

Répondre à l'attention de **Guy Pinsonnault**  
Ligne directe  
Fax  
Adresse courriel  
Dossier **219452**  
Date **Le 18 juin 2015**

**Confidentiel**

Me Simon Tremblay  
Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion  
des contrats publics dans l'industrie de la construction  
600, rue Fullum, sous-sol – secteur 0570  
Montréal (Québec)  
H2K 3L6

**Objet: Représentations écrites de Holcim (Canada) Inc. (« HCA ») concernant le préavis de conclusions défavorables de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction du Québec à l'encontre de Demix Construction (« Demix », ou « Demix Construction »), une division de HCA.**

Cher confrère,

Nous représentons les intérêts de HCA et de Demix pour les fins de la présente.

La présente a pour but de vous communiquer nos représentations écrites faisant état de nos observations et de nos arguments concernant le sujet en titre, en supplément des déclarations assermentées de six (6) employés de HCA / Demix, qui ont été transmises le 25 mai 2015 par les procureurs soussignés à la *Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* du Québec (« **Commission** ») et ce, dans l'espoir que le préavis du 2 avril 2015 de la Commission (« **préavis** ») qui a été transmis à Demix soit retiré et qu'il n'y ai autrement aucune conclusion défavorable de la Commission qui soit portée à l'encontre de Demix ou de HCA.

À titre de simple rappel, on se souviendra que le préavis de la Commission indiquait la possibilité que ses commissaires tirent les conclusions défavorables suivantes à l'égard de Demix (HCA) :

1. D'avoir participé à un système de collusion impliquant des entrepreneurs en construction à la Ville de Laval ; et
2. D'avoir versé une ristourne en argent comptant à Marc Gendron pour le Parti PRO des Lavallois en retour de contrats municipaux.

## A. Introduction

À titre de remarques préliminaires introductives, on peut sans se tromper affirmer que la protection de la bonne réputation d'une personne est d'une importance fondamentale dans notre société démocratique, cette protection n'étant que la mise en œuvre du devoir de l'État de protéger ses propres citoyens lui devant allégeance.

En outre, étant une articulation ponctuelle de ce qu'est la dignité inhérente lui appartenant, la réputation est tout aussi étroitement liée au droit à la vie privée, qui jouit de surcroît d'une protection constitutionnelle, tel que la Cour suprême du Canada l'a mainte fois répété.

D'ailleurs, avant même que ne soit finalement enchâssé le droit à la vie privée par nos tribunaux selon le régime de *Common Law* de droit public à titre de droit constitutionnel inhérent, les principes de responsabilité civile consacrés par le Code civil liant l'État lui-même dès 1866, et la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec adoptée par le législateur québécois en 1975, consacraient déjà le droit à la sauvegarde de la dignité, de l'honneur et de la réputation et le droit au respect de la vie privée (L.Q 1975, c. 6, a. 4; a. 5).

Pour une organisation, un avis de blâme peut causer des préjudices irréparables, non seulement pour l'organisation elle-même, mais également pour des personnes qui sont tout à fait innocentes au comportement allégué.

Il résulte de ce qui précède que la Commission et ses commissaires doivent interpréter et appliquer le mandat à eux conféré d'une façon qui respecte et protège les droits de ceux qui par la force des circonstances se trouvent attirés devant la Commission contre leur gré.

Suite à la lecture de la présente, il est entièrement légitime et approprié pour Demix et HCA de faire valoir qu'ils sont en droit à la sauvegarde de leur réputation et au respect de leur droit à la vie privée et qu'ils ne doivent plus, en conséquence, être autrement inquiétés.

La présente est soumise pour aider la Commission à arriver à cette conclusion.

## B. Les faits divulgués aux audiences de la Commission

### (i) *D'avoir versé une ristourne :*

Prenant les reproches dont il est fait état dans le préavis dans l'ordre inverse - et on comprendra en examinant nos observations ci-dessous pourquoi on dispose de ceux-ci de cette façon - selon la preuve déposée devant la Commission, il est clair que tous les témoins s'entendent pour affirmer qu'après son retour sur la scène municipale en 2007, suite au rachat des usines d'asphalte de Sintra situées dans la carrière d'agrégats de HCA à Laval, Demix n'a jamais participé au système de corruption qui est évoqué dans le préavis, lequel consistait à verser une ristourne de 2 % au Parti PRO suite à l'octroi d'un contrat municipal par la Ville de Laval.

En effet, tel qu'il est fait état dans les affidavits de Demix déposés devant la Commission le 25 mai 2015, pour des raisons liées à son plan d'affaires, la division de construction Demix de HCA

n'œuvrait tout simplement pas dans le domaine de l'asphaltage municipal entre le début des années 1990 et son retour sur la scène municipale au début de l'année 2007. Et même après son retour dans le marché des contrats municipaux en asphaltage de la Ville de Laval à la fin de l'année 2006/début 2007, Demix se devait toujours de continuer à respecter le Code de conduite de HCA.

Ce deuxième volet de l'avis de blâme repose par ailleurs et exclusivement sur le témoignage d'une seule personne - Marc Gendron - qui, bien qu'il prétend avoir reçu des sommes d'argent de Demix, est autrement incapable de préciser l'identité de la personne même qui lui aurait fait les versements, son témoignage étant autrement des plus vagues quant à la fréquence des paiements eux-mêmes.

Marc Gendron ne peut que se tromper carrément dans ce qu'il avance, puisque Demix n'a tout simplement pas présenté de soumissions pour des contrats municipaux pour ce qui est des appels d'offres de la Ville de Laval entre 1994 et la fin de 2006. Marc Gendron mentionne qu'il a débuté son travail de « collecteur » de la ristourne en 1996, pour le terminer en 2003, soit bien avant le retour de Demix sur la scène municipale. Ainsi, il lui était impossible de collecter une ristourne sur les contrats gagnés par Demix, ceux-ci étant inexistantes entre 1994 et fin 2006.

De plus, Roger Desbois, qui a remplacé Marc Gendron dans le rôle de « collecteur » à compter de 2003, corrobore le témoignage de Jean-Maurice Forget (premier vice-président de HCA pour la région Québec et Atlantique) à l'effet que Demix n'a jamais versé un seul sou pour être remis au parti du maire Gilles Vaillancourt en échange de contrats municipaux de la Ville de Laval. Pourquoi alors en aurait-il été autrement sous l'ère de Marc Gendron?

Il est clair que Demix n'a jamais contribué quelque montant que ce soit pour faire partie du système de corruption et de collusion à la Ville de Laval.

Au contraire, Demix a respecté le Code de conduite de HCA, filiale de la multinationale Holcim Ltd., n'étant absolument pas question de faire une exception pour le simple marché municipal de Laval.

Référence utile est faite aux témoignages suivants :

Témoignage de Roger Desbois le 21 mai 2013, page 76, question [318] ;

Témoignage de Roger Desbois le 22 mai 2013, page 220, question [917] ;

Témoignage de Marc Gendron le 23 mai 2013, page 12, question [26] ; et

Témoignage de Marc Gendron le 23 mai 2013, page 21 et 22.

(ii) *D'avoir participé à un système de collusion :*

La seule autre allégation additionnelle qui est évoquée dans le préavis de la Commission est que Demix a participé à un système de collusion impliquant des entrepreneurs en construction à la Ville de Laval.

Cette allégation est difficile à cerner dans le temps et pour ce qui est des personnes qui auraient été impliquées chez HCA en général et Demix en particulier, considérant les allégations vagues, imprécises et autrement contradictoires des témoins entendus.

Ceci dit, il y a lieu de se rappeler que Ronnie Mergl affirme que l'octroi de contrats faisant l'objet de collusion était lié au paiement de la ristourne. Dans le contexte de la situation de Demix exposée ci-dessus, on appréciera alors son témoignage à l'effet que ceux qui ne versaient pas la ristourne (tel que Demix) obtenaient néanmoins des contrats en étant le plus bas soumissionnaire, car ce ne sont pas tous les contrats qui faisaient l'objet de collusion, ce qui est confirmé par Roger Desbois.

Référence utile est faite aux témoignages suivants :

Témoignage de Ronnie Mergl le 29 mai 2013, pages 234 et 262 ; et

Témoignage de Roger Desbois le 21 mai 2013, pages 44, 48 et 54.

### **C. L'enquête interne de HCA**

Nonobstant cette preuve devant la Commission qui confirme l'absence d'implication de HCA et de Demix dans les activités de corruption qui sont reprochées dans le préavis et, vu les autres allégations vagues, imprécises et autrement contradictoires qui ont été lancées ici et là par les témoins entendus devant la Commission, lesquelles ne fournissent par cette façon aucune indication claire et précise de ce que pouvait être l'implication réelle de HCA et de Demix, HCA a néanmoins enclenché *ex abundanti cautela* le déroulement d'une enquête interne. Ceci est d'ailleurs une procédure qui obéit à son programme de conformité visant à respecter diverses lois, incluant la *Loi sur la concurrence* (L.R.C. (1985), ch. C-34) du Canada.

Cette procédure implique notamment, mais en premier, à avoir recours à des conseillers juridiques externes de HCA pour mener une enquête indépendante, méthodique et approfondie pour déterminer le bien-fondé des allégations.

Conformément au mandat reçu, les procureurs soussignés (dont un ancien procureur de la Couronne) ont alors, entre autre, procédé à l'interrogation des personnes qui pourraient identifier les sources de preuve, de même que les personnes susceptibles d'exposer et autrement confirmer ou révéler directement ou indirectement les faits pertinents.

Toutes et chacune des personnes interrogées ont reçu le bénéfice de pouvoir consulter un avocat externe au besoin, de même qu'un « Upjohn Warning », ce qui est un avertissement à conséquence juridique inspiré et découlant d'un arrêt de renom de la Cour suprême des États-

Unis (*Upjohn Co. vs. United States*, 449 U.S. 383 (1981)), lequel est émis de façon usuelle par les procureurs selon les exigences de la coutume juridique qui dirige les enquêtes internes par des conseillers juridiques externes, plus particulièrement pour ce qui est de leurs enquêtes portant notamment sur des allégations de contraventions aux lois en matière de concurrence, telle que la *Loi sur la concurrence* du Canada.

Toutes les personnes qui auraient pu être mêlées de près ou de loin aux conduites répréhensibles alléguées ont été longuement interrogées, certaines à plus d'une reprise.

Les résultats de notre enquête sur les documents et les individus ne nous ont pas permis de découvrir, et encore moins de confirmer et de conclure, que HCA ou Demix en particulier avaient participé dans quelque système de ristourne, ou de collusion et de corruption faisant l'objet des allégations lancées pendant les audiences de la Commission.

Il y a lieu de noter qu'avant même d'entamer l'enquête interne de HCA, les procureurs soussignés ont approché le Bureau de la concurrence du Canada (« BCC »), l'organisation du gouvernement fédéral qui administre l'application de la *Loi sur la concurrence*. Sous l'autorité de son commissaire de la concurrence, le BCC a mis en place des programmes d'immunité et de clémence, ayant notamment pour objectif de favoriser la détection de crimes. Ces programmes n'ont aucun autre équivalent au Canada, que ce soit sous l'autorité du *Code criminel* ou de toute autre loi fédérale ou provinciale.

Selon les énoncés des directives du BCC, il est prévu que « le [BCC] encourage les personnes et les organisations à demander un signet d'immunité dès qu'elles croient être impliquées dans une infraction. Si le demandeur constate par la suite qu'il n'y avait pas d'infraction, il devrait en informer le SCP [sous-commissaire principal de la concurrence, Affaires criminelles] ou le SC [sous-commissaire de la concurrence] et retirer sa demande de signet d'immunité. » [Notre soulignement].

Vu les allégations vagues et contradictoires lancées pendant les audiences de la Commission et même si HCA était par ailleurs relativement confiante de la rectitude de sa propre conduite, notamment en raison de l'application de son programme de conformité et de la conduite de multiples enquêtes internes périodiques qui avaient été déjà menées par le passé, il y avait néanmoins lieu de croire qu'il y avait une possibilité que HCA pouvait être impliquée dans une infraction à la *Loi sur la concurrence*. Ne sachant vraiment pas si c'était effectivement le cas, la prudence élémentaire reflétée dans son programme de conformité dictait que HCA devait prendre toutes les mesures requises et appropriées pour aller au fond des choses, ce qui nécessitait en premier d'entrer en communication avec le BCC dès que possible.

Ayant de fait obtenu des signets du BCC, l'enquête interne approfondie de HCA qui devait être tenue de toute façon a alors été menée dans la cadre additionnel des programmes du BCC où les conclusions de celle-ci devaient être rapportées au BCC lui-même.

Comme indiqué plus haut, cette enquête n'a pas permis de conclure que Demix et HCA avaient participé dans quelque système de ristourne, ou de collusion et de corruption faisant l'objet des allégations lancées pendant les audiences de la Commission.

HCA a donc été contrainte d'abandonner les signets du BCC.

En effet, tel que fait état les directives des programmes du BCC elles-mêmes, pour qu'une compagnie et ses employés puissent continuer de bénéficier de l'immunité ou de la clémence offertes par ces programmes, une condition intrinsèque est d'avoir effectivement participé à une conduite illégale, ce que nous n'avons pu découvrir, empêchant alors HCA de pouvoir continuer de tirer tous les bénéfices des programmes, c'est-à-dire l'immunité et la clémence en matière d'une poursuite de nature criminelle.

Selon les exigences du BCC, HCA *devait* retirer les signets parce que tous les témoins de HCA sont unanimes, tel que précisé dans leurs déclarations assermentées déposées devant la Commission à l'effet que HCA et Demix n'ont tout simplement pas versé de ristournes, ni participé à des trucages d'offres ou autrement participé à quelque complot que ce soit selon les allégations lancées pendant les audiences de la Commission.

#### **D. Le preuve de HCA**

Par les témoignages suivants, HCA démontre qu'il n'y a effectivement aucune possibilité d'arriver à une quelconque inférence ou conclusion négative ou qui serait autrement défavorable concernant HCA, Demix ou en ce qui concerne ses témoins pour ce qui est contemplé ou autrement envisagé par le préavis de la Commission.

#### **M. Jean-Maurice Forget :**

M. Jean-Maurice Forget est à l'emploi de HCA depuis 1989. En 2001, il a été promu Directeur de sa division de construction - Demix Construction. Il est maintenant premier vice-président de HCA pour la région Québec et Atlantique, ce qui comprend la supervision de l'ensemble des divisions administratives de HCA pour la province du Québec et pour toutes les provinces des maritimes où HCA a des opérations, incluant les opérations de sa division Demix Construction.

Leader mondial dans la production du ciment, la multinationale Holcim Ltd. s'est initialement installée au Canada en 1951, en commençant par l'implantation d'une cimenterie au Québec, opérant alors sous le nom de Ciment St-Laurent Inc. (« CSL »).

CSL adoptera éventuellement le nom de sa maison mère en 2009, suite à une réorganisation corporative, laquelle faisait elle-même suite à une série d'acquisitions à travers le temps, permettant à la filiale canadienne HCA de s'intégrer verticalement pour devenir au Canada et, plus particulièrement, au Québec, une entreprise multidisciplinaire verticalement intégrée, comprenant une cimenterie, des carrières d'agrégats (opérant sous la bannière Demix Agrégats), des usines de béton (opérant sous la bannière Demix Béton), de même qu'une entreprise de construction dédiée aux projets de travaux d'infrastructures de transport de grande envergure opérant sous la bannière de Demix Construction.

Les avantages de l'intégration verticale pour HCA au Québec sont essentiellement de deux ordres. Premièrement, HCA peut opérer sous la forme d'une unité de gestion qui est fonctionnellement unifiée. Cette organisation en une seule unité de gestion résulte de sa capacité de regrouper les composantes principales et essentielles de la matière première (ciment et agrégats) qui est requise pour la fabrication du béton, lequel est ensuite utilisé dans les projets de construction sur lesquels elle soumissionne elle-même à titre d'entrepreneur. Lorsqu'un contrat d'appel d'offres est gagné par HCA, il est exécuté par son unité de construction dédiée aux grands travaux, Demix Construction, elle-même une entreprise de construction ayant une expertise pointue dans les chantiers de construction d'infrastructure de transport de grande envergure, qui bénéficie de surcroît de l'expertise qui résulte du contrôle direct de HCA sur la production et la qualité des matières premières.

En bref, HCA est connue pour son ciment, ses agrégats et son béton et Demix Construction pour les grands travaux de chaussées d'autoroutes en béton, de tablier et de pistes d'aéroport et aussi, mais dans une moindre envergure, les structures de pont et viaduc en béton armé.

Ceci ne veut pas pour autant dire, par contre, que HCA est par ailleurs complètement absente de d'autres aspects de travaux de génie civil. C'est plus une question de ciblage des efforts.

En effet, dans le passé, HCA a déjà été propriétaire d'installations de production d'asphalte qui étaient implantées (et qui sont toujours aujourd'hui installées) dans sa carrière d'agrégats qui est située à Laval, les composantes essentielles de l'asphalte étant le bitume et la pierre concassée.

En 1994, HCA (opérant alors sous le nom de CSL) a vendu ces usines de production d'asphalte à la compagnie Sintra, pour des raisons liées à sa rentabilité. Avec le temps, l'expertise de Demix Construction dans les grands travaux de chaussées en béton a continué à se développer. La persévérance dans ce domaine d'activités a permis à Demix Construction de remporter au meilleur de ses années un nombre important de soumissions auprès du Ministère des Transports du Québec (« MTQ ») et d'Aéroports de Montréal.

En novembre 2006, par contre, HCA a racheté les usines d'asphalte de la compagnie Sintra, qui étaient physiquement situées (tel qu'indiqué plus haut) à l'intérieur de la carrière d'agrégats de Demix Agrégats à Laval, afin d'améliorer sa compétitivité dans ses contrats de grands travaux qui nécessitent également de l'asphalte.

En effet, selon le type de projet, les compétiteurs de HCA pouvaient non seulement compléter les travaux principaux portant sur les chaussées de béton, mais ils pouvaient également prendre en charge eux-mêmes d'autres travaux connexes tels que l'asphalte, contrairement à Demix Construction qui devait, à l'époque, faire appel à des sous-traitants qui au total augmentait le coût des travaux d'une façon qui devenait de plus en plus inquiétante.

En effet, des appels d'offres des autorités publiques commençaient à exiger dorénavant de plus en plus l'exécution par le même et unique contrat, non seulement les grands travaux de béton, mais également des travaux connexes