senti obligé de payer pour la division construction. Je vous suggère de vous référer au communiqué pour plus de détails »[101]. - À la suite des révélations de versements frauduleux en son sein, SNC-Lavalin affirme son intention de renforcer les normes et processus de conformité, tout en affirmant qu'elle ne poursuivrait pas les individus impliqués dans ces fraudes. « L'entreprise s'engage à mettre en place toutes les recommandations du rapport qui « portent principalement sur le renforcement des normes de conduite, l'amélioration des contrôles et procédures internes et l'examen des mécanismes de conformité ». Par ailleurs, SNC-Lavalin affirme qu'elle ne prendra aucun recours juridique contre qui que ce soit qui est impliqué dans cette histoire. Elle indique qu'elle fera suivre le dossier à la Gendarmerie royale s'il y a lieu de le faire, ce qui ne serait pas le cas pour le moment »[102]. <u>Réactions secondaires :</u> - À la suite des mandats d'arrêts délivrés par l'UPAC à l'encontre notamment de Pierre Duhaime et Riadh Ben Aïssa, la firme condamne toute forme de transgression et de comportement délictueux et entend collaborer avec les autorités. « « Nous sommes catégoriques, aucun comportement non éthique ou actes illégaux ne doivent être tolérés », assure une porte-parole de l'entreprise, Lilly Nguyen. « Nous croyons que

[100] *Ibid.*
[101] *Ibid.*
[102] *Ibid.*

	quiconque est réputé avoir commis un délit lié à une enquête doit être traduit en justice », a fait savoir par courriel SNC-Lavalin qui assure maintenir sa collaboration avec les autorités »[103]. - Alors que la firme est présumée impliquée dans diverses fraudes, notamment en Libye, qu'elle est liée à la fraude du CUSM, et qu'elle fait face à des accusations à la suite d'une enquête de la GRC, elle affirme avoir remédié à ses mauvaises pratiques et avoir fait tout le nécessaire pour éviter tout nouveau dérapage. « SNC-Lavalin a rappelé à quel point la direction a fait table rase des pratiques passées depuis trois ans. En plus d'avoir remercié ou poursuivi les indésirables, elle a nommé un chef de la conformité et des adjoints partout dans le monde, nommé un contrôleur indépendant recommandé par la Banque mondiale, produit un manuel anticorruption, etc »[104].

Tableau 4 Les autres acteurs importants du scandale

Acteur	Rôle joué dans le scandale du CUSM
PPP Québec (IQ à partir de décembre 2009) - Acteur administratif	L'Agence des PPP n'est pas parvenue à favoriser l'équité et la transparence dans le processus d'octroi du contrat du CUSM. De même, elle a échoué à favoriser la mise en place de mécanismes de reddition de comptes efficaces comme le lui demande la loi[105]
Vérificateur du processus de sélection - Acteur administratif - Fonction occupée par André Dumais.	« Le mandat de celui-ci est d'assurer le CUSM, le gouvernement et les candidats qualifiés du caractère équitable, impartial et transparent dudit processus. À cet égard, il doit observer son déroulement et fournir un avis indépendant à ce sujet. Dans l'exercice de son mandat, le Vérificateur a accès à toute information et à tous les documents relatifs à l'évaluation et à la sélection dont il fait la demande »[106]. Le Vérificateur du processus de sélection conclut qu'au terme de l'appel de qualification lancé par le CUSM, les « deux candidats ont été déclarés qualifiés suite à un processus d'évaluation rigoureux, équitable, impartial et transparent »[107]. Les faits constituant le scandale du CUSM se sont déroulés dans le cadre de l'appel de proposition. Le rapport d'André Dumais

[103] TVA Nouvelles, « Yanaï Elbaz détenu et interrogé », 27 février 2013
[104] Francis Vailles, « SNC-Lavalin : 27 minutes pour sauver la face », La Presse, 20 février 2015
[105] Loi sur l'Agence des Partenariats Public-Privé du Québec, chapitre A-7.002
[106] André Dumais, *Rapport d'étape n°1 du vérificateur du processus de sélection*, présenté au conseil d'administration du CUSM le 29 octobre 2007, p.4
[107] *Ibid*. p.17

	nous révèle qu'il n'y a eu aucune défaillance et aucun manquement au cours de l'étape précédente.
<u>OHL-PCUSM</u> - Acteur privé	Le consortium a à plusieurs reprises évoqué ses soupçons de favoritisme et demandé, d'une part, une application équitable des règles pour lui et son concurrent et, d'autre part, que les autorités québécoises conservent une certaine distance à l'égard de GISM. OHL qui a dirigé le consortium a notamment interpellé le gouvernement lorsque Arthur Porter, en dépit des règles, a mis fin au processus d'appel de proposition pour des raisons futiles.
<u>Ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec</u> - Acteur politique - Durant la période de l'appel de qualification, Yves Bolduc occupait cette fonction. <u>Présidente du Conseil du Trésor</u> - Acteur Politique - Durant la période de l'appel de qualification, Monique Gagnon-Tremblay occupait cette fonction	Les deux ministres qui auront notamment subi les pressions de cadres du CUSM pour mettre un terme à l'appel de proposition, adopteront une position ambivalente par rapport à la situation. D'une part, ils ne cèderont pas aux pressions de Porter en n'entérinant pas le choix de GISM pour l'obtention du contrat. D'autre part, ils ne condamneront pas la tactique de Porter, consistant à interrompre le processus en faveur de GISM, puisqu'ils lui imposeront seulement d'obtenir le désistement officiel de PCUSM afin d'éviter tout imbroglio juridique.
<u>Unité Permanente Anticorruption (UPAC)</u>	C'est notamment grâce à l'enquête « Lauréat » du l'UPAC débutée le 26 mars 2012 que les mécanismes frauduleux, mis en place par les cadres du CUSM et de SNC-Lavalin pour permettre à GISM de remporter le contrat, seront dévoilés.
<u>Commission Charbonneau</u> - Le travail des enquêteurs de la Commission, André Noël et Éric Desaulniers, portait particulièrement sur la présumée fraude du CUSM	Grâce au travail de l'UPAC et des deux enquêteurs de la commission Charbonneau, les différents stratagèmes ayant permis aux cadres du CUSM et de SNC-Lavalin de favoriser GISM ont été expliqués. Par la suite, une partie du rapport de la Commission Charbonneau publié en novembre 2015 sera consacrée au scandale du CUSM [dont une importante partie est inaccessible au lecteur][108].
<u>Gilles Laramée</u> - Acteur privé - Chef des affaires financières de SNC-International	Les deux hommes soupçonnant des irrégularités vont dénoncer Pierre Duhaime et Riadh Ben Aïssa devant le CA de SNC-Lavalin. Ceux-ci auraient « tenté d'obtenir leur autorisation pour des paiements de 34 millions à des agents commerciaux étrangers, sommes qui auraient en fait été destinées à l'obtention d'un

[108] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome II, chapitre 8, p. 713-738.

<u>Mickael Novak</u> - Acteur privé - Responsable de SNC-International	contrat en Alberta »[109]. L'une des conséquences de ces révélations sera la divulgation des liens douteux entretenus par SNC-Lavalin avec Sierra Asset Management ; ce qui aboutira ensuite au lancement de l'enquête « Lauréat » par l'UPAC.
<u>Marc Perrault</u> - À la fois acteur privé et administratif - Urbaniste. Au cours de l'appel de proposition, il sera consultant à la fois pour le CUSM et pour GISM.	Il a joué un rôle essentiel dans le scandale en négociant avec l'arrondissement CDN-NDG de Montréal afin d'obtenir pour GISM l'autorisation de construire un « stationnement souterrain étagé ».
<u>Directeur du Bureau de modernisation des CHUs</u> - Acteur administratif - Clermont Gignac remplissait cette fonction.	Il approuvera, plusieurs semaines après le dépôt des propositions par les deux consortiums, la demande de dérogation déposée par GISM concernant le stationnement souterrain du CUSM.
<u>Charles Chebl</u> - Acteur privé - Vice-président directeur responsable de SNC-Lavalin Construction	Le témoignage du cadre de la firme d'ingénierie devant la commission Charbonneau a été essentiel puisqu'il a confirmé avoir utilisé les plans de OHL pour modifier les plans mis au point par SNC-Lavalin. En plus de cela, il porte l'attention sur de potentiels problèmes de culture organisationnelle au sein de la firme. Il affirme notamment avoir subi des pressions de sa hiérarchie afin d'utiliser ces plans – en se désolidarisant de ces décisions, il se déresponsabilise des actes problématiques commis.
<u>Immaculata Franco</u> - Acteur administratif - Cadre du CUSM - Membre de deux sous-comités de sélection	Elle aurait subi des pressions de la part de ses supérieurs afin de favoriser la proposition de GISM pour l'obtention du contrat du super-hôpital. Refusant de céder aux pressions, Mme Franco aurait été mise à l'écart des sous-comités sur lesquels elle siégeait.
<u>Miguel Fraile Delgado</u> - Acteur privé	Il aurait subi les pressions d'un cadre du CUSM en janvier 2010 qui l'aurait menacé si PCUSM remportait le contrat. Devant la commission Charbonneau il dira qu'il « a trouvé ce monologue « un peu bizarre ». « Ce n'est pas correct. C'est

[109] Bernard Leduc, François Messier, « Saga du CUSM : La plus grande fraude de corruption de l'histoire du Canada », Radio-Canada, 20 mai 2014

- Responsable du consortium OHL-PCUSM	surprenant » »[110] a-t-il ajouté. Malgré ce constat, il ne semble pas qu'il ait dénoncé ces pratiques.
<u>Ronald Denom</u> - Acteur privé - Cadre de SNC-International	Obéissant aux consignes de Duhaime et Ben Aïssa, il aurait signé le 2 décembre 2009 le contrat liant SNC-Lavalin à Sierra Asset Management ; contrat qui sera ensuite modifié à plusieurs reprises afin de fournir une bonne couverture aux fraudeurs. Plus tard, une seconde version du contrat portera la signature de M. Denom. Toutefois, selon un enquêteur de l'UPAC, elle aurai, cette fois-ci, été imitée. La complicité de M. Denom dans ce complot pour frauder n'est pas établie.
<u>PDG de l'Agence des PPP</u> - Agence remplacée ensuite par Infrastructure Québec (IQ) - Acteur administratif - Pierre Lefebvre a occupé ce poste, puis Normand Bergeron lui a succédé à la tête de IQ	Bien que constatant la manière atypique dont fonctionnait le comité de sélection et ayant été mis au fait des pressions exercées par le président du CA du CUSM sur le premier ministre du Québec, Jean Charest, Normand Bergeron n'en demeure pas moins satisfait du résultat de cet appel de proposition. Non seulement il n'a pas remédié à ces pratiques problématiques, mais, il « se souvient qu'il était satisfait du résultat de l'appel d'offres, puisque l'État avait réussi à économiser quelque 400 millions de dollars par rapport à ses estimations »[111].
<u>Premier ministre du Québec</u> -Acteur politique - Jean Charest occupait ce poste durant la période d'appel de proposition.	Le premier ministre aurait pris contact avec le directeur du Bureau de modernisation des CHUs afin que celui-ci intervienne pour mettre fin aux pressions qu'aurait exercé sur lui David Angus.

2. Enjeux et problèmes éthiques

Le projet de redéploiement du CUSM a révélé une accumulation sur le long terme des défaillances de nombreux acteurs qui ont conduit, à leur paroxysme, à la fraude orchestrée par les dirigeants de SNC-Lavalin et du CUSM. Cette accumulation a abouti à l'enquête menée par l'UPAC et au scandale public qui en a résulté. Comme l'a souligné Amélie Lapointe (à partir de la précédente analyse de Jean-Patrick Brady) dans son analyse de cas sur l'affaire des compteurs d'eau de la ville de Montréal, « Il existe donc deux facettes principales à la définition d'un scandale : la transgression de la valeur et sa publicisation. En ce qui concerne la transgression (Brenton, 2012 : 816), le scandale (dans l'usage populaire du mot) se produit lorsque : « « le comportement privé est en violation de la morale dominante et est relayé par les médias. Cette contravention ou transgression est contestée sur le plan des valeurs sociales ». Pour la publicisation du scandale, il faut passer de

[110] Brian Myles, « Menaces et chantage pour écarter la concurrence au CUSM », Le Devoir, 22 mai 2014
[111] Brian Myles, « La crédibilité du Dr Porter aurait facilité « la plus grande fraude de corruption de l'histoire » », Le Devoir, 20 mai 2014

la sphère privée à la sphère publique (Dupret et coll., 2016 ; De Blic et Lemieux, 2005 ; John B. Thompson, 1999 ; 2000). Dans nos sociétés contemporaines, cette publicisation se traduit généralement par la médiatisation, ce qui peut entraîner alors une dimension subjective dans le traitement du scandale »[112]. Il y a en effet, pour ce qui concerne les dérives qui ont accompagné le redéploiement du CUSM, eu une médiatisation massive qui a accompagné les découvertes de l'UPAC, notamment à partir de 2012, considérant tout de même que dès 2010, certains processus défaillants étaient déjà présentés au public. Dans la section suivante, il va s'agir de présenter les comportements problématiques qui sont au cœur du scandale afin d'évaluer quels sont les enjeux éthiques concernés et les principes menacés.

2.1 Comportements problématiques et enjeux éthiques

En envisageant le scandale du CUSM à partir de la théorie processuelle de la crise[113], notre compréhension de celui-ci ne se limite plus aux comportements délinquants largement médiatisés et qui occupent les autorités. On s'intéresse en effet, non seulement à tous les comportements délinquants ultra-médiatisés, mais aussi à toutes les dérives, simples manquements ou déviances plus larges qui, accumulés et ignorés sur une longue période, ont culminé et conduit à une rupture qui se concrétise dans le scandale. Ainsi, saisir les enjeux et problèmes éthiques inhérents au scandale du CUSM, c'est tenir compte de tous les comportements inadéquats, les déviances et les comportements délinquants qui ont constitué cette crise. L'analyse des dispositifs de régulation interpellés par cette crise permet une compréhension plus globale des enjeux soulevés par ce scandale.

a. Comportements délinquants

Les comportements délinquants se caractérisent par le non-respect des lois. Dans le scandale du CUSM, à plusieurs occasions, certains acteurs ont contourné les lois, notamment via la corruption, la fraude et l'extorsion.

Tableau 5 Les comportements délinquants

Types de comportements délinquants	Leurs manifestations dans le scandale
Corruption	• Pots-de-vin • Transactions frauduleuses • Favoritisme • Trafic d'influence[114] • Blanchiment des produits de la corruption
Fraude	• Déclarations mensongères • Détournement de fonds • Complot

[112] Amélie Lapointe et coll., *Étude de cas : les compteurs d'eau de la Ville de Montréal*, 2018, p.1
[113] Christophe Roux-Dufort, 2009
[114] « Fait d'user d'une position privilégiée ou de son influence pour obtenir de l'autorité publique un avantage quelconque (marché public, hausse de tarifs ou autres) pour un tiers (entreprises, gens d'affaires ou autres), moyennant des offres en espèces ou en nature », Thésaurus de l'activité gouvernementale : http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=5383

	• Falsification de documents / usage de faux documents
Extorsion	• Chantage • Intimidation • Menaces

- Corruption

« La corruption est un échange clandestin entre un acteur privé cherchant à obtenir un avantage indu et un acteur public en mesure de lui fournir cet avantage en échange d'une contrepartie. Elle peut aussi être, à l'inverse, un échange entre un acteur public cherchant à obtenir un avantage indu et un acteur privé en mesure de lui fournir cet avantage en échange d'une contrepartie. L'une ou l'autre partie peut être instigatrice de l'échange. Cet échange s'effectue généralement au bénéfice des deux parties, mais au détriment de l'intérêt public »[115]. Dans le cas qui nous occupe et suivant la distinction opérée par la Commission, il va s'agir de corruption administrative dans la mesure où les acteurs publics impliqués dans la fraude sont des fonctionnaires.

Tableau 6 Allégations concernant les acteurs impliqués dans la corruption

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
▪ SNC-Lavalin ▪ Pierre Duhaime ▪ Riadh Ben Aïssa ▪ Pamela Porter ▪ Yohann Elbaz	▪ Arthur Porter ▪ Yanaï Elbaz	∅

- Le 1er avril 2010, le gouvernement du Québec annonce que le consortium GISM dirigé par SNC-Lavalin obtient le contrat de construction et d'entretien en mode PPP du CUSM. 21 jours après cette annonce débutent des mouvements de fonds depuis SNC-Lavalin en directions de comptes détenus par des dirigeants du CUSM. Ces versements, pour un total de 22.5M$, s'étendront d'avril 2010 à aout 2011. Initialement, comme a pu l'établir l'escouade Marteau, le montant des versements devait s'élever à 30M$.
Selon les enquêteurs, Pierre Duhaime et Ben Aïssa auraient d'abord fait transiter cette somme via une compagnie coquille des Bahamas, Sierra Asset Management, avant que l'argent ne soit ensuite divisé et distribué en deux parts égales. L'une à destination de Yanaï et Yohann Elbaz via la Pan Global Holdings. L'autre, en quasi-totalité, à la Regent Hamilton Lumley Associates enregistrée au nom de Pamela Porter.
Les 22.5M$ versés en quatre fois sur les comptes de la société bahamienne par SNC-Lavalin aurait été orchestrés principalement par Ben Aïssa qui aurait approuvé les trois premiers versements pour un total de 20M$. C'est ensuite Stéphane Roy qui aurait veillé au versement de 2.5M$ vers le même destinataire. L'ensemble de ces transferts ont reçu la signature de Ben Aïssa et de son second.
Pour ce qui est des présumés corrompus, on trouve en première ligne deux dirigeants du CUSM, Arthur Porter et Yanaï Elbaz qui, en contrepartie de ces dons financiers, auraient veillé, de par leur position au sein des processus de sélection, à favoriser la proposition soumise par GISM afin que la firme québécoise obtienne le contrat.

[115] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, p.166

- La contrepartie donnée par Porter et Elbaz en échange des sommes a pu se manifester ainsi :

À l'automne 2009, à la suite de la constitution d'un premier comité de sélection, Arthur Porter met brusquement un terme au processus alors que les évaluations des six sous-comités plaçaient le consortium PCUSM en position de favori pour remporter le contrat. Arthur Porter à motivé sa décision en invoquant le changement de partenaire pour l'entretien des bâtiments décidé par PCUSM. Pour Porter, ce changement disqualifiait le consortium alors même qu'il avait été approuvé par l'Agence des PPP. On peut observer que cette première tentative de favoriser GISM coïncide aussi avec la création de la société Sierra Asset Management.

Dans la mesure où Québec impose à Porter d'obtenir le retrait de PCUSM sans quoi l'appel de proposition serait relancé, celui-ci effectue un important lobbying afin de convaincre les décideurs d'entériner le choix de GISM. En décembre 2009, Il envoie St. Clair Armitage proposer au PCUSM une compensation pour se désister ; compensation qui sera refusée par le consortium. Par la suite il fera valoir ses préférences auprès de Québec avec l'aide de David Angus notamment lors d'une réunion tenue le 2 décembre 2009 où sont présents le ministre de la Santé, la présidente du Conseil du trésor, le chef de cabinet du premier ministre, ainsi que le président de l'Agence des PPP. Quelques jours plus tard, les deux hommes tenteront une nouvelle fois d'user de leur influence en faisant pression sur le gouvernement par lettre afin qu'il se décide en faveur de GISM.

De son coté, Yanaï Elbaz aurait lui aussi tenté de pousser l'avantage de GISM pour l'obtention du contrat. En effet, dès novembre 2009, il remet à la direction de SNC-Lavalin des croquis réalisés par PCUSM qui permettront à GISM de bonifier sa proposition. Le cadre du CUSM a, dans un second temps, permis à GISM de prendre l'avantage en signant à la dernière minute, le 15 mars 2010, une demande de dérogation concernant le stationnement souterrain. Cette dérogation a permis au consortium de bénéficier d'avantages qui avaient été refusés à PCUSM. Cette modification aura grandement contribué à ce que GISM remporte le contrat.

- Yohann Elbaz et Pamala Porter, bien que n'ayant eu aucune influence sur la sélection du consortium, auraient toutefois bénéficié d'une partie importante des produits de la corruption. En effet, Yohann Elbaz est bénéficiaire, tout comme son frère, des sommes transférées à la Pan Global Holdings. Pour ce qui est de Pamela Porter, 9.92M$ issus des 22.5M$ de la corruption ont été transférés à une compagnie enregistrée à son nom. Ces faits leur ont valu des accusations de recyclage des produits de la criminalité. C'est notamment ce pourquoi Pamela Porter a plaidé coupable. Yohann Elbaz a été acquitté des chefs d'accusation portés contre lui.

- Fraude

« La fraude consiste à mener malhonnêtement le public ou une personne à encourir une perte financière, à se départir d'un bien ou à fournir un service à la suite d'une tromperie, d'un mensonge, d'un abus de confiance ou de tout autre moyen semblable »[116].

[116] Service de Police de Montréal : https://spvm.qc.ca/fr/Aines/Fraude

Tableau 7 Allégations concernant les acteurs impliqués dans la fraude

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
▪ Pierre Duhaime ▪ Riadh Ben Aïssa ▪ Stéphane Roy ▪ Jeremy Morris ▪ Ronald Denom	▪ Arthur Porter ▪ Yanaï Elbaz ▪ St. Clair Armitage ▪ David Angus [aussi sénateur]	∅

- Dans le scandale du CUSM, la fraude se manifeste de manière flagrante dans les mensonges dont auraient usé des cadres de SNC-Lavalin, notamment Riadh Ben Aïssa, Pierre Duhaime et Stéphane Roy pour utiliser des fonds de l'entreprise à des fins de corruption. Lors de son congédiement pour une autre affaire dans laquelle est impliquée SNC-Lavalin, Stéphane Roy, contrôleur des finances de SNC-Lavalin construction, aurait remis à Gilles Laramée des éléments prouvant le caractère problématique du contrat liant SNC-Lavalin à Sierra Asset Management. En effet, alors que les sommes versées à la compagnie seront distribuées aux dirigeants du CUSM, « « sur papier, ces versements se faisaient dans le cadre d'un « projet gazier en Algérie (Rhoud Nouss) ». Ils servaient plutôt à « influencer des fonctionnaires québécois en vue de l'attribution du contrat » du CUSM à SNC-Lavalin, selon les déclarations sous serment de l'UPAC »[117]. Cet acte frauduleux constitue l'un des éléments essentiels qui permettra la corruption de la haute direction du CUSM.

- Duhaime et Ben Aïssa, en plus d'avoir menti sur la destination et l'usage des fonds pour les détourner, ont falsifié le contrat les liant à Sierra Asset Management avec la collaboration du cadre de SNC-International, Ronald Denom. Une première version du contrat prévoyant le transfert de 30M$ est signée par Jeremy Morris et Ronald Denom le 2 décembre 2009. Afin que le contrat soit cohérent avec son objet officiel, le contrat en Algérie obtenu en juin 2009, celui-là a été antidaté au 1er mai 2009. De plus, le contrat du CUSM n'ayant été remporté qu'en 2010, une seconde version du contrat avec Sierra Asset Management est établie pour que les versements aient lieu entre avril et juin 2010. Selon un enquêteur de l'UPAC, sur ce second contrat, la signature de Ronald Denom aurait été imitée avant qu'il soit ensuite antidaté de septembre 2009. Ce dernier changement de date semble toutefois incohérent avec les autres modifications.

- Un certain nombre d'éléments semblent soutenir la thèse d'un complot visant ultimement à obtenir le contrat du CUSM via la corruption. D'une part, comme le souligne les autorités, l'échange de cinq courriels entre Pierre Duhaime et Riadh Ben Aïssa en novembre 2009, juste avant que le processus d'appel de proposition ne soit relancé, prouverait que celui-ci aurait non seulement été au courant des versements, mais qu'il en aurait aussi été l'un des organisateurs.
Plusieurs coïncidences accréditent la thèse de ce présumé complot. D'une part, les échanges de courriels entre Pierre Duhaime et Riadh Ben Aïssa de novembre 2009 « « traitent d'une rencontre que les deux individus doivent avoir avec un ''ami'' qui doit leur transmettre de l'information », ont écrit les policiers de l'UPAC »[118]. La rencontre à laquelle il est fait allusion coïncide avec le partage par Yanaï Elbaz des plans de PCUSM aux dirigeants de SNC-Lavalin. Ensuite, Jeremy Morris crée la société Sierra Asset Management, laquelle aurait facilité le transfert de pots-de-vin de SNC-Lavalin vers le couple Porter et les frères Elbaz, seulement deux mois avant que n'aient lieu les premiers

[117] Philippe Teisceira-Lessard, « Enquête de l'UPAC sur le CUSM : des courriels incriminants », La Presse, 2 mars 2013
[118] *Ibid.*

versements. Cette coïncidence semble d'autant plus suspecte qu'« un comité de vérification chargé de faire la lumière sur les malversations au sein de SNC-Lavalin a conclu que l'entreprise basée aux Bahamas « semble fictive » »[119].

- Extorsion

« Acte criminel par lequel une personne induit ou tente d'induire une autre personne à accomplir un acte, en usant de menaces, d'accusations ou de violence. Note(s) : Le chantage est une forme d'extorsion »[120].

Tableau 8 Allégations concernant les acteurs impliqués dans l'extorsion

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
▪ Riadh Ben Aïssa	▪ St. Clair Armitage ▪ Yanaï Elbaz	∅

- Les témoignages du PDG de OHL-PCUSM et d'une cadre du CUSM siégeant sur deux comités de sélection mettent au jour les techniques utilisées par les présumés fraudeurs pour arriver à leur fin. Pour obtenir le retrait du consortium dirigé par OHL, Ben Aïssa aurait menacé le représentant du consortium concurrent de lui « rendre la vie impossible » s'il remportait le contrat. Le mois précédent, en décembre 2009, St. Clair Armitage aurait de son côté tenté d'obtenir le retrait de la firme en proposant une bonification de 2.5M$ à la prime de 7.5M$ déjà prévue pour compenser les frais couverts par le perdant de l'appel de proposition. Il aurait ainsi cherché à obtenir le retrait de PCUSM grâce à une compensation monétaire indue. Ceci alors même que, selon l'un des enquêteurs de la commission Charbonneau, il n'avait aucune autorité lui permettant de faire une telle offre.

- Du côté du CUSM, des techniques similaires auraient été utilisées afin de favoriser la proposition de GISM. Yanaï Elbaz aurait tenté d'influer sur le processus de sélection notamment par l'intimidation auprès d'une cadre de l'hôpital : « Il aurait tenté d'influencer Mme Franco en lui rappelant « qu'il fallait faire ce que le patron voulait » et ne pas oublier qui payait son salaire »[121]. Le refus de céder face à ces injonctions lui aurait valu d'être écartée des comités de sélection.

b. Déviances

Les comportements déviants sont ceux qui s'écartent des normes et des règles en vigueur au sein d'un environnement social déterminé. La définition donnée par Howard S. Becker en 1963 témoigne du caractère ambigu du concept, « I mean, rather, that social groups create deviance by making the rules whose infraction constitutes deviance, and by applying those rules to particular people and labeling them as outsiders. From this point of view, deviance is not a quality of the act the person commits, but rather a consequence of application by others of rules and sanctions to

[119] *Ibid.*
[120] Thésaurus de l'activité gouvernementale : http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=5383
[121] Brian Myles, « Menaces et chantage pour écarter la concurrence au CUSM », Le Devoir, 22 mai 2014

an ''offender''. The deviant is one to whom that label has successfully been applied; deviant behavior is a behavior that people so label ».[122]
Dans le scandale du CUSM, ces déviances se sont manifestées notamment à travers le contournement des règles et des processus régissant l'octroi des contrats en mode partenariat public-privé, ainsi que par la présence de conflits d'intérêts.

Tableau 9 Les comportements déviants

Types de comportements déviants	Leurs manifestations dans le scandale
Contournement des règles et processus	• Rencontres interdites • Communications interdites • Transmission délibérée d'informations confidentielles • Arrêt arbitraire du processus de sélection • Accord de dérogation illégitime • Non-respect des délais nécessaires à l'information des parties prenantes • Modification suspecte des règles
Conflits d'intérêts	• Relation de proximité entre des acteurs centraux du projet

- Contournement des règles et des processus

Tableau 10 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le contournement des règles et des processus

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
▪ Pierre Duhaime ▪ Riadh Ben Aïssa ▪ Marc Perreault	▪ Arthur Porter ▪ Yanaï Elbaz ▪ St. Clair Armitage ▪ Arrondissement CDN-NDG de Montréal	∅

- Deux enquêteurs de la commission Charbonneau y ont révélé que certains des acteurs principaux de la corruption qui a entaché l'octroi du contrat du CUSM seraient entrés en contact ou se seraient rencontrés, faisant ainsi fi des règles entourant l'octroi de contrat en PPP.
Alors que les règles édictées par l'Agence des PPP interdisent formellement tout contact entre les soumissionnaires et le CUSM, entre aout et novembre 2009, le bras droit du directeur du CUSM, Yanaï Elbaz, aurait rencontré Riadh Ben Aïssa. Dans le même temps, dès septembre 2009, peu de temps avant le dépôt de la proposition de GISM, le PDG de SNC-Lavalin, Pierre Duhaime, aurait rencontré le spécialiste des PPP pour le CUSM, St. Clair Armitage. De plus, les enquêteurs rapportent qu'une multitude de contacts téléphoniques auraient eu lieu entre, respectivement, Elbaz et Ben Aïssa ainsi que Duhaime, Porter et Armitage. Ces contacts constituent une violation des règles auxquelles ils sont censés se soumettre et confortent la thèse du favoritisme.

[122] Howard S. Becker, *Outsiders : Studies in the Sociology of Deviance*, New York, The free Press of Glencoe 1963, p.9

L'une de ces rencontres fut l'occasion d'un échange d'informations. En novembre 2009, Yanaï Elbaz, lors d'une rencontre avec Riadh Ben Aïssa, lui aurait remis des plans appartenant à PCUSM. Ces plans auraient par la suite été utilisés par SNC-Lavalin afin de bonifier sa propre proposition. Or, en plus d'étayer l'idée du favoritisme des cadres du CUSM en faveur de GISM, cet échange d'informations est contraire aux règles relatives à la saine concurrence.

- Parallèlement, à la même période, Arthur Porter, sans qu'aucune raison liée au processus de soumission ne l'explique, décide de mettre un terme à ce processus sous prétexte du changement de partenaire de PCUSM. Dans la mesure où ce changement avait été approuvé par PPP-Québec, cette décision du directeur du CUSM semble tout à fait arbitraire. Cette intervention dans le processus semble d'autant plus illégitime que le gouvernement n'entérinera pas la décision de Porter et que PPP-Québec le relancera dès janvier 2010.

- Les modalités par lesquelles GISM a obtenu une dérogation pour la construction des stationnements souterrains du CUSM révèlent que les règlements entourant l'octroi de ce type de dérogation et les processus d'octroi des contrats en PPP n'ont pas été respectés.
En effet, en 2008, et cette exigence sera confirmée par la suite à PCUSM, il avait été établi que les stationnements du CUSM devraient comprendre un minimum de 1800 places en stationnement souterrain. Or, le 15 mars 2010, GISM n'en propose que 1465 complétées sous forme de stationnement étagé. Pour cela, le consortium « demande alors une dérogation à l'appel de proposition, ce qu'accepte aussitôt le directeur général adjoint du CUSM, Yanaï Elbaz »[123].
La signature de la dérogation à cette date par le cadre du CUSM est problématique. D'une part, comme le souligne le vérificateur désigné du processus, André Dumais, PCUSM aurait dû en être informé avant le dépôt des propositions afin de pouvoir adapter ses propres plans en conséquence. D'autre part, les enquêteurs de la commission Charbonneau ont soutenu que cette dérogation aurait dû être approuvée par les autorités une dizaine de jours avant le dépôt des propositions. Dans les faits, celle-ci ne le sera que plusieurs semaines plus tard par Clermont Gignac, le directeur du Bureau de modernisation des CHUs.

Considérant que la règlementation municipale empêchait la construction d'un stationnement étagé, GISM avait préalablement obtenu l'accord de la ville de Montréal. Or, d'une part, le consortium n'avait pas le droit d'entrer directement en contact avec l'arrondissement. D'autre part, la dérogation ne sera fournie par la ville que plusieurs mois après que GISM ait remporté le contrat, alors même qu'il l'a remporté en partie grâce à cette dérogation. La délivrance de ces dérogations est entachée du fait que l'entreprise OHL aurait, plus tôt, déposé une demande de dérogation similaire qui lui aurait été refusée.

- Les enquêteurs de la commission Charbonneau ont expliqué que les modifications des règles d'exploitation et de financement du stationnement par les gestionnaires du projet avaient bénéficié au consortium dirigé par SNC-Lavalin. Bien qu'ils n'aient pu prouver que les règles ont été modifiées au profit de ce dernier, ils ont montré que les nouvelles règles favorisent les propositions présentant plus de 2500 places. Or, alors que les soumissionnaires ont accepté ces nouvelles règles en novembre 2009, GISM avait déjà présenté en aout un plan contenant plus de 2640 places. Après en avoir proposé 2735 en mars 2010, il en construira finalement 2852. Ces modifications

[123] Bernard Leduc, François Messier, « Le CUSM en PPP : les tactiques déloyales de SNC-Lavalin », Radio-Canada, 16 mai 2014

règlementaires ont permis à GISM une économie de plusieurs dizaines de millions de dollars, lui permettant ainsi de respecter le critère d'abordabilité. Bien qu'il n'y ait pas de preuve que ces modifications aient eu pour but de favoriser GISM, elles ont tout de même facilité l'obtention du contrat du CUSM par le consortium.

- Conflits d'intérêts

« Un conflit d'intérêt est une situation dans laquelle une personne ayant un poste de confiance, tel qu'un avocat, un homme politique, un cadre ou un dirigeant d'entreprise, a des intérêts professionnels ou personnels en concurrence. De tels intérêts en concurrence peuvent la mettre en difficulté pour accomplir sa tâche avec impartialité. Même s'il n'y a aucune preuve d'actes préjudiciables, un conflit d'intérêt peut créer une apparence d'indélicatesse susceptible de miner la confiance en la capacité de cette personne à agir correctement à son poste »[124].

« Le domaine des contrats publics est particulièrement propice à l'émergence de conflits d'intérêts, qu'ils soient apparents ou réels. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics (les fonctionnaires, hauts fonctionnaires et élus) et des acteurs privés (les entrepreneurs, firmes de professionnels et consultants). Cette collaboration favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux »[125].

Tableau 11 Allégations concernant les acteurs impliqués dans les conflits d'intérêts

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
▪ Marc Perreault	▪ St. Clair Armitage	∅

- Toujours concernant le stationnement souterrain du CUSM, le rôle joué par l'urbaniste Marc Perrault pour l'obtention de la dérogation auprès de la ville de Montréal semble lui aussi problématique. En effet, il a rempli la fonction de consultant à la fois auprès du CUSM et du consortium dirigé par SNC-Lavalin. Ceci est déjà problématique dans la mesure où les règles encadrant les partenariats public-privé interdisent au donneur d'ouvrage et au promoteur d'entrer directement en contact à cette étape du processus. Mais, bien qu'il affirme que le code de déontologie de l'ordre duquel il est membre lui permettait de porter ce double chapeau, dès lors qu'il avait l'accord des deux parties, il semblerait qu'il y ait ici présence d'un conflit d'intérêt ou, pour le moins, d'une apparence de conflit d'intérêt.

- Les contacts entretenus par Pierre Duhaime et St. Clair Armitage témoignent d'une relation de voisinage, de proximité et, aux yeux de certains témoins, d'amitié. Cette thèse est soutenue par le fait qu'Armitage ait résidé à proximité de la résidence de Duhaime à Montréal dès son arrivée au Québec. D'autre part, en 2009, Armitage aurait participé à une réception donnée par Duhaime pour célébrer sa nomination à la tête de SNC-Lavalin. Or, ces liens entre les deux hommes et leurs rôles respectifs renvoient au minimum à une apparence de conflit d'intérêts.

[124] Thésaurus de l'activité gouvernementale : http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=3061
[125] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.36

c. Comportements inadéquats

« Les comportements inadéquats sont le non-respect des valeurs, des mœurs ou des attentes légitimes »[126]. Dans le scandale du CUSM, les comportements inadéquats se sont manifestés par les manques d'indépendance, de transparence et de rigueur, ainsi que par l'ingérence de certains acteurs.

Tableau 12 Les comportements inadéquats

Types de comportements inadéquats	Leurs manifestations dans le scandale
Manque d'indépendance	• Pressions sur des membres des sous-comités de sélection • Complaisance de l'arrondissement CDN-NDG à l'égard de GISM
Manque de transparence	• Informations non-communiquées à l'un des consortiums • Informations non-communiquées à PPP-Québec • Informations non-communiquées au CA du CUSM / mensonges devant le CA du CUSM • Informations non-communiquées au CA de SNC-Lavalin
Ingérence	• Lobbying/pressions de fonctionnaires auprès du gouvernement • Intervention dans le processus sans en avoir le mandat ou le pouvoir
Manque de rigueur	• Suivi laxiste du dossier de la part des dépositaires de l'autorité publique • Complaisance à l'égard de certains comportements • Aveuglement volontaire

o Manque d'indépendance

Tableau 13 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le manque d'indépendance

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
∅	▪ Sous-comités de sélection ▪ Arrondissement de Montréal CDN-NDG	∅

- Les pressions qu'aurait exercé Yanaï Elbaz sur une cadre du CUSM siégeant sur deux sous-comités de sélection afin qu'elle favorise GISM témoignent du manque d'indépendance de ces comités. Le témoignage de Mme Immaculata Franco devant la commission Charbonneau soulève en effet la

[126] Amélie Lapointe et coll., *Étude de cas : les compteurs d'eau de la Ville de Montréal*, 2018, p. 32

problématique des pressions exercées par la direction du CUSM sur la capacité de ces sous-comités de sélection à effectuer une analyse objective des propositions. Cette indépendance est remise en cause dans la mesure où la persévérance de la cadre du CUSM à ne pas aller dans le sens de sa hiérarchie lui aurait valu d'être écartée de ces sous-comités lors de la relance de l'appel de proposition.

- Afin d'obtenir l'aval de l'arrondissement Côte-des-neiges-Notre-Dame-de-Grâce pour la réalisation d'un stationnement étagé, alors que la règlementation municipale l'interdisait, Marc Perrault va proposer aux urbanistes de l'arrondissement une nouvelle lecture de la situation. Dans les faits, « le terrain de l'ancienne gare de triage Glen est en pente. Son niveau le plus bas, qui longe la rue Saint-Jacques, est environ au niveau de la mer. Son point culminant, qui longe l'autoroute Décarie, est à 48 m au-dessus du niveau de la mer. Or, l'autoroute Décarie est située à 500 m de l'emplacement prévu pour le stationnement ». Il va donc proposer « le raisonnement selon lequel tout ce qui mesure moins de 48 m sur le site Glen est considéré comme en « sous-sol » »[127], ce que les urbanistes de l'arrondissement vont accepter. L'acceptation de cette nouvelle interprétation montre une certaine complaisance, ou pour le moins une bienveillance inhabituelle de l'arrondissement à la faveur de GISM.

- Manque de transparence

« Le manque de transparence consiste en un écart entre la réelle information et l'information fournie »[128]. Dans le cas du scandale du CUSM, cet écart ira de la désinformation au mensonge.

Tableau 14 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le manque de transparence

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
∅	▪ CA du CUSM ▪ Arthur Porter ▪ Yanaï Elbaz ▪ Arrondissement de Montréal CDN-NDG	∅

- Le 3 décembre 2009, jour où St. Clair Armitage aurait proposé une compensation supplémentaire à OHL pour que la firme se désiste, et alors même qu'elle refusera, Arthur Porter aurait annoncé au CA du CUSM que l'Agence des PPP avait entériné le choix de GISM. En plus de cette annonce mensongère, Porter omettra de présenter à l'assemblée la demande d'obtention de renonciation de OHL faite par les ministres lors d'une réunion tenue la veille.

- Le 15 mars 2010, date limite pour le dépôt des propositions finales par les deux consortiums, GISM demande et obtient une demande de dérogation pour le stationnement souterrain qui lui permettra une économie de 25M$. Or, la délivrance de cette dérogation ne respecte pas les règles de transparence dans la mesure où, selon André Dumais, vérificateur du processus, PCUSM aurait dû être informé plusieurs jours avant afin de pouvoir adapter sa propre proposition. Ce manque de transparence dans le processus aurait conséquemment dû conduire, selon cette lecture, au rejet

[127] Daphné Cameron, « CUSM: un stationnement « souterrain »… visible de la rue », La Presse, 16 mai 2014
[128] Amélie Lapointe et coll., *Étude de cas : les compteurs d'eau de la Ville de Montréal*, 2018, p.38

de la demande par Yanaï Elbaz et, ultimement, par le directeur du Bureau de modernisation des CHUs, Clermont Gignac, ce que ce dernier a toutefois contesté devant le procureur adjoint de la Commission Charbonneau.

- Ingérence

« L'ingérence consiste à s'impliquer ou à intervenir sans être admis ou autorisé à le faire »[129].

Tableau 15 Allégations concernant les acteurs impliqués dans l'ingérence

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
∅	▪ St. Clair Armitage ▪ David Angus [aussi sénateur]	▪ Jean Charest

- Alors qu'aucune annonce n'a été faite et qu'aucune décision définitive n'a été prise, le 4 décembre 2009, St. Clair Armitage aurait annoncé lui-même à SNC-Lavalin que PPP-Québec avait accepté le choix de GISM pour la réalisation du contrat du CUSM. Cette annonce, une fois placée dans le contexte des différentes annonces faites par Armitage et Porter au début du mois de décembre 2009, semble avoir eu pour but d'influencer PPP-Québec et de forcer le gouvernement à annoncer publiquement la nouvelle de la sélection de GISM comme partenaire.

L'ancien PDG de l'Agence des PPP, Normand Bergeron, relate les pratiques utilisées par Angus et Porter pour favoriser GISM. En effet, le sénateur David Angus aurait contacté le premier ministre du Québec pour lui mettre « un peu plus de pression »[130]. Par la suite, Jean Charest aurait contacté M. Bergeron pour lui demander son aide concernant le sénateur qui le harcelait. On observe ainsi que l'administratif, ici représenté par le sénateur Angus, a tenté de s'ingérer dans les décisions gouvernementales pour favoriser la soumission de GISM.

- Manque de rigueur

« Le manque de rigueur signifie un laisser-aller dans les méthodes de travail et la gestion de projets ».[131]

Tableau 16 Allégations concernant les acteurs impliqués dans le manque de rigueur

Acteurs privés	Acteurs administratifs	Acteurs politiques
▪ Banque CBH ▪ Pamela Porter	▪ PPP-Québec ▪ Normand Bergeron	▪ Yves Bolduc ▪ Monique Gagnon-Tremblay

- Au regard de la fraude et du nombre important d'infractions relatives aux règles entourant le processus d'octroi du contrat du CUSM en PPP, il semble que l'Agence des PPP a manqué d'une certaine rigueur dans l'application du chapitre III-4.3 de la *Loi sur l'Agence des partenariats public-*

[129] Amélie Lapointe et coll., *Étude de cas : les compteurs d'eau de la Ville de Montréal*, 2018, p.26
[130] Brian Myles, « La crédibilité du Dr Porter aurait facilité « la plus grande fraude de corruption de l'histoire » », Le Devoir, 20 mai 2014
[131] Amélie Lapointe et coll., *Étude de cas, Les compteurs d'eau de la Ville de Montréal*, 2018, p.35

privé du Québec [abrogée le 17/03/2010] : « Elle favorise, dans l'exercice de ses fonctions, l'application des principes suivants : […] le recours à des mécanismes de reddition de comptes fondés sur l'imputabilité des organismes publics et sur le fait que ceux-ci doivent assurer la maîtrise des projets d'infrastructures, d'équipements ou de prestation de services publics ».

- En février 2011, des agents de la banque CBH à Nassau auraient averti Pamela Porter de mouvements de fonds problématiques sur l'un de ses comptes et demandé à la rencontrer avec son mari. Or, n'ayant pas donné suite à cette alerte, Pamela Porter aurait continué à utiliser l'argent de ces comptes. Elle affirmera dans son plaidoyer de culpabilité « avoir fait preuve d'aveuglement volontaire en croyant les explications fournies par son mari malgré l'avertissement de la banque et le mandat d'arrestation émis contre lui »[132]. De plus, la banque CBH, constatant l'absence d'explication du couple et la poursuite des transferts d'argent à partir de ce compte, n'a semble-t-il pas poussé plus avant les recherches.

- Lors de la réunion du 2 décembre 2009, Arthur Porter aurait insisté auprès du ministre de la Santé, du chef de cabinet du premier ministre du Québec, de la présidente du Conseil du trésor et du président de PPP-Québec pour que PCUSM soit disqualifié. Dans le même temps, selon Normand Bergeron, David Angus aurait lourdement insisté, voir harcelé, le premier ministre Jean Charest afin qu'il favorise GISM. Or, il ne semble pas que ces pressions répétées en faveur de GISM de la part de deux personnages influents du CUSM aient déclenché d'inquiétude au sein du gouvernement. Le ministre de la Santé et la présidente du Conseil du trésor légitimeront même la conduite de Porter en exigeant simplement le retrait par PCUSM de sa propre candidature.
Les propos rapportés par Normand Bergeron devant la commission Charbonneau, notamment au sujet des pressions exercées par Angus sur le premier ministre du Québec, confortent l'idée que malgré sa connaissance des pressions exercées, le PDG de PPP-Québec n'a soupçonné aucune pratique irrégulière.
En dépit des irrégularités mentionnées, ce dernier a expliqué devant la commission Charbonneau avoir été satisfait du résultat puisque, au terme de l'appel d'offre, il constatait une économie substantielle par rapport à ses prévisions.

- On peut constater que les agents de l'arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce de Montréal ont été peu regardant sur la situation de leur interlocuteur lors de la demande de dérogation déposée par GISM concernant le stationnement souterrain. Non seulement Marc Perrault agissait à titre de consultant pour deux parties prenantes du projet, ce qui semble déjà problématique, mais en outre, les règles des PPP interdisaient à un représentant des soumissionnaires de contacter l'arrondissement. Ces considérations n'ont pas empêché les urbanistes de l'arrondissement de se ranger derrière le raisonnement proposé par Perrault. On notera qu'à cette époque, l'arrondissement CDN-NDG était dirigé par Michael Applebaum lui-même soupçonné d'avoir été au cœur d'un système de fraude[133].

2.2 Facteurs de risque et dispositifs de régulation interpelés

Dans le contexte de la fraude entourant l'octroi du contrat du CUSM et du scandale qui a éclaté ensuite, un certain nombre de facteurs de risque ont permis l'émergence des différents

[132] Anne Panasuk, « CUSM : 17,5 M$ retracés », Radio- Canada, 12 janvier 2015
[133] Vincent Larouche et Fabrice de Pierrebourg, « L'étau se resserre autour d'Applebaum », La Presse, 4 octobre 2013

comportements inadéquats répertoriés précédemment. Du fait de la non diffusion des analyses et conclusions de la commission Charbonneau au sujet du scandale du CUSM et dans la mesure où des procédures judiciaires sont encore en cours, aucune étude, ni aucune recension des facteurs de risque n'ont été menées sur cette affaire. Par conséquent, m'inspirant de *Par-delà le scandale !*[134] de Yves Boisvert et de *l'Étude de cas : les compteurs d'eau de la ville de Montréal*[135] préparée par Amélie Lapointe et ses collègues, je soumets ici quelques pistes sur les différents facteurs de risque qui ont favorisé l'émergence de la crise entourant l'octroi du contrat du CUSM.

a. Facteurs de risque culturels

« La culture d'une organisation publique ou privée désigne l'« ensemble des buts, des valeurs et des façons d'agir » qui imprègnent son fonctionnement. Elle exerce une influence importante sur le comportement de ses membres et peut ainsi devenir une cause de leur comportement déviant »[136].

Tableau 17 Les facteurs de risque culturels

Les facteurs de risque culturels	▪ Culture du secret ▪ Désengagement moral ▪ Prise en considération importante de la réputation ▪ Complaisance face au passif des individus ou des organisations ▪ Culture du résultat au détriment du respect des processus ▪ Banalisation de l'ingérence et des pressions ▪ Normalisation du contournement des règles ▪ Perméabilité public-privé

- Pressions et contournement des règles semblent la norme

L'émergence du scandale qui a touché l'octroi du contrat du CUSM trouve certaines de ses racines dans la culture organisationnelle développée dans les hautes sphères de gestion du CUSM et de SNC-Lavalin.
Premièrement, la récurrence des affaires dans lesquelles SNC-Lavalin a, ou est suspectée d'avoir joué un rôle témoigne de cette culture de la déviance au sein de la firme. Constatant l'obéissance servile de certains cadres de la firme qui ont utilisé à dessein des plans issus du travail de leur concurrent, le commissaire Lachance suspecte des dérives au sein de la culture de l'organisation. Le commissaire s'adresse ici à l'ingénieur et vice-président chez SNC-Lavalin, Charles Chebl : « Ça ne soulève pas un problème de culture organisationnelle chez SNC-Lavalin. Là, on sait que tout le monde triche, vous notamment. Et pendant qu'on triche - et c'est la haute direction, ce n'est pas

[134] Yves Boisvert, 2016
[135] Amélie Lapointe et coll., 2018
[136] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.33

juste les deux que vous avez mentionnés, ça vous inclut aussi - il n'y a pas là un petit problème de culture dans l'organisation ? » a tonné l'ancien vérificateur général du Québec »[137].
Un autre témoignage d'un ancien cadre de SNC-Lavalin vient encore une fois questionner la culture organisationnelle au sein de la firme : « Stéphane Roy énumère ainsi plusieurs « mœurs et pratiques » de l'entreprise. Il donne en exemple l'utilisation d'un fonds en argent comptant destiné à l'obtention de contrats au Québec. Il mentionne également le financement illégal des partis politiques et le versement de « commissions » »[138]. Selon cet ancien cadre de l'entreprise, les soupçons de comportements déviants et délinquants pesant sur lui sont le fruit de la formation et de l'instruction qu'il aurait reçues par la firme pour suivre les directives de ses supérieurs sans les questionner.
Que ce soit le témoignage de M. Chebl, Roy, ou encore celui de Miguel Fraile Delgado, ils font tous état d'une tendance de la direction à favoriser l'atteinte de certains objectifs même si cela implique malhonnêteté et pratiques déviantes. Les témoignages de membres de la firme, ainsi que certains éléments rapportés par la presse, laissent supposer que le contournement des règles est une pratique assumée dans la culture de l'entreprise. Il ne semble d'ailleurs pas exceptionnel que les dirigeants de la firme usent de pressions diverses, notamment chantage et menaces lorsque les cadres de l'entreprise sont récalcitrants ou lorsque des éléments extérieurs contrarient la poursuite de leurs objectifs.

Il semble évident que ni la direction de SNC-Lavalin, ni celle du CUSM ne se sont préoccupées de promouvoir de saines pratiques. Au contraire, il semble que le laxisme éthique dont ont fait preuve les dirigeants de ces deux organisations les ont rendues perméables aux dérives : « La culture d'une organisation est largement façonnée par ses dirigeants. Par conséquent, si « la direction valorise les règles du jeu légitimes, les subordonnés s'y conforment. Si au contraire, la conformité ne semble pas sa priorité, la voie des pratiques transgressives est ouverte » »[139].

On observe au CUSM l'émergence d'une culture de la déviance initiée par les pratiques douteuses de ses dirigeants. D'une part, les menaces de Yanaï Elbaz et l'éviction injustifiée d'Immaculata Franco des deux sous-comités de sélection, nous donnent l'aperçu d'une culture centrée sur l'obéissance au patron et l'incitation au contournement des règles si les fins le justifient. D'autre part, le rapport Baron a mis au jour la tendance au sein de l'établissement à utiliser des stratagèmes pour contourner la règlementation et pour éviter de devoir donner des explications à des organismes de contrôle : « Ils ont utilisé un jeu de prête-nom incluant des compagnies à numéro pour contourner les autorisations de l'Agence de la santé ».[140]

- Une trop grande importance prise par la réputation de certains acteurs

Après les révélations sur le bilan plutôt mitigé de Porter à la tête d'un hôpital de Détroit, sur ses divers mensonges, et après la publication du rapport Baron, plusieurs acteurs de l'administration ont pointé les défaillances qui ont permis à Porter d'arriver à la tête du CUSM. Par la suite, plusieurs acteurs administratifs expliqueront que l'aura dont bénéficiait Porter, l'éclat de sa carrière et de

[137] Lia Lévesque, « Renaud Lachance s'interroge sur la culture organisationnelle chez SNC-Lavalin », L'Actualité, 22 mai 2014
[138] TVA Nouvelles, « SNC-Lavalin l'avait « formé » à corrompre », 18 juillet 2013
[139] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.34
[140] Éric Yvan Lemay, « Des millions dilapidés », Le Journal de Montréal, 18 décembre 2012

ses liens politiques ont entravé leur jugement sur le personnage et nuit à toute remise en question de ses capacités comme de ses décisions.
En effet, le comité mis en place par le CA du CUSM en 2003 pour trouver un directeur à l'établissement avait recommandé d'écarter Arthur Porter au regard de sa gestion de l'hôpital de Détroit et des allégations de conflit d'intérêt alors portées contre lui. Malgré tout, David Culver, le président du conseil du CUSM, avait choisi de faire fi de ces recommandations et de proposer le nom de Porter pour diriger l'hôpital. Lors de l'annonce de ce choix, le CUSM « vantait son imposant parcours scolaire : diplôme de médecine de l'Université Cambridge, maîtrise en sciences naturelles de la même université, maîtrise en administration des affaires de l'Université du Tennessee ainsi que deux certificats de management de la santé, de l'Université Harvard et de l'Université de Toronto »[141]. On apprendra d'ailleurs par la suite que certaines des informations fournies par le Dr Porter étaient fausses, mais qu'aucune vérification adéquate de son CV n'avait été faite.
En somme, l'ampleur du projet, l'imposante réputation d'Arthur Porter et le manque de rigueur dans les vérifications ont miné un processus d'embauche où davantage de prudence aurait été de mise.

Ensuite, les liens entretenus par Arthur Porter avec le politique ont renforcé sa position dominante au sein du CUSM. En effet, il semble que les relations entretenues par le médecin avec le pouvoir, tant au Québec qu'au Canada, lui ont donné un crédit et une aura qui lui ont permis d'user de son influence pour favoriser GISM auprès du gouvernement et réduit la vigilance des gardiens de l'intégrité du processus (c'est pour le moins la conclusion à laquelle conduit l'observation des faits). Porter entretenait des liens étroits avec Philippe Couillard – qui l'avait nommé président du Réseau universitaire intégré de santé et qui, plus tard, sera lui-même nommé sur le Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS) lorsque Porter le présidera. Ils mettront même sur pied une société commune en juin 2010, soit quelques jours avant cette nomination. Durant la période de pause politique de Philippe Couillard, il siègera aussi avec Porter sur le CA d'une minière canadienne. Les liens entretenus par les deux hommes dépassent largement leurs rapports de travail et seront questionnés notamment par l'opposition parlementaire après que le scandale eut éclaté.

De plus, la réputation d'efficacité et de probité du Dr Porter a été confortée par la position stratégique que lui a proposée le premier ministre du Canada, Stephen Harper, en septembre 2008 lorsqu'il le nommera sur le CSARS. Une confiance qui lui sera renouvelée en juin 2010 lorsqu'il prendra la tête de l'organisme.

Il semble que ses relations politiques, tant dans la province qu'au Canada, aient renforcé la crédibilité d'Arthur Porter et ait entouré ses décisions et ses démarches d'une aura de probité qui lui permettront de jouer un rôle essentiel dans la fraude entourant l'octroi du contrat de construction du super-hôpital anglophone sans que personne ne le soupçonne.

- Complaisance face au passif des collaborateurs

Lorsque la firme québécoise SNC-Lavalin a répondu à l'appel de proposition et alors qu'elle le remportera, aucun des acteurs du processus d'octroi n'a pris en considération le passif de la firme de génie. En effet, ses antécédents et le nombre important d'affaires dans lesquelles elle fut impliquée ou dans lesquelles elle est présumée impliqué n'ont pas suscité la méfiance des

[141] Vincent Larouche, « Arthur Porter a menti à son embauche au CUSM », La Presse, 12 novembre 2014

autorités. Au regard des autres scandales qui ont émaillé l'octroi de contrats publics au Québec, il semble que les autorités fassent preuve d'une complaisance répétée à l'égard des entreprises fraudeuses.
En effet, SNC-Lavalin est soupçonnée d'une série d'actes de corruption et de cultiver des liens problématiques tout autour du globe. C'est le cas notamment avec la famille Khadafi, ce qui a permis à la firme d'être un acteur central dans le développement des infrastructures en Lybie[142]. Elle est aussi soupçonnée dans des affaires en Tunisie, en Algérie, au Canada, au Bangladesh, en Angola, et en Tunisie[143]. Des poursuites contre certains cadres de SNC-Lavalin seront aussi engagées en Suisse, en France et en Italie. De plus, SNC-Lavalin Inc. et ses filiales, à la suite d'allégations de complot de corruption dans le cadre de différents projets de développement financés par la Banque mondiale (BM), ont été exclues des programmes pilotés par la BM pour une période de 10 ans. Ce bilan très révélateur des rapports entretenus par la firme avec l'éthique témoigne d'une culture de la déviance en son sein. Ces différents indices n'ont pas alerté les autorités québécoises sur le risque que faisait peser sa sélection sur l'intégrité des processus et sur le service de l'intérêt public.

- Une tendance à la déresponsabilisation

Les témoignages livrés par Stéphane Roy, Charles Chebl et l'ingénieur Yves Gauthier font remarquer une tendance à la déresponsabilisation et au désengagement moral du côté des cadres de SNC-Lavalin. D'une part, ceux-ci rejettent la faute de leurs agissements sur leurs supérieurs en invoquant l'impossibilité pour eux d'agir autrement : M. Chebl a rejeté le blâme sur ses propres supérieurs […]. « Un moment donné, j'ai été convoqué par Pierre Duhaime et M. Ben Aïssa au 21e étage. Là, on m'a sermonné parce que je n'ai pas mis des croquis dans la réponse. On m'a demandé, on m'a instruit de mettre un croquis tout de suite puis de l'inclure dans la lettre d'engagement. Je n'ai pas eu le choix », a-t-il relaté »[144]. D'autre part, c'est la culture favorisant ce type de déviance au sein de l'entreprise qui est pointée du doigt : « Chaque fois qu'[il] a questionné ces pratiques, [SNC-Lavalin] lui a fait comprendre qu'il devait exécuter les ordres de ses supérieurs sans les questionner et de conserver l'information comme hautement confidentielle », indique le document de Cour »[145]. Ces témoignages confortent la thèse du développement d'une culture imperméable à l'éthique couplée à une culture du secret chez SNC-Lavalin

- Perméabilité public-privé

L'embauche de l'urbaniste Marc Perrault par le CUSM en tant que consultant, alors qu'il remplit cette même fonction pour SNC-Lavalin, témoigne du manque d'indépendance dont a fait preuve le CUSM au cours du processus. Non seulement cette double affiliation est une entorse aux règles, mais elle est aussi un facteur de risque important favorisant la corruption et les conflits d'intérêts. Ceci semble d'autant plus évident si l'on considère le rôle central joué par l'urbaniste dans l'obtention de l'autorisation accordée par l'arrondissement CDN-NDG pour le stationnement souterrain à SNC-Lavalin.

---

[142] Vincent Larouche, « Accusations criminelles : le pire scénario pour SNC-Lavalin », La Presse, 19 février 2015
[143] La Presse Canadienne, « Liberté sous caution pour Riadh Ben Aïssa, au cœur du scandale du CUSM », Radio-Canada, 19 novembre 2014
[144] Lia Lévesque, « Renaud Lachance s'interroge sur la culture organisationnelle chez SNC-Lavalin », L'Actualité, 22 mai 2014
[145] TVA Nouvelles, « SNC-Lavalin l'avait « formé » à corrompre », 18 juillet 2013

Cette double affiliation questionne aussi largement la place que tiennent les considérations éthiques dans le choix par les organismes publics de leurs collaborateurs, ainsi que les repères éthiques dont bénéficient les professionnels. Marc Perrault affirmera d'ailleurs devant la commission Charbonneau « que son code d'éthique lui permettait d'être consultant pour le donneur d'ouvrage et le promoteur s'il avait leur accord »[146].

Le rôle joué par Perrault est révélateur du manque de rigueur dans l'application des règles et dans le respect des normes éthiques dans la mesure où ni la direction du CUSM, ni l'arrondissement de Montréal, ni le directeur du Bureau de modernisation des CHUs ne se demanderont par qui et de quelle manière cette dérogation a été obtenue.
La complaisance et le manque de rigueur semble donc avoir été des facteurs de risque importants ayant permis la fraude.

b. Facteurs de risque structurels

Tableau 18 Les facteurs de risque structurels

Les facteurs de risque structurels	▪ Aucune visibilité des organismes de contrôle ▪ Une grande proximité entre l'administration et le politique

- La proximité entre la tête du CUSM et le gouvernement favorise un certain laxisme quant au respect des rôles et fonctions de chacun

Les stratagèmes développés par les cadres dirigeants du CUSM pour parvenir à influencer les décideurs dans le processus d'octroi du contrat du CUSM montrent que la proximité entre ces cadres et le politique leur a permis de s'ingérer dans les processus décisionnels. Les risques associés à ce manque d'étanchéité entre ces deux sphères sont perceptibles lorsqu'on constate les libertés prises par Porter durant le processus : il décide unilatéralement de mettre un terme au processus lors du premier appel de proposition et il fait ensuite pression sur le gouvernement en faveur de GISM. Le caractère illégitime de ces démarches est attesté par le refus des ministres d'annoncer la sélection de GISM et par la relance du processus par PPP-Québec. Ce laxisme entourant le respect des prérogatives et pouvoirs de chacun s'accompagne, de la part du politique, d'une certaine complaisance envers les démarches d'Arthur Porter.

- L'absence de visibilité des organismes de contrôle

Bien qu'il n'y ait que peu d'informations disponibles sur le rôle joué par les organismes de contrôle quant aux stratagèmes développés lors de la fraude du CUSM (puisque les analyses de la commission Charbonneau sur le sujet sont caviardées), il faut tout de même rappeler que cette mission de contrôle est un rouage essentiel permettant de limiter la corruption et la collusion au sein des organisations.

[146] Daphné Cameron, « CUSM: un stationnement « souterrain »... visible de la rue », La Presse, 16 mai 2014

« L'absence de contrôles adéquats est un facteur cité par plusieurs commissions d'enquêtes au mandat similaire au nôtre comme l'une des causes de l'émergence et du maintien des pratiques de collusion et de corruption dans le monde entier. La Commission a entendu plusieurs ministères et organismes publics pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles les actes illicites liés au mandat de la Commission ont duré si longtemps sans attirer leur attention. Témoignant devant la Commission, l'expert Yves Comtois a déclaré : « Je pense que notre régime a failli à sa tâche au niveau de la détection, de la répression des cas de truquage d'offre, mais il s'est aussi montré, il me semble, très peu efficace au niveau de la prévention en amont de ces activités illégales ». La Commission partage ce constat, non seulement pour la collusion, mais pour l'ensemble des phénomènes visés par son mandat. […] La faiblesse dans le contrôle et la vérification des phénomènes constatés par la Commission s'explique aussi par une fragmentation des rôles entre plusieurs organismes de surveillance, sans mécanismes de communication et de coordination adéquats »[147].
Il semble que le constat dressé par la Commission souligne une défaillance généralisée des dispositifs et organismes de contrôle. Cette défaillance généralisée peut être considérée comme un facteur de risque essentiel ayant permis à la fraude du CUSM d'avoir lieu.

Pour ce qui est de l'Agence des PPP, son directeur de l'époque, Normand Bergeron, accrédite l'idée que le relatif laxisme dont son organisme a fait preuve dans son mandat de contrôle dans le processus d'octroi du contrat est notamment dû à la réputation de Porter – réputation qui, comme mentionné plus haut, a été un élément déterminant ayant permis à la fraude d'avoir lieu : « En jouant sur son intelligence, sa finesse et sa réputation, le Dr Arthur Porter aurait trompé la vigilance de l'Agence des partenariats public-privé du Québec dans le dossier du Centre universitaire de santé McGill (CUSM). L'ancien p.-d.g. de l'agence (rebaptisée Infrastructure Québec), Normand Bergeron, n'a rien vu venir de la fraude de 22,5 millions au CUSM. *« Moi aussi, je trouve que j'aurais dû allumer »*, a-t-il dit avec l'avantage du recul mardi, lors de son témoignage à la commission Charbonneau »[148].

c. Facteurs de risque de gestion

Tableau 19 Les facteurs de risque de gestion

Les facteurs de risque de gestion	▪ Gestion et indépendance des comités ▪ Concentration du pouvoir décisionnel ▪ Absence d'expertise dans la prise de décision ▪ Réduction de l'information

o Gestion des comités, pressions sur les membres

« Les comités de sélection jouent un rôle central dans le processus d'octroi de contrats. Il est donc important que les modalités de constitution de ces comités, le déroulement de leurs travaux ainsi que les critères de sélection qu'ils utilisent soient encadrés afin de protéger l'intérêt public. Les

[147] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.59
[148] Brian Myles, « La crédibilité du Dr Porter aurait facilité « la plus grande fraude de corruption de l'histoire » », Le Devoir, 20 mai 2014

membres de comités doivent être compétents, impartiaux et libres de tout conflit d'intérêts réel ou apparent. La nomination des membres des comités de sélection doit se faire à l'abri de toute influence des élus ou de soumissionnaires potentiels. De plus, il faut éviter qu'une même personne ne siège trop fréquemment à des comités de sélection »[149].

Pour ce qui est des comités et sous-comités de sélection ayant été formés dans le cadre du processus d'octroi du contrat du CUSM, il semble qu'aucune information ne mette en doute la qualité des membres y siégeant. Toutefois, le témoignage d'Immaculata Franco, cadre du CUSM siégeant sur deux sous-comités de sélection, laisse à penser que des pressions de la part des cadres du CUSM ont pu être exercées sur les membres de ces comités. Le fait qu'elle en ait été exclue à la suite du maintien de ses positions confirme la thèse du manque d'imperméabilité de ces comités face aux influences externes.

D'autre part, il semble que les cadres du CUSM imposaient un fonctionnement inhabituel au comité de sélection, ce qui l'empêchait de mener à bien sa mission : « M. Bergeron se souvient que les délibérations du comité de sélection avaient été inhabituelles dans le dossier du CUSM. *« Je n'ai jamais vu un comité de sélection fonctionner comme ça »*, a-t-il déclaré. Au beau milieu des échanges, le président du conseil du CUSM, le sénateur David Angus, et le président du comité et directeur général du CUSM, Arthur Porter, se sont retirés pour parler seul à seul. À leur retour, ils ont mis fin à la réunion ! »[150].

- Pouvoir décisionnel concentré et absence d'expertise dans la prise de décision

Bien que le rapport Baron, commandé par le ministère de la Santé et des Services sociaux pour comprendre les dérapages financiers du CUSM, ne s'intéresse justement qu'à l'aspect financier de la gestion, il n'en est pas moins éclairant sur les pratiques en vigueur au sein de l'établissement. Il révèle notamment que sous la gouvernance de Porter, au sein du CA de l'hôpital, la prise de décisions était concentrée entre les mains du directeur général et l'information qu'il fournissait au conseil était minimale : « Le style de gestion de l'ancien directeur général a contribué à diminuer l'information nécessaire au bon fonctionnement du conseil d'administration tout en empêchant la collaboration nécessaire entre les grandes directions. Le directeur général fournissait lui-même l'information au C. A., de façon verbale, souvent sans l'appui de documents solides et, fréquemment, sans recours à l'expertise de ses cadres supérieurs »[151]. Le docteur Baron résumera d'ailleurs sa pensée devant les journalistes en affirmant que « Dans cet établissement, tout passait par le directeur général »[152].

La concentration importante du pouvoir décisionnel entre les mains des dirigeants du CUSM et la désinformation qu'ils pratiquaient auront sans doute été un important facteur favorisant la corruption et les comportements déviants qui ont touché la haute direction de l'établissement.

d. Facteurs de risque politiques

Tableau 20 Les facteurs de risque politiques

[149] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.28

[150] Brian Myles, « La crédibilité du Dr Porter aurait facilité « la plus grande fraude de corruption de l'histoire » », Le Devoir, 20 mai 2014

[151] Michel Baron, 2012, p.2

[152] Vincent Larouche, « CUSM : Le docteur Porter, l'homme de l'infamie », La Presse, 19 décembre 2012

Les facteurs de risque politiques	▪ Biais politiques et lacunes des expertises ▪ Patronage

- Le poids d'un biais politique

Le choix de la construction et de l'entretien du CUSM en mode partenariat public-privé a, dès le début du projet, suscité interrogations et oppositions. Pourtant, alors que le gouvernement y est lui-même très favorable, l'Agence des PPP du Québec remet une analyse sur les différents choix de mode de construction qui est très en faveur du mode PPP. Dans la mesure où « La *Politique-cadre sur les partenariats public-privé* énonce que le gouvernement du Québec encourage le recours au PPP lorsqu'il est démontré que ce mode de réalisation offre une meilleure valeur ajoutée pour les fonds investis »[153], le gouvernement lance donc le processus en mode PPP.
Concernant ce choix du mode de réalisation, le Vérificateur général du Québec présentera devant l'Assemblée nationale les lacunes des analyses menées pour aboutir à cette conclusion. De son coté, dans son mémoire présenté à la CEIC, la Coalition pour des CHU sans PPP souligne que « La proximité entre certains membres du gouvernement, le personnel de l'Agence des PPP, ainsi que d'autres personnes occupant des postes clés pourraient avoir contribué à ce que le public québécois soit entraîné dans l'aventure des PPP, et ce, bien que les avantages associés à cette formule n'aient pu être identifiés ni mesurés avec sérieux »[154]. Pour finir, les risques de dérive éthiques et légales associés à ce mode de réalisation seront soulignés dans un rapport publié par Pierre J. Hamel du Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM) en 2010.
Malgré les nombreuses mises en garde sur les possibles dérives du mode PPP et malgré les faiblesses des analyses menées par PPP-Québec, le gouvernement a décidé tout de même de valoriser ce mode de réalisation.
Ces faiblesses initiales fondées sur la complaisance de l'Agence des PPP et les biais idéologiques du gouvernement ont pu favoriser le développement d'un contexte favorable à la fraude qui a eu lieu lors de l'octroi du contrat. Cette première défaillance de l'Agence des PPP semble préfigurer les lacunes qui seront les siennes dans l'exercice de son mandat de surveillance.
Face à la fraude du CUSM, l'opposition parlementaire pointera du doigt les faiblesses du mode de réalisation : alors que le chef de la CAQ s'interrogeait en 2012 sur sa pertinence, « du côté de Québec solidaire, Amir Khadir ne prend pas de pincettes. « Ce sont les PPP qui ont permis à M. Porter de commettre les irrégularités qu'on soupçonne et à M. Armitage d'avoir ces avantages », a-t-il lancé. « Dans le domaine des infrastructures, il est temps de mettre fin aux PPP. Il faut rapatrier dans le domaine public la gestion et la réalisation de ces grands travaux », a ajouté le député de Mercier »[155].

- Patronage et liens politiques

Tout au long des processus ayant conduit à l'obtention par SNC-Lavalin du contrat de construction et d'entretien du CUSM, on a pu observer l'omniprésence de liens étroits entre le politique et la haute administration du CUSM. Ces liens pourraient avoir été des facteurs favorisant la fraude orchestrée par Porter et Elbaz à la tête de l'établissement.

---

[153] *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010*, Tome II, Chapitre 5, p.5-3
[154] Coalition pour des CHU sans PPP, 2014, p.5
[155] Charles Lecavalier, « Le PQ doit agir selon la CAQ et QS », TVA Nouvelles, 22 octobre 2012

D'une part, ces liens ont occasionné une complaisance des politiques à l'égard des pressions exercées par Porter – c'est notamment ce dont témoigne l'appel à l'aide de Jean Charest auprès de Normand Bergeron alors que celui-là aurait affirmé que David Angus « *« n'arrêtait pas de le harceler »* sur le dossier du CUSM »[156] ; aucune mesure ne semble avoir été prise pour y mettre fin et aucune alerte ne semble avoir été lancée.
D'autre part, cette proximité aurait favorisé les « échanges de services » entre les acteurs administratifs et les acteurs politiques. C'est notamment ce que laisse supposer les nominations croisées sur divers organismes et les liens économiques entretenus par certains acteurs. Alors que Gilles Duceppe s'était opposé, à l'époque, à la nomination de Porter sur le CSARS en la qualifiant plus tard d'imprudente, la nomination de Philippe Couillard sur ce comité soulève bien des interrogations : « Michel Juneau-Katsuya, ex-agent et cadre au Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), qui a suivi attentivement la création et l'évolution du CSARS, est formel : Philippe Couillard a « forcément » été nommé au CSARS grâce à Arthur Porter »[157].

e. Facteurs de risque économiques

Tableau 21 Les facteurs de risque économiques

Les facteurs de risques économiques	▪ Peu de soumissionnaires possibles sur ce type de projet

- Un type de contrat limitant la concurrence

Comme le souligne Pierre J. Hamel au sujet des PPP, « l'obstacle du financement privé et celui de l'engagement à long terme agissent discrètement, sans en avoir l'air, comme filtre à la concurrence. En effet, la nécessité de s'engager à très long terme et donc l'exigence du soutien indéfectible d'un partenaire financier font en sorte que les entreprises locales sont exclues d'emblée, car elles ne peuvent satisfaire aux exigences minimales »[158]. Ajoutons à cela que l'ampleur du projet du CUSM nécessitait un tel regroupement de compétences et de moyens que seuls de grands groupes multinationaux étaient en possibilité de soumissionner.
Ceci s'est vérifié lors de l'appel de proposition émis par le CUSM où seuls deux consortiums dirigés par deux multinationales se sont manifestés. Ceci a limité la concurrence à deux acteurs – ce qui aurait pu favoriser la collusion. De plus, cela a contraint le donneur d'ouvrage public à choisir entre deux firmes, SNC-Lavalin et OHL, toutes deux suspectées de fraude, de malversations ou encore de financement illégal.

2.3 Questions

« Par ailleurs, pour qu'une culture de déviance ou de transgression se développe et se maintienne au sein d'une organisation, ses membres doivent adopter un « discours de neutralisation », qui se présente comme une explication fournie par un délinquant pour justifier, banaliser ou minimiser

[156] Brian Myles, « La crédibilité du Dr Porter aurait facilité « la plus grande fraude de corruption de l'histoire » », Le Devoir, 20 mai 2014
[157] Fabrice De Pierrebourg, « Philippe Couillard au CSARS : « Il n'y a absolument aucun hasard » », La Presse, 15 mars 2013
[158] Pierre J. Hamel, 2010, p.182

la gravité de ses actions. Ce type de discours repose notamment sur l'utilisation d'euphémismes ou d'expressions visant à présenter les pratiques illicites d'une manière avantageuse »[159].
Suivant l'approche qu'en a la commission Charbonneau, y a-t-il des éléments appuyant l'idée du développement au sein du CUSM et de SNC-Lavalin d'un discours de neutralisation ayant permis le développement d'une culture de déviance ?

Selon le rapport de la commission Charbonneau, « la collusion et la corruption sont des actes commis secrètement, entre personnes consentantes. Il est donc difficile de les détecter sans signalement. Les membres d'une organisation sont souvent les mieux placés pour devenir des lanceurs d'alerte et fournir aux organismes de surveillance et de contrôle les informations dont ils ont besoin pour ouvrir une enquête »[160]. On constate que l'acte initial qui a permis la découverte de la corruption qui avait eu lieu entre les cadres de SNC-Lavalin et du CUSM a été la dénonciation par deux cadres de SNC-International devant le CA du groupe. Il s'agissait d'une présumée tentative de détournement de fonds dans une autre affaire par Pierre Duhaime et Riadh Ben Aïssa.
Il n'est cependant pas clair qu'à l'époque des faits, il y ait eu des mécanismes de divulgations mis en place au sein de SNC-Lavalin, comme au sein du CUSM et des autres organisations parties prenantes du projet. Si ce fut le cas, ces mécanismes ont-ils été efficaces et si non, pourquoi ?

3. Stratégies d'atténuation et recommandations

Les organisations impliquées, tant privées que publiques, ont été peu loquaces concernant les stratégies d'atténuations et dispositifs mis en place à la suite du scandale du CUSM. Elles se contentent le plus souvent d'affirmer leur engagement en faveur de l'éthique et le renouvellement des acteurs de l'organisation. Toutefois, grâce aux informations transmises à la commission Charbonneau, nous disposons de plus d'informations concernant les mesure envisagées et prises par la SQI.

Malgré le manque d'informations disponibles sur le cas précis du CUSM dans le rapport final de la commission Charbonneau, certaines des recommandations plus générales qui y sont faites peuvent être pertinentes lorsqu'on les envisage dans le contexte spécifique du scandale du CUSM.

3.1 Leçons tirées et engagements pris par les organisations concernées par le scandale

Plusieurs des organisations touchées par le scandale du CUSM ont, selon leurs dires, tiré les leçons du scandale et apporté des modifications dans leurs pratiques et la culture sur laquelle elles reposent. Bien que plus particulièrement impliquées dans ce scandale, hormis quelques déclarations, ni le CUSM ni SNC-Lavalin n'ont détaillé les mesures mises en place à la suite du scandale.

[159] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.35
[160] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.44

a. Le CUSM

Alors que des accusations de fraude et de corruption sont portées à l'encontre des ex-dirigeants du CUSM, le nouveau directeur de l'hôpital et ancien collaborateur de l'administration Porter porte une analyse centrée sur les « pommes-pourries » : « Il n'y a aucune raison de croire qu'il y a d'autres pommes pourries au sein de la direction du Centre universitaire de santé McGill (CUSM), assure Normand Rinfret »[161]. Il fait ainsi porter la responsabilité des défaillances qui ont permis la fraude notamment sur Arthur Porter et Yanaï Elbaz. Il semble ainsi négliger les facteurs environnementaux, culturels et organisationnels ayant favorisé l'émergence de comportements inappropriés.

Le nouveau directeur assure à la presse en mars 2013 que l'équipe de gestion de l'hôpital a, depuis la démission du Dr Porter, été en grande partie renouvelée et qu'il leur fait, à eux et aux 340 gestionnaires du CUSM, pleinement confiance. Certaines mesures ont toutefois été mises en place depuis sa prise de fonction afin de limiter les risques de dérives similaires à celles ayant abouti au scandale du CUSM : « Après avoir été nommé directeur général et chef de la direction du CUSM, Normand Rinfret affirme qu'il a pris plusieurs mesures pour assainir la gouvernance. Il dit avoir resserré les règles des signatures autorisées, des achats et des comptes de dépenses. Le conseil d'administration a aussi mis sur pied 10 comités pour suivre tous les éléments de bonne gouvernance dans tous les secteurs de l'établissement »[162].

Considérant le manque d'informations au sujet des dispositions prises par ces acteurs, le rapport Baron fournit pour le CUSM un certain nombre de pistes qui, bien que concernant la gestion budgétaire de l'hôpital, peuvent apparaitre pertinentes. À la suite du constat dressé par l'équipe du Dr Baron suivant lequel « le style de gestion de l'ancien directeur général a contribué à diminuer l'information nécessaire au bon fonctionnement du conseil d'administration tout en empêchant la collaboration nécessaire entre les grandes directions »[163] et que ce manque d'information est un facteur ayant facilité la fraude du CUSM, un certain nombre des recommandations suggérées dans ce rapport vont être pertinentes afin d'assurer une gestion globale de l'institution qui soit rigoureuse et responsable. Le rééquilibrage des rapports entre la direction et le CA du CUSM à travers la transmission de l'information semble être une condition *sine qua non* au maintien d'une culture saine et de bonnes pratiques. Pour cela, le rapport Baron suggère que :

Recommandation n°48 : « Nous recommandons que le CA du CUSM assure pleinement son rôle et ses responsabilités en termes de suivi et de contrôle budgétaire en exigeant, notamment, que ce sujet soit systématiquement abordé à chaque rencontre du C.A. (publique ou séance de travail) et que la direction soit chargée de faire rapport » [Michel Baron, 2012, p.40].

Recommandation n°49 : « Nous recommandons que la direction générale du CUSM assure une transparence exemplaire aux membres du C.A., à l'agence de Montréal et au MSSS, pour l'ensemble des dossiers, plus particulièrement celui portant sur la situation financière précaire » [Michel Baron, 2012, p.40].

---

[161] Daphné Cameron, « « Un nuage ternit la réputation du CUSM », concède le directeur », La Presse, 1er mars 2013
[162] *Ibid.*
[163] Michel Baron, 2012, p.2

b. SNC-Lavalin

Pour ce qui est de SNC-Lavalin, ayant contribué à ce que le scandale éclate à la suite de la dénonciation de deux de ses dirigeants devant le CA de l'entreprise, sa réaction et les mesures mises en place par la suite ne sont pas directement la conséquence de cette affaire. En effet, la firme d'ingénierie québécoise est présumée impliquée dans plusieurs affaires à travers le monde et c'est dans le cadre des accusations portées contre elle par la GRC au sujet de ses agissements en Libye qu'elle réagit en affirmant avoir modifié ses pratiques. Elle explique avoir mis en place un certain nombre de dispositifs afin de limiter les dérives répétées, notamment des malversations et de la corruption présumées, de certains cadres de la firme. En février 2015, SNC-Lavalin rappelait « à quel point la direction a fait table rase des pratiques passées depuis trois ans. En plus d'avoir remercié ou poursuivi les indésirables, elle a nommé un chef de la conformité et des adjoints partout dans le monde, nommé un contrôleur indépendant recommandé par la Banque mondiale, produit un manuel anticorruption, etc. »[164].

c. PPP-Québec (IQ/SQI)

Pour ce qui est des défaillances de l'Agence des partenariats public-privé du Québec nous disposons de plus d'informations. La société, déjà vivement contestée lors de sa mise en place, a pris acte de certaines recommandations. Elle a identifié et corrigé certaines de ses défaillances lors de son remplacement par Infrastructure Québec (IQ), puis par la Société québécoise des infrastructures (SQI).

Tout d'abord, certains juristes de l'organisation, à la suite du mandat du CUSM ont dressé une liste des faiblesses de l'organisation et ont émis en conséquence certaines recommandations (les analyses et recommandations ont été transmises à la commission Charbonneau dans le cadre de ses travaux).

« En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption »[165].Considérant cette situation, Ève-Marie Lefort, avocate pour la SQI assignée au processus d'appel de proposition du CUSM répertorie les situations qui semblent problématiques et énonce les mesures suggérées par l'équipe juridique de l'organisme.

Il s'agit avant tout d'un autodiagnostic, non institutionnalisé, réalisé par l'équipe juridique de l'agence afin de faire le bilan des mécanismes et processus ayant fonctionné ou dysfonctionné lors des appels de qualification et de propositions réalisés dans le cadre du projet du CUSM. Des recommandations ont ainsi été faites afin de maintenir l'efficacité des dispositifs ayant soutenu l'intégrité des processus, alors que d'autres visent à corriger des défaillances ou renforcer des mécanismes faibles.

- Recommandations concernant le Représentant de l'Autorité publique et la gestion des communications

[164] Francis Vailles, « SNC-Lavalin : 27 minutes pour sauver la face », La Presse, 20 février 2015
[165] CEIC-P-3031

« Au cours des dernières années, le rôle du Représentant de l'Autorité publique a été exercé, selon le cas, par un employé du ministère/organisme, promoteur du projet ou par un employé de la société. Il est recommandé que ce rôle relève exclusivement de la SQI afin d'assurer une distance et un contrôle sur la communication avec les candidats/soumissionnaires.

Une boîte courriel spécifique aux échanges avec les candidats/soumissionnaires sur le projet doit être utilisée par le Représentant de l'Autorité publique pour toutes les communications avec les candidats/soumissionnaires.

Le vérificateur du processus doit être mis en copie sur toute la correspondance destinée ou reçue des candidats/soumissionnaires.

Toutes les communications entre les candidats/soumissionnaires et les autorités gouvernementales doivent transiter par le Représentant de l'Autorité publique (au moyen de la SDE et de la boîte courriel dédiée) sous peine de disqualification.

L'accès à cette boîte courriel et à la SDE doit être strictement géré par la SQI qui assure une vérification régulière des droits d'accès »[166].

- Recommandations relatives aux modalités et à la période d'évaluation

« La période de dépôt des candidatures/propositions et d'évaluation doit être gérée par une équipe très restreinte.

Le « Guide du processus de sélection – complément évaluation » doit être expliqué à toutes les personnes qui participent au processus, lesquelles doivent évidemment suivre la formation avant leur participation. Fondée sur l'expérience du CUSM où tout avait été mis en place pour ne pas donner accès aux propositions, la leçon apprise est de redoubler de vigilance.

Les mesures prises par la SQI sont adéquates et doivent impérativement être respectées à la lettre : heures fixes d'ouverture des salles d'évaluation ; registre d'entrée et de sortie avec personne à la réception ; aucun effet personnel dans les locaux d'évaluation, incluant les cellulaires ou les portables ; vérificateur du processus/Représentant de l'Autorité publique présent sur place en tout temps ; garde de sécurité en dehors des heures ; carte d'accès ; etc. »[167].

- Recommandations concernant la formation du vérificateur du processus

« Le vérificateur du processus doit recevoir la formation adéquate préalablement à son entrée en poste, incluant une section sur les méthodes pour détecter et pour contrer la collusion et la corruption utilisées dans le passé. Cette formation est donnée par la SQI, avec la collaboration de l'UPAC, le cas échéant, afin d'expliquer en détail le processus et le mandat du vérificateur.

Le tout s'avère nécessaire afin de s'assurer, surtout si le vérificateur en est à son premier mandat du genre, que le mandat est bien compris et que le vérificateur sera apte à déceler les

[166] *Ibid.*
[167] *Ibid.*

comportements douteux qui sont habituellement très subtils et susceptibles de survenir en marge du projet, et ce, malgré un processus d'acquisition appliqué selon les règles de l'art »[168].

- Recommandations concernant l'encadrement et la déclaration des conflits d'intérêts

« Déclaration des conflits d'intérêts : les déclarations de conflits d'intérêts étaient auparavant signées seulement par les membres des comités d'évaluation qui signaient ces formulaires quelques semaines avant le début des évaluations, donc quelques semaines avant le dépôt des propositions. Durant le processus d'acquisition, les intervenants signaient un engagement de confidentialité dans lequel ils s'engageaient à déclarer tout conflit.

Afin de vérifier le lien entre les intervenants au processus de sélection, incluant les employés de la SQI ou autres ministères et organismes, les déclarations de conflits d'intérêts sont maintenant signées par tous et vérifiées par un comité de conflits d'intérêts préalablement à leur participation au processus.

Ceci implique donc la mise en place du comité de revue des conflits d'intérêts dès le début du processus de sélection, c'est-à-dire dès que les candidats sont qualifiés »[169].

- Recommandations concernant l'usage du guide du processus de sélection

« Le Guide du processus de sélection a été utilisé pour certains projets, mais pas systématiquement et sans avoir fait l'objet d'une normalisation.

Afin d'informer les intervenants de leur mandat, de leur rôle, du processus imposé et de la confidentialité entourant le tout, il est primordial que tous les intervenants reçoivent une formation (présentation du chargé de projet et du juriste) ainsi qu'un document unique auquel ils pourront se référer pour toutes questions entourant leur mandat et celui des différents intervenants et comités.

Ceci est fondamental, afin de clarifier le mandat de chacun des comités et les droits de chacun face aux candidats/soumissionnaires et ainsi bien cerner, entre autres, le cadre de communication avec ces derniers.

Ceci permet aussi aux différents intervenants de bien comprendre le processus et ainsi d'être mieux outillés pour détecter ou pour contrer toute anomalie ou comportement douteux des différents intervenants dans le projet »[170].

- Recommandations concernant les modifications à la structure du candidat/soumissionnaire

« L'analyse des dispositions prévues dans la documentation contractuelle concernant la modification à la structure d'un candidat /soumissionnaire confirme qu'elles sont adéquates à nos gabarits d'appel de qualification et de propositions et qu'elles doivent être conservées afin

---

[168] *Ibid.*
[169] *Ibid.*
[170] *Ibid.*

d'encadrer clairement les droits des soumissionnaires quant aux modifications à leur structure et les obligations des autorités.

Cependant, le processus interne doit être très rigoureux et bien documenté. Une modification à la structure engendre une requalification du soumissionnaire ; le travail d'analyse doit donc être fait avec rigueur et les autorisations nécessaires obtenues par écrit dans tous les cas, de la part des responsables concernés (technique, juridique et financier).

Le travail d'analyse de la modification suggérée doit être fait avec rigueur et aussi documenté adéquatement, comme l'aura été la qualification originale du soumissionnaire.

Un gabarit d'analyse des conflits d'intérêts normalisés doit être développé par la SQI afin de fournir un guide adéquat et standardisé au comité d'analyse des conflits d'intérêts »[171].

- Recommandations concernant les règles de dépôt des propositions et la possibilité d'un processus d'optimisation

« 1. Lorsque possible, permettre le dépôt des propositions en deux temps. C'est-à-dire s'engager à compléter l'évaluation de la proposition technique incluant son passage au comité de sélection avant l'évaluation des propositions financières.

Si le dépôt à deux dates différentes est impossible (projets municipaux, échéancier), alors le Guide interne du processus doit prévoir une ségrégation des évaluations. L'évaluation technique doit être complétée avant que le comité de sélection ait accès à la proposition financière.

En aucun cas, les sous-comités techniques ne doivent avoir accès aux propositions financières.

2. Prévoir un processus d'optimisation, dès le lancement de l'appel de propositions, afin d'inclure au processus un mécanisme de révision des exigences technique/performance, surtout lorsqu'il y a un prix plafond à respecter. Ceci évitera d'avoir recours au mécanisme de proposition révisée qui augmente le risque de coulage d'information sur les propositions. Ce processus est aussi très avantageux pour les autorités, car il permet d'obtenir l'heure juste sur l'adéquation entre le budget et les exigences plus tôt dans le processus »[172].

Ensuite, l'organisation a transmis à la commission une description des mesures envisagées pour remédier à ses défaillances dans l'analyse et la gestion de l'octroi de contrats publics et garantir l'intégrité des processus. Bien que le document *Mesures mises en place par la Société québécoise des infrastructures pour contrer la corruption et la collusion*[173] ne soit pas daté, il nous renseigne toutefois sur les mesures prises depuis 2015 par la SQI pour endiguer la corruption et la collusion.

3.2 Les recommandations de la commission Charbonneau

À la suite de ses travaux sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, la commission Charbonneau a émis un certain nombre de recommandations visant

[171] *Ibid.*
[172] *Ibid.*
[173] Annexe 3 – CEIC-P-3030

la promotion des bonnes pratiques et le soutien de l'intégrité des acteurs et des processus[174]. Bien que les informations et conclusions relatives au contrat en PPP du CUSM ne soient pas accessibles au public, plusieurs recommandations à portée plus générales semblent particulièrement appropriées au regard de la fraude entourant l'octroi du contrat du CUSM. Ces recommandations portent notamment sur l'encadrement des différentes phases des contrats publics, la prévention et la détection des dérives et les sanctions associées, ainsi que sur la participation des citoyens. Il semble que différentes faiblesses dans ces domaines ont été propices à l'émergence des comportements problématiques ayant conduit au scandale du CUSM[175].

- Encadrement des différentes phases d'un contrat public

Recommandation n°1 : « Doter le Québec d'une autorité des marchés publics »[176]

Afin de renforcer l'encadrement de l'octroi et de la gestion des contrats publics, la Commission recommande la création d'une instance ayant un mandat de surveillance, de soutien et d'intervention relativement à l'octroi et à la gestion des contrats publics. Cette instance, l'Autorité de marchés publics (AMT), qui regrouperait un ensemble d'expertises éparpillées au sein de plusieurs organismes, aurait pour fonction « de constituer un pôle d'expertise en analyse et vérification des marchés publics en mesure de soutenir tous les DOP [Donneurs d'ouvrage publics]; d'assurer en complémentarité avec l'Unité permanente anti-corruption (UPAC), la pérennité des activités d'enquête et d'analyse voulues par la création de la Commission ; d'assurer une surveillance permanente des processus d'octroi et de gestion des contrats publics, diminuant du même coup l'attrait des stratagèmes de collusion et de corruption »[177]. Les recommandations 1.1 à 1.3 du rapport de la commission Charbonneau suggèrent un certain nombre de pouvoirs qui devraient être ceux de l'AMT afin que celle-ci puisse remplir efficacement son mandat. Il semble que le mandat que suggère la Commission pour l'AMT puisse coïncider avec certaines des défaillances dans l'encadrement de l'octroi du contrat du CUSM.

- Rendre la prévention et la détection plus efficaces tout en infligeant des sanctions plus importantes

Recommandation n°8 : « Mieux soutenir et protéger les lanceurs d'alerte »[178]

Constatant d'une part qu'il est difficile de détecter la corruption et la collusion sans signalement. Constatant d'autre part que si les lanceurs d'alertes ne sont pas adéquatement protégés, ils sont souvent victime de représailles, la Commission suggère « d'améliorer le régime de protection des lanceurs d'alerte pour garantir : la protection de l'identité de tous les lanceurs d'alerte, peu importe l'instance à laquelle ils s'adressent ; l'accompagnement des lanceurs d'alerte dans leurs démarches ; un soutien financier lorsque requis »[179]. Considérant la portée globale de cette

[174] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, partie 5, chapitre 2, p.90-202
[175] Certaines recommandations ont été suivies en totalité ou partiellement par le gouvernement et les organisations publiques ou privées impliquées dans la fraude du CUSM. Je ne fais ici que reprendre les recommandations de la Commission sans référer au suivi ou à l'absence de suivi les concernant.
[176] France Charbonneau, Renaud Lachance, 2015, Tome III, p.92
[177] *Ibid.* p.91
[178] *Ibid.* p.109
[179] *Ibid.* p.111

recommandation, il semble qu'elle vienne soutenir l'intégrité des processus d'octroi et de gestion des contrats publics.

Recommandation n°9 : « Bonifier l'immunité accordée aux témoins repentis »[180]

La difficulté de l'administration de la preuve au cours des différents procès relatifs à la fraude du CUSM et le nombre important d'arrangements à l'issu de ces procès témoignent de l'importance de la collaboration de participants à l'infraction pour résoudre ce type d'affaire. En ce sens, il semble que la recommandation n°9 soit tout à fait adaptée au contexte du CUSM. Les commissaires recommandent au gouvernement « De confier au Directeur des poursuites criminelles et pénales le pouvoir d'attribuer, au nom de l'intérêt général et après consultation des autorités concernées, certains avantages aux témoins collaborateurs, notamment d'ordonner l'arrêt de toute procédure disciplinaire, de toute procédure civile entreprise par une autorité publique et de toute réclamation fiscale québécoise et de maintenir les communications avec les organismes fédéraux concernés »[181].

Recommandation n°18 : « Combattre l'intimidation pour assainir la concurrence »[182]

Le scandale du CUSM a révélé qu'à plusieurs reprises des représentants du soumissionnaire comme du donneur d'ouvrage ont exercé des pressions et utilisé l'intimidation afin de favoriser GISM au détriment de PCUSM. Considérant cela, cette recommandation semble tout à fait à propos. Dans une perspective plus large que celle de la fraude du CUSM, il apparait que l'intimidation constitue une réelle entrave à la concurrence et donc à l'intégrité des processus d'octroi de contrats publics. En ce sens, les commissaires recommandent une modification de la législation, notamment la *Loi R-20* (*Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction*) afin de lutter contre l'intimidation.

Recommandations n°20 et 21 : « Protéger certaines informations névralgiques »[183].

La fraude du CUSM a révélé la position stratégique des comités d'évaluation dont on a pu voir que certains membres ont été victimes de pressions. Bien que la Commission considère la nécessité de garantir la confidentialité des informations concernant les comités et sous-comités de sélection de manière plus globale, son approche semble pertinente dans le cas du CUSM. En effet, les commissaires suggèrent d'une part « d'uniformiser les dispositions législatives applicables aux organismes publics afin : d'assurer la confidentialité des noms des membres des comités de sélection ; d'assurer la confidentialité de l'identité des preneurs de documents d'appel d'offre qui choisissent de se prévaloir de cette confidentialité ; d'interdire à tout élu ou fonctionnaire de révéler le nombre et le nom des preneurs de documents et des soumissionnaires avant l'ouverture des soumissions »[184]. D'autre part, ils proposent « de créer une infraction pénale afin de sanctionner toute tentative par un soumissionnaire d'entrer en communication directement ou

[180] *Ibid.* p.111
[181] *Ibid*. p.113
[182] *Ibid.* p.124
[183] *Ibid.* p.129
[184] *Ibid.* p.130

indirectement avec un membre d'un comité de sélection d'un donneur d'ouvrage public dans le but de l'influencer dans sa décision »[185].

Recommandation n°37 : « Allonger le délai de prescription de certaines poursuites pénales »[186]

On a pu constater que certains acteurs présumés de la fraude du CUSM ont tenté de mettre fin aux poursuites engagées contre eux en invoquant la longueur des procédures. Considérant les délais de prescription courts fixés par le *Code de procédure pénale* et afin de faciliter les enquêtes sur les stratagèmes complexes mis en lumière par la Commission, les commissaires suggèrent « d'appliquer un délai de prescription de poursuite pénale de trois ans après la connaissance de l'infraction par le poursuivant, sans excéder sept ans depuis sa perpétration : à la *Loi sur les contrats des organismes publics* ; aux sections des lois municipales traitant des contrats ; aux lois électorales en matière de financement politique ; à la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* ; à la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* ; aux dispositions du *Code des professions* qui visent l'introduction de poursuites pénales devant des instances judiciaires ; aux dispositions de la *Loi concernant la lutte contre la corruption* relativement à la protection des lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles »[187].

- « Favoriser la participation citoyenne »

Recommandation n°50 : « adopter une loi permettant aux citoyens de poursuivre les fraudeurs au nom de l'État »[188]

Considérant le nombre important de contrats publics passés chaque année, considérant le fréquent manque d'informations et de ressources dont dispose l'État pour engager des poursuites à l'encontre de fraudeurs dans le cadre d'un contrat public, la Commission suggère que soit promulguée une loi du même type que le *False Claims Act* (FCA) aux États-Unis. Une telle loi adoptée au Québec pourrait servir les mêmes fins que le FCA : « En incitant les individus à transmettre des informations difficiles à obtenir, le FCA permet de découvrir des fraudes complexes dont la mise au jour est pratiquement impossible autrement. Par ailleurs, le FCA a aussi pour effet de pallier l'inaction de l'État qui, souvent par manque de ressources, parfois par inertie ou abdication, ne priorise pas les actions de recouvrement des sommes dont il a été illégalement privé »[189].

[185] *Ibid.* p.131
[186] *Ibid.* p.148
[187] *Ibid.* p.150
[188] *Ibid.* p.166
[189] *Ibid.* p.167

4. Bibliographie

a. Sources académiques et institutionnelles

Agence des partenariats public-privé du Québec, 2007, *Rapport d'activité 2006-2007*, Québec.

Agence des partenariats public-privé du Québec, 2006, *Plan d'affaire 2006-2009*, Québec.

BARON, Michel, Normand COUTURE, Marie-Paule DUBÉ, Richard LEFRANÇOIS, 2012, *Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière du Centre universitaire de santé McGill (CUSM)*, La Direction des communications du ministre de la Santé et des Services sociaux, Québec.

BECKER, Howard S., 1963, *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, The Free Press, New York.

BÉGIN, Luc, 2016, « Les défaillances des gardiens institutionnels », *Éthique publique*, vol. 18, n°2.

BOISVERT, Yves, 2016, « Par-delà le scandale! Comprendre les vulnérabilités organisationnelles à la base des crises et trouver des stratégies pour mieux gérer les risques éthiques », *Éthique publique*, vol° 18, n°2.

CHARBONNEAU, France, Renaud LACHANCE, 2015, *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*, Montréal.

Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, documents déposés le 30 juin 2015 devant la commission, « Mesures mises en place par la Société québécoise des infrastructures pour contrer la corruption et la collusion », *CEIC-P-3030*.

Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, documents déposés le 30 juin 2015 devant la commission, « Fiches de leçons apprises relativement au CUSM, 8 octobre 2014 », *CEIC-P-3031* ; *203P-3131*.

Coalition pour des CHU sans PPP, 2014, *Les CHUM, CUSM et CRCHUM en mode PPP : Pourquoi une enquête de la CEIC est nécessaire*, Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction.

DUMAIS, André, 2007, *CUSM – Aménagement du nouveau campus Glen, Rapport d'étape n°1 du vérificateur du processus de vérification*, Présenté au Conseil d'administration du CUSM le 29 octobre 2007, Montréal.

HAMEL, Pierre J., 2010, *Un hôpital en partenariat public-privé (PPP) : un pari trop risqué*, INRS – Urbanisation, culture et société, Montréal.

LAPOINTE, Amélie, Taulant Dedja et Jean-Patrice Brady, « Étude de cas : les compteurs d'eau de la Ville de Montréal, 2018.

QUÉBEC, *Loi sur l'Agence des Partenariats public-privé du Québec*, chapitre A-7.002.

ROUX-DUFORT, Christophe, 2010, « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : Entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16, n°2, p.1-21.

Syndicat Canadien de la fonction publique, 2014, *Mémoire du SCFP : Recommandations visant à enrayer la corruption et la collusion dans les secteurs municipal, universitaire et de l'administration publique québécoise, Dans le cadre des consultations publiques de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*.

Vérificateur général du Québec, 2010, « Vigie relative aux projets de modernisation des centres hospitaliers universitaires de Montréal – Partenariats public-privé », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010*, Tome II, chapitre 5.

b. Revue de presse

AGENCE QMI, « Scandale du CUSM : Jeremy Morris arrêté », *Le Journal de Montréal*, 12 mars 2013.

AGENCE QMI, « Accusation de corruption contre SNC-Lavalin », *Droit-Inc*, 20 février 2015.

ARSENAULT, Julien, La Presse Canadienne, « Les accusés du CUSM devant le juge », *Le Devoir*, 17 mars 2015.

Banque Mondiale, « La Banque mondiale radie SNC-Lavalin Inc. et ses filiales pour dix ans », 17 avril 2013.

BELLAVANCE, Joël-Denis, « Scandale du CUSM : Arthur Porter toujours « honorable » », *La Presse*, 28 février 2013.

BELLAVANCE, Joël-Denis, « Le NPD veut exclure Arthur Porter du Conseil privé de la reine », *La Presse*, 2 mars 2015.

BOISVERT, Lili, « Legault réclame plus d'informations sur Porter, Couillard et associés », *Radio-Canada*, 28 mars 2014.

BOISVERT, Yves, « Il vaut mieux être idiot que bandit », *La Presse*, 2 février 2019.

BOIVIN, Simon, Michel Corbeil, « Relations douteuses: un « effort de démolition », selon Couillard », *Le Soleil*, 15 avril 2015.

BOIVIN, Simon, « Fraude au CUSM : La lumière sera faite malgré la mort de Porter », *Le Soleil*, 7 juillet 2015.

BRETON, Pascale, « Un an après la tourmente », *La Presse*, 3 décembre 2013.

CAMERON, Daphné, « « Un nuage ternit la réputation du CUSM », concède le directeur », *La Presse*, 1er mars 2013.

CAMERON, Daphné, Vincent Larouche, « Le scandale du CUSM sous la loupe de la CEIC », *La Presse*, 15 mai 2014.

CAMERON, Daphné, « CUSM: un stationnement « souterrain »... visible de la rue », *La Presse*, 16 mai 2014.

CBC, « St. Clair Armitage cleared of all charges in MUHC fraud case », 9 novembre 2016.

CLOUTIER, Jean-François, « Un partenaire de SNC-Lavalin visé », *Le Journal de Montréal*, 21 février 2013.

De PIERREBOURG, Fabrice, « Philippe Couillard au CSARS : « Il n'y a absolument aucun hasard » », *La Presse*, 15 mars 2013.

DESPATIE, Anne-Louise, « Livraison du nouveau CUSM au gouvernement du Québec », *Radio-Canada*, 7 novembre 2014.

DESPLANQUES, Anne Caroline, « La Sierra Leone muette face à Arthur Porter », *Le Journal de Montréal*, 3 juin 2013.

DUBUC, André, « L'institut économique croit toujours aux PPP », *La Presse*, 23 mai 2014.

DUCAS, Isabelle, « Le CUSM veut récupérer une partie des 934 millions payés en trop », *La Presse*, 28 novembre 2018.

DUCHAINE, Hugo, « En appel pour voir un rapport secret », *Le Journal de Montréal*, 6 avril 2018.

FORTIN, Jean-Louis, « Un ex-consultant du CUSM arrêté pour corruption », *Le Journal de Montréal*, 17 juin 2014.

FORTIN, Jean-Louis, « Deux autres ex-cadres de SNC-Lavalin accusés », *Le Journal de Québec*, 10 septembre 2014.

GONTHIER, Valérie, « Défilé d'accusés pour le scandale du CUSM », *Le Journal de Montréal*, 16 mars 2015.

HACHEY, Isabelle, « Riadh Ben Aïssa : un loup solitaire ? », *La Presse*, 5 mai 2012.

HUGHES, Graham, « SNC-Lavalin : Le chef de la direction Pierre Duhaime Démissionne », *Radio-Canada*, 26 mars 2012.

JONCAS, Hugo, « Refuge d'un entrepreneur mêlé aux scandales du CUSM », *Le Journal de Québec*, 6 septembre 2017.

JUNG, Delphine, « SNC-Lavalin : un avocat blanchi », *Droit-Inc*, 19 février 2018.

LAJOIE, Geneviève, « L'UPAC a l'ex-directeur Yanaï Elbaz à l'œil », *Le Journal de Montréal*, 14 février 2013.

LAJOIE, Geneviève, « Couillard évite les questions concernant Arthur Porter », *TVA Nouvelles*, 28 mai 2013.

La Presse Canadienne, « Des ingénieurs de SNC-Lavalin admettent s'être inspiré des plans du consortium rival », *Le Devoir*, 22 mai 2014.

La Presse Canadienne, « CUSM: St-Clair Martin Armitage recouvre sa liberté et nie les accusations », *L'Actualité*, 18 juin 2014.

La Presse Canadienne, « Liberté sous caution pour Riadh Ben Aïssa, au cœur du scandale du CUSM », *Radio-Canada*, 19 novembre 2014.

LAROCQUE, Sylvain, « L'ex-PDG de SNC-Lavalin arrêté par l'unité anti-corruption de la SQ », *L'Express*, 29 novembre 2012.

LAROUCHE, Vincent, « L'exil doré du Dr Porter », *La Presse*, 18 octobre 2012.

LAROUCHE, Vincent, « CUSM : Un accompagnateur pour éviter la tutelle », *Vigile Québec*, 19 décembre 2012.

LAROUCHE, Vincent, « CUSM : Le docteur Porter, l'homme de l'infamie », *La Presse*, 19 décembre 2012.

LAROUCHE, Vincent, « Scandale du CUSM : un arrêté, quatre recherchés », *Vigile Québec*, 27 février 2013.

LAROUCHE, Vincent, « Les Bahamas ne sont pas un sanctuaire pour les criminels », *La Presse*, 2 mars 2013.

LAROUCHE, Vincent, « Couillard-Porter : une partie de pêche qui soulève des questions », *La Presse*, 15 mars 2013.

LAROUCHE, Vincent, Fabrice de Pierrebourg, « L'étau se resserre autour d'Applebaum », *La Presse*, 4 octobre 2013.

LAROUCHE, Vincent, « Arthur Porter a menti à son embauche au CUSM », *La Presse*, 12 novembre 2014.

LAROUCHE, Vincent, « Un comité avait demandé le rejet de la candidature de Porter », *La Presse*, 12 novembre 2014.

LAROUCHE, Vincent, « Porter se défend d'avoir falsifié son CV », *La Presse*, 14 novembre 2014.

LAROUCHE, Vincent, « Arthur Porter trahi par sa femme, qui plaidera coupable », *La Presse*, 5 décembre 2014.

LAROUCHE, Vincent, « Scandale du CUSM: une vie faste grâce aux pots-de-vin? », *La Presse*, 13 janvier 2015.

LAROUCHE, Vincent, « Accusations criminelles : le pire scénario pour SNC-Lavalin », *La Presse*, 19 février 2015.

LAROUCHE, Vincent, « La femme d'Arthur Porter sort de prison », *La Presse*, 15 juin 2015.

LAROUCHE, Vincent, « Arthur Porter est bel et bien mort », *La Presse*, 5 août 2017.

LAROUCHE, Vincent, « L'ex-cadre de SNC-Lavalin Riadh Ben Aissa plaide coupable », *La Presse*, 11 juillet 2018.

LAROUCHE, Vincent, « L'ex-PDG de SNC-Lavalin avoue son « ignorance volontaire » », *La Presse*, 2 février 2019.

LECAVALIER, Charles, « Le PQ doit agir selon la CAQ et QS », *TVA Nouvelles*, 22 octobre 2012.

Le Devoir, « Que sont les scandales devenus ? », 26 novembre 2015.

LEDUC, Bernard, François Messier, « CUSM : L'histoire d'un PPP manipulé », *Radio-Canada*, 15 mai 2014.

LEDUC, Bernard, François Messier, « Le CUSM en PPP : les tactiques déloyales de SNC-Lavalin », *Radio-Canada*, 16 mai 2014.

LEDUC, Bernard, François Messier, « Saga du CUSM : La plus grande fraude de corruption de l'histoire du Canada », *Radio-Canada*, 20 mai 2014.

LEGAULT, Josée, « Le vrai scandale », *Le Journal de Montréal*, 3 juillet 2015.

LEMAY, Éric Yvan, « Des millions dilapidés », *Le Journal de Montréal*, 18 décembre 2012.

LEMAY, Éric Yvan, « Des « à-côtés » pour deux directeurs », *Le Journal de Montréal*, 30 janvier 2013.

LEMAY, Éric Yvan, « « C'est totalement inacceptable » – Le directeur général », *Le Journal de Montréal*, 14 février 2013.

LEMAY, Éric Yvan, « OHL prise dans un scandale », *Le Journal de Montréal*, 5 juin 2013.

LEMAY, Éric Yvan, « Le CUSM surpris par l'ampleur des extras de SNC-Lavalin », *Le Journal de Montréal*, 30 novembre 2014.

LEMAY, Éric Yvan, Félix Séguin, « Un acteur du scandale se cache au soleil », *Le Journal de Montréal*, 20 mars 2015.

LEMAY, Éric Yvan, « Revenu Québec veut 1,7 M$ », *Le Journal de Montréal*, 24 mai 2015.

LEMAY, Éric Yvan, « Le CUSM a payé 1M$ pour des locaux vides », *Le Journal de Montréal*, 18 mai 2018.

LEMAY, Éric Yvan, « Québec a une clause pour résilier le contrat du CUSM », *Le Journal de Montréal*, 29 novembre 2018.

LEMAY, Éric Yvan, « Des millions détournés par Porter ont échappé à la justice », *Le Journal de Montréal*, 21 janvier 2019.

LÉVESQUE, Kathleen, « Perquisition de l'UPAC au CUSM », *Le Devoir*, 18 septembre 2012.

LÉVESQUE, Kathleen, « L'UPAC frappe chez Infrastructure Québec », *Le Devoir*, 19 septembre 2012.

LÉVESQUE, Lia, « Renaud Lachance s'interroge sur la culture organisationnelle chez SNC-Lavalin », *L'Actualité*, 22 mai 2014.

MÉNARD, Marc-Antoine, Anne Panasuk, « Scandale du CUSM : l'ex-directeur adjoint Yanaï Elbaz plaide coupable », *Radio-Canada*, 26 novembre 2018.

MYLES, Brian, « La crédibilité du Dr Porter aurait facilité « la plus grande fraude de corruption de l'histoire » », *Le Devoir*, 20 mai 2014.

MYLES, Brian, « Menaces et chantage pour écarter la concurrence au CUSM », *Le Devoir*, 22 mai 2014.

NGUYEN, Michael, « Poursuivi pour 317 000 $ », *Le Journal de Montréal*, 13 novembre 2012.

NGUYEN, Michael, « Riadh Ben Aïssa poursuivi par SNC-Lavalin », *Le Journal de Québec*, 11 juillet 2013.

NGUYEN, Michael, « Le fisc québécois poursuit Yanaï Elbaz », *TVA Nouvelles*, 8 novembre 2013.

NGUYEN, Michael, « L'ex-v.-p. Riadh Ben Aissa restera en liberté », *Le Journal de Montréal*, 20 février 2015.

NGUYEN, Michael, « Coupable d'un des pires cas de corruption au pays », *TVA Nouvelles*, 11 juillet 2018.

NGUYEN, Michael, Journal de Montréal, « 20 mois de « prison » … Dans une maison à 1M$ », *TVA Nouvelles*, 1er février 2019.

PANASUK, Anne, « CUSM : 17,5 M$ retracés », *Radio- Canada*, 12 janvier 2015.

PERRON, Louis-Samuel, « Fraude au CUSM : Une requête Jordan rejetée » *La Presse*, 18 décembre 2017.

Radio-Canada, « L'ex-président de SNC-Lavalin Pierre Duhaime arrêté par l'UPAC », 28 novembre 2012.

Radio-Canada, « Rapport accablant de la GRC sur SNC-Lavalin », 25 janvier 2013.

Radio-Canada, « SNC-Lavalin : Un dirigeant congédié affirme avoir servi de bouc émissaire », 12 février 2013.

Radio-Canada, « Scandale du CUSM : mandat d'arrêt de l'UPAC contre Arthur Porter et Pierre Duhaime », 27 février 2013.

Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Duhaime et Elbaz de retour devant le tribunal en mai », 28 février 2013.

Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Arthur Porter se dit trop malade pour revenir au pays », 28 février 2013.

Radio-Canada, « Dons politiques : Arthur Porter a enfreint les directives d'un comité qu'il présidait », 4 mars 2013.

Radio-Canada, « Au cœur du système secret de SNC-Lavalin », 24 octobre 2013.

Radio-Canada, « Deux anciens dirigeants de SNC-Lavalin accusés de fraude », 31 janvier 2014.

Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Pamela Porter plaide coupable et s'évite un procès », 18 décembre 2014.

Radio-Canada, « Fraude au CUSM : retrait des accusations contre Jeremy Morris », 24 octobre 2016.

Radio-Canada, « Deux accusés dans le scandale du CUSM demandent un arrêt des procédures », 15 novembre 2017.

Radio-Canada, « Scandale du CUSM : la requête en arrêt des procédures de Yohann Elbaz rejetée », 18 décembre 2017.

Radio-Canada, « Scandale du CUSM : Yanaï Elbaz écope de 39 mois de prison », 17 décembre 2018.

Radio-Canada, « L'ex-PDG de SNC-Lavalin Pierre Duhaime plaide coupable et évite la prison », 1er février 2019.

RICHER, Isabelle, « Scandale du CUSM : Début de l'enquête préliminaire », *Radio-Canada*, 15 mars 2015.

ROBITAILLE, Antoine, « CHUM et CUSM : les PPP pourraient être plus couteux », *Le Devoir*, 10 juin 2010.

SAINT-ARNAUD, Pierre, La Presse Canadienne, « Un des accusés dans le scandale du CUSM plaide coupable; un autre est acquitté », *L'Actualité*, 10 juillet 2018.

SANSFAÇON, Jean-Robert, « CUSM - Un dérapage sans fin », *Le Devoir*, 20 décembre 2012.

SÉGUIN, Félix, Éric Yvan Lemay, Éric Thibault, « Yanaï Elbaz arrêté », *Le Journal de Montréal*, 27 février 2013.

TEISCEIRA-LESSARD, Philippe, « CUSM : Arthur Porter nie les allégations », *La Presse*, 12 janvier 2013.

TEISCEIRA-LESSARD, Philippe, « Enquête de l'UPAC sur le CUSM : des courriels incriminants », *La Presse*, 2 mars 2013.

TEISCEIRA-LESSARD, Philippe, « CUSM : Mystérieux consultant arrêté », *La Presse*, 25 avril 2013.

THIBAULT, Éric, « Arthur Porter attaque la commission Charbonneau et se dit victime de diffamation », *Le Journal de Montréal*, 26 mai 2014.

THIBAULT, Éric, « Scandale du CUSM : Le 8ème accusé va retourner en Angleterre », *Le Journal de Montréal*, 18 juin 2014.

THIBAULT, Éric, Agence QMI, « Dossier clos pour l'affaire Arthur Porter », *TVA Nouvelles*, 4 août 2017.

TVA Nouvelles, « Yanaï Elbaz détenu et interrogé », 27 février 2013.

TVA Nouvelles, « Arthur Porter et sa femme arrêtés au Panama », 27 mai 2013.

TVA Nouvelles, « SNC-Lavalin l'avait « formé » à corrompre », 18 juillet 2013.

TVA Nouvelles, « Un procès déterminant débute pour SNC-Lavalin », 30 octobre 2018.

VAILLES, Francis, Vincent Larouche, « Ex-DG du CUSM : une controverse autour du monde », *La Presse*, 19 octobre 2012.

VAILLES, Francis, « SNC-Lavalin : 27 minutes pour sauver la face », *La Presse*, 20 février 2015.

5. Annexes

- Annexe 1 – Chronologie générale

Dates	Acteurs	Trame	Scandale
2003/04/29	Philippe Couillard	Nommé ministre de la Santé et des Service sociaux. Il annonce dès le début de son mandat que les universités McGill et UDM pourront compter sur la construction de nouveaux hôpitaux universitaires	
2004	Gouvernement	Création de l'Agence des PPP du Québec	
2004/02	Arthur Porter	Prend la tête du CUSM	
2004/06/22	Gouvernement	Approbation du « projet de modernisation regroupant les services, l'enseignement et la recherche sur deux campus hospitaliers » qui formeront le CUSM	
2005	Arthur Porter ; Philippe Couillard	Arthur Porter est nommé par le ministre de la santé, Philippe Couillard, président du RUIS	
2007	St. Clair Armitage	Embauché par le CUSM	
2007/06/27	CUSM	Lancement de l'appel de qualification	
2008/06/25	Philippe Couillard	Démissionne de ses fonctions de député et de ministre de la Santé et des Services sociaux	

2008/09/03	Stephen Harper ; Arthur Porter	Porter est nommé au CSARS	
2008/10	GISM ; PCUSM	Candidatent pour l'obtention du contrat	
2009/05	Pierre Duhaime	Prend la tête de SNC-Lavalin	
2009/05	Pierre Duhaime ; St. Clair Armitage		Armitage participe à une fête privée donnée par Duhaime à son domicile
2009/05/28	Philippe Couillard	Est nommé sur le CA de la minière Canadian Royalties	
2009/05/28	Arthur Porter	Est nommé sur le CA de la minière Canadian Royalties	
2009/07	Jeremy Morris	Création de *Sierra Asset Management* dont il est administrateur	
2009/08	Yanaï Elbaz ; Riadh Ben Aïssa		Selon l'UPAC, les deux hommes ont un entretien téléphonique
2009/09/16	GISM ; PCUSM	Soumission des propositions techniques	
2009/09/16	Gouvernement	Modification des conditions de financement	
2009/10/21	Gouvernement	Annonce par la PCT devant l'Assemblée nationale de la fin de l'APPPQ qui sera remplacée par IQ	
2009/11	Pierre Duhaime ; Riadh Ben Aïssa		Selon l'UPAC, des courriels suspects sont échangés entre les deux hommes
2009/11	Yanaï Elbaz ; Riadh Ben Aïssa		Elbaz aurait remis des croquis techniques de PCUSM à Ben Aissa
2009/11/19	GISM ; PCUSM	Soumission des propositions financières	

2009/11	Arthur Porter	Interruption du processus du premier appel de proposition.	Il reproche à PCUSM un changement de partenaire – Celui-ci pourtant approuvé par PPP-Québec
2009/12/01	Gouvernement	Refus des propositions car elles dépassent 1.13G$	
2009/12/02	Arthur Porter ; Yves Bolduc (ministre de la Santé) ; Chef de cabinet de Jean Charest ; Monique Gagnon-Tremblay (présidente du Conseil du trésor) ; Président de PPP-Québec ; David Angus		Porter aurait tenté au cours de cette réunion, de disqualifier PCUSM. Le ministre de la Santé et la présidente du Conseil du trésor lui demandent d'obtenir le désistement par écrit de PCUSM
2009/12/02	Jeremy Morris ; Ronald Denom		Signature du contrat liant Sierra Asset Management et SNC-Lavalin
2009/12/03	St. Clair Armitage		Il annonce à PCUSM qu'il est disqualifié et lui offre 2.5M$ (en plus des 7.5M$ prévus) supplémentaires issus de la fondation du CUSM
2009/12/03	Arthur Porter		Il annonce au CA du CUSM que le consortium a été choisi
2009/12/03	PCUSM		Refus de l'offre de St. clair Armitage
2009/12/04	St. Clair Armitage		Annonce à SNC-Lavalin que le consortium GISM obtient le contrat
2009/12/08	Arthur Porter ; David Angus		Pressent le gouvernement d'annoncer le choix du GISM. Or, sans désistement, PPP-Québec refuse

2010/01	PPP-Québec	Relance du processus	
2010/01/13	Gouvernement	Modification des conditions et augmentation du budget à 1.34G$	
2010/02/02	Jeremy Morris ; Yanaï Elbaz ; Yohann Elbaz		Morris met sur pied la Pan Global Holdings au bénéfice des frères Elbaz
2010/03/15	GISM ; Yanaï Elbaz	Demande de dérogation concernant le stationnement souterrain	Ce dernier jour du délai de soumission des propositions, Yanaï Elbaz signe la dérogation demandée par GISM. PCUSM aurait dû être informé de cette demande de dérogation plusieurs jours avant la date limite des dépôts. Au jour du dépôt de la proposition, le directeur du Bureau de modernisation des CHUs n'avait pas avalisé la dérogation et ne le fera que des semaines plus tard
2010/03/15	GISM ; PCUSM	Soumission de nouvelles propositions	
2010/03/15	St. Clair Armitage		Il déclare reconnaitre être le voisin de Pierre Duhaime
2010/03/17	Gouvernement	Abrogation de la Loi sur l'agence des partenariats public-privé du Québec	
2010/04/01	Comité de sélection	Le choix se porte sur GISM	
2010/04	SNC-Lavalin ; Sierra Asset Management (SAM)		Premiers versements de SNC-Lavalin vers SAM. D'après l'UPAC, d'un montant de 10M$

2010/06/17	CUSM ; GISM	Début des travaux sur le site Glen	
2010/06/22	Arthur Porter ; Philippe Couillard	Création de l'entreprise *Porter, Couillard et associés Inc.*	
2010/06/23	Arthur Porter ; Stephen Harper	Porter est nommé président du CSARS par Stephen Harper	
2010/06/23	Philippe Couillard	Il est nommé membre du CSARS	
2010/07	SNC-Lavalin ; SAM		Selon l'UPAC, SNC-Lavalin aurait versé 5M$ à SAM
2010/07	Gouvernement	Approbation définitive du choix du GISM	
2010	St. Clair Armitage	Quitte le Québec	
2010/12	SNC-Lavalin ; SAM		Selon l'UPAC SNC-Lavalin aurait versé 5M$ à SAM
2011/02	Pamela Mattock Porter ; Arthur Porter		La banque CBH trouve que des versements effectués sur le compte de Pamela Porter semblent problématiques et souhaiterait rencontrer les époux
2011/08	SNC-Lavalin ; SAM		Selon l'UPAC SNC-Lavalin aurait versé 2.5M$ à SAM
2011/10	Yanaï Elbaz	Démission du CUSM	
2011/11/10	Arthur Porter	Démission du CSARS	
2011/12	Gilles Laramée ; Mickael Novak ; Pierre Duhaime ; Riadh Ben Aïssa		Les deux cadres de SNC-International dénoncent Duhaime et Ben Aïssa au CA de SNC-Lavalin pour avoir tenté d'obtenir des autorisations de paiements de 34M$ destinés à des agents commerciaux étrangers

2011/12/05	Arthur Porter	Démission de la tête du CUSM	
2012/01	Stéphane Roy	Congédié par SNC-Lavalin pour son manque d'éthique et ses liens présumés avec le régime de Khadafi	
2012/02	Riadh Ben Aïssa	Congédié par SNC-Lavalin	
2012/03	SNC-Lavalin		À la suite d'une enquête interne, le CA révèle que Riadh Ben Aïssa aurait autorisé des versements douteux de 56M$
2012/03	Pierre Duhaime	Démission de la tête de SNC-Lavalin	À la suite des révélations sur des paiements irréguliers
2012/03/26	UPAC		Début de l'enquête *Lauréat*
2012/04	Riadh Ben Aïssa		Arrestation et incarcération en Suisse
2012/09	UPAC		Perquisition au CUSM
2012/09	UPAC		Perquisition chez Infrastructure Québec
2012/10/01	Philippe Couillard	Démission du CSARS	
2012/10/04	Arthur Porter ; Philippe Couillard	Dissolution de *Porter, Couillard et associés Inc.*	
2012/10/18	*La Presse*		Le média rapporte pour la première fois le présumé stratagème entourant l'octroi du contrat du CUSM
2012/10/18	SNC-Lavalin		Pour la première fois, un média, *La Presse,* prétend dans un article que le consortium dirigé par la firme aurait obtenu le contrat du CUSM

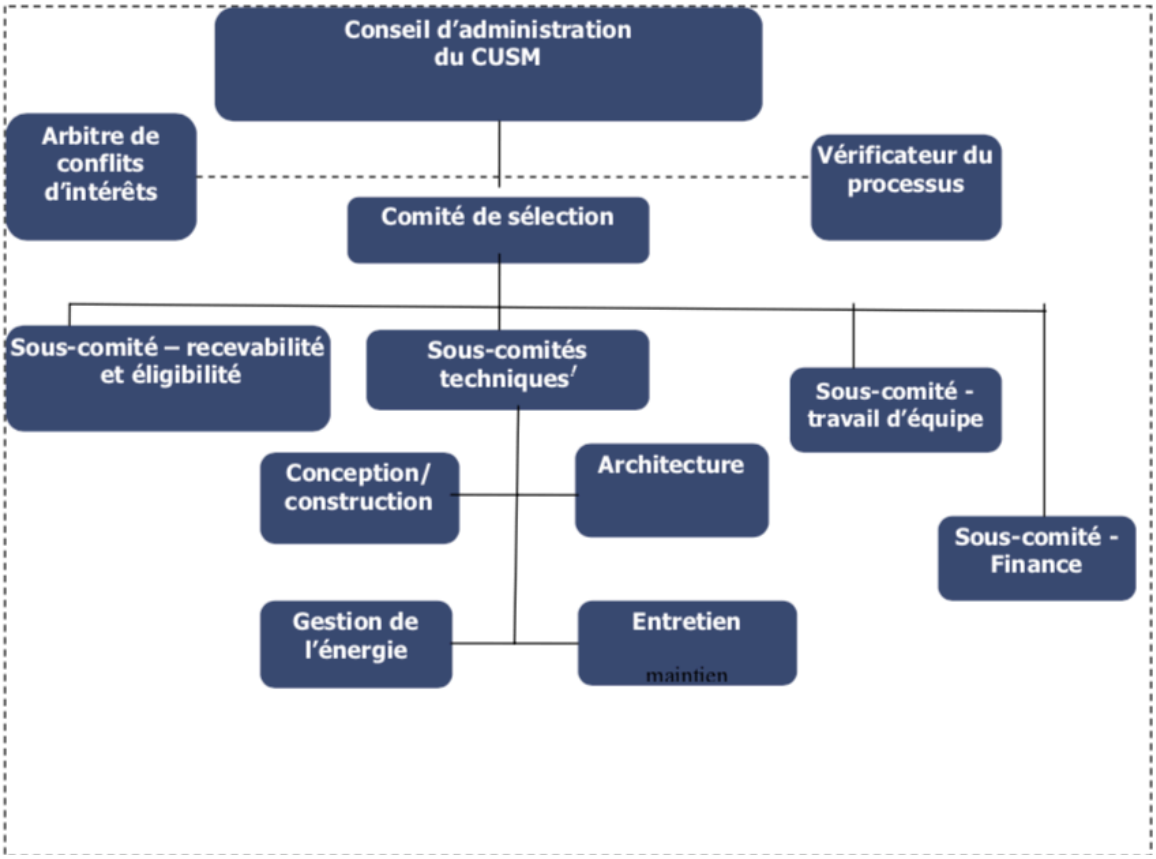
			grâce à des versements douteux
2012/11	Arthur Porter		Le CUSM porte plainte, l'accusant de l'avoir floué de 300 000$
2012/11/28	Pierre Duhaime		Arrestation par l'UPAC, puis libération conditionnelle
2012/12/18	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Dépôt du rapport Baron	
2012/12/21	GISM ; CUSM	GISM envoie un avis de différend dans lequel le CUSM est accusé d'avoir manqué à ses obligations contractuelles	
2013	CUSM	Début de l'enquête interne commandée par le CUSM à la firme *Price Waterhouse Cooper*	
2013/01/16	CUSM ; GISM	À la suite de l'avis envoyé le mois précédent, CUSM refuse de rencontrer GISM en affirmant que ses demandes sont trop peu détaillées	
2013/02	Yanaï Elbaz		Arrestation par l'UPAC
2013/02/11	Pierre Duhaime		Accusations formelles à son encontre
2013/03	Arthur Porter		Mandat d'arrêt lancé par l'UPAC
2013/03/10	Jeremy Morris		Arrestation
2013/04	Yohann Elbaz		Arrestation
2013/05/27	Pamela Mattock Porter		Arrestation au Panama
2013/05/27	Arthur Porter		Arrestation au Panama
2013/11	CUSM	Le rapport de vérification	

		commandé par le CUSM auprès de la firme *Price Waterhouse Cooper* est transmis à l'UPAC	
2014/04/16	GISM ; CUSM	GISM envoie une demande préliminaire de réclamation au CUSM de 150M$	
2014/05/03	Université de Toronto		La direction de l'université confirme qu'Arthur Porter a menti en écrivant dans son C.V avoir été diplômé de l'institution
2014/05/08	St. Clair Armitage		Interpol lance un avis de recherche à son encontre
2014/05/26 à 07/18	GISM ; CUSM	GISM affirme tenter de tenir les délais et souhaite la nomination de l'ex-juge Michel Robert pour régler son différend avec le CUSM. Il affirme que les coûts supplémentaires seront facturés au CUSM. Celui-ci conteste et refuse la nomination	
2014/06/17	St. Clair Armitage		Il se livre et est arrêté par l'UPAC à l'aéroport de Montréal
2014/06/18	St. Clair Armitage		Libéré sous caution, il va pouvoir retourner en Angleterre
2014/09	Stéphane Roy		Arrestation par l'UPAC. Remis en liberté sous promesse de comparaitre

2014/09/30	GISM	Date initialement prévue pour la livraison du nouvel hôpital	
2014/10	Riadh Ben Aïssa		Plaide coupable en Suisse à des accusations de fraude et corruption dans l'affaire libyenne, puis est extradé depuis la Suisse
2014/11/07	GISM	Livraison du CUSM	
2014/12/18	Pamela Mattock Porter		Plaide coupable à deux chefs d'accusation et évite un procès
2015/02	SNC-Lavalin		Des accusations criminelles sont déposées contre la firme dans l'affaire libyenne
2015/03/15	Cour du Québec		Début de l'enquête préliminaire de P. Duhaime, R. Ben Aissa, Y. Elbaz, J. Morris, S. Roy et St. Clair Armitage. Yohann Elbaz renonce à son enquête préliminaire en échange d'un allègement des charges
2015/06	Pamela Mattock Porter		Libération conditionnelle
2015/06/30	Arthur Porter		Meurt en prison au Panama
2017/08/04	Cour du Québec ; Arthur Porter		Clôture des procédures judiciaires intentées contre Arthur Porter
2017/11	Yohann Elbaz ; Stéphane Roy		Demandent l'arrêt des procédures judiciaires en invoquant l'*arrêt Jordan* de la Cour suprême du Canada

2017/12/18	Cour du Québec ; Yohann Elbaz		Rejet de la demande d'arrêt de procédure pour délai déraisonnable
2018/07/10	Riadh Ben Aïssa		Plaide coupable à une accusation réduite d'usage de faux. Libéré le lendemain
2018/07/10	Stéphane Roy		Abandon des poursuites ; Le DPCP ne présentera pas de preuve à son encontre
2018/11/26	Yanaï Elbaz; Yohann Elbaz		Yanaï Elbaz plaide coupable à quatre chefs d'accusation alors que Yohann est acquitté
2019/02/01	Pierre Duhaime		Plaide coupable à une accusation réduite d'abus de confiance et est condamné à une peine à purger dans la collectivité avec 20 mois de prison avec sursis

- Annexe 2 – « Structure organisationnelle du processus de sélection »[190]



[190] André Dumais, *Rapport d'étape n°1 du vérificateur du processus de sélection*, présenté au conseil d'administration du CUSM le 29 octobre 2007, p.18

Annexe 3 - *Mesures mises en place par la Société québécoise des infrastructures pour contrer la corruption et la collusion* encadrent - CEIC-P-3030

CEIC-P-3030

MESURES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES POUR CONTRER LA CORRUPTION ET LA COLLUSION

---

1. Avant tout lancement d'appel d'offres, un estimé écrit des services ou travaux requis doit être déposé au dossier. Si l'écart entre le prix soumis par le soumissionnaire conforme ayant présenté la soumission la plus basse et la valeur estimée du contrat est supérieur à 20 % pour tout contrat inférieur à 100 000 $ ou à 10 % pour tout contrat égal ou supérieur à 100 000 $, une justification des écarts documentée doit être produite avant de recommander l'octroi du contrat ou, le cas échéant, d'annuler l'appel d'offres si le prix est anormalement élevé sans justification valable.

2. Condition d'inadmissibilité prévue dans les documents d'appel d'offres si un soumissionnaire, par ses propres agissements, a communiqué ou tenté de communiquer avec un des membres du comité de sélection relativement à l'appel d'offres pour lequel il a présenté une soumission.

3. Condition d'inadmissibilité prévue dans les documents d'appel d'offres si le soumissionnaire ne remet pas à la Société l'attestation de probité de l'AMF, lorsque requise par la loi. Il en est de même pour l'application du RENA, des licences restreintes et de l'attestation de Revenu Québec et de l'attestation de probité requise dans les appels d'offres pour la construction d'un centre de détention, d'un palais de justice ou d'un poste de police.

4. Condition d'inadmissibilité prévue dans les documents d'appel d'offres si le soumissionnaire est en conflit d'intérêts en raison d'autres contrats octroyés dans le cadre du même projet (par exemple, une entreprise en construction sera réputée en conflit d'intérêts si elle présente une soumission alors qu'elle est liée à l'adjudicataire d'un contrat de services professionnels intervenu dans le cadre de la réalisation du même projet).

5. Toutes les soumissions sont rejetées si un même soumissionnaire présente plus d'une soumission pour le même appel d'offres. Pour l'application de cette mesure, deux soumissionnaires ayant au moins un associé en commun ou toute filiale d'un tel soumissionnaire sont considérés comme étant un même soumissionnaire.

6. Pour tout contrat de plus de 1,5 M $ en travaux de construction qui présente un écart de plus de 30 % entre le montant estimé et le prix du soumissionnaire conforme ayant présenté la soumission la plus basse, le Service Estimation de la Société doit réviser la justification des écarts avant d'autoriser l'adjudication. Finalement, tout ordre de changement d'une valeur de plus de 50 000 $ doit être révisé par le Service Estimation avant son acceptation.

7. Une rotation des soumissionnaires invités (AOI) ou des contractants (gré à gré) est requise pour tous les contrats. Pour tout contrat, une personne autre que celle responsable du projet doit s'assurer que la rotation des fournisseurs a été effectuée.

8. Les documents d'appel d'offres prévoient que la Société se réserve le droit de réclamer à tout soumissionnaire une somme d'argent représentant la différence entre le montant de sa soumission et celle subséquemment retenue s'il est en défaut de donner suite à sa soumission, et ce, afin d'éviter que des soumissionnaires s'entendent au préalable.

9. Les entreprises ayant obtenu les documents d'appel d'offres et qui n'ont pas déposé de soumission sont invitées à compléter et signer un questionnaire de non-participation inclus aux documents d'appel d'offres afin de vérifier la raison pour laquelle elles n'ont pas soumissionné.

10. Dans le cadre d'un appel d'offres public, si un seul soumissionnaire est conforme ou acceptable, ou pour toute entreprise qui a été invitée (AOI) et qui n'a pas déposé de soumission, ou pour toute entreprise ayant retiré sa soumission avant la date et l'heure limites de réception des soumissions sans en présenter une nouvelle, la Société s'assure

d'obtenir les questionnaires expliquant la décision de cette entreprise de ne pas participer.

11. La visite des lieux n'est habituellement pas obligatoire pour qu'une entreprise puisse présenter une soumission ou, si tel est le cas pour certains dossiers justifiés, les visites sont effectuées séparément, le tout afin d'éviter que les soumissionnaires se rencontrent et s'entendent sur des prix au préalable. Dans le même ordre d'idées, sauf pour les appels d'offres en travaux de construction, la liste des entreprises ayant acheté les documents d'appel d'offres sur SEAO n'est pas accessible aux soumissionnaires potentiels.

12. Évaluation de rendement des contractants et émission, le cas échéant, d'un rapport de rendement insatisfaisant. L'émission de ce rapport de rendement insatisfaisant aura un impact sur la possibilité, pour ce contractant, d'obtenir des contrats avec la Société pour les deux prochaines années (*un droit de réserve est prévu dans les documents d'appel d'offres à cet égard, tel que permis par la réglementation*). Ainsi, si la Société constate qu'une entreprise réclame indûment des sommes supplémentaires auxquelles elle n'a pas droit, la société pourra sévir en conséquence.

13. La Société applique une ségrégation des tâches dans le cadre du processus d'octroi d'un contrat afin de lutter contre la corruption et des mesures de contrôle sont mises en place de telles sortes que les dépenses supplémentaires pour un contrat soient approuvées par les autorités compétentes.

14. Chacun des membres d'un comité de sélection doit signer un engagement solennel attestant qu'aucune entreprise n'a tenté d'influencer son jugement sur les soumissions reçues, ni ne lui a fait d'offre ou de don ou ne lui a procuré un avantage quelconque et qu'il n'est aucunement en conflit d'intérêts avec les entreprises ayant présenté des soumissions. Il s'engage de plus à ne communiquer avec aucun soumissionnaire. Également, une rotation des membres participant aux comités de sélection est effectuée.

14. Au cours du mois d'octobre prochain, une **opération de sensibilisation des employés** à l'égard de la collusion et la corruption sera mise en branle. À cette fin, une formation préparée par la Société sera mise en ligne dans la cadre de laquelle les employés devront, entre autres, prendre connaissance des capsules de prévention suivantes préparées par l'UPAC :

- Capsule 3 - Stratagèmes et facteurs de vulnérabilité
- Capsule 4 - Comportements à risque, mesures préventives et signalement

Ces capsules peuvent être consultées à l'adresse suivante :
https://www.upac.gouv.qc.ca/index.php?id=capsules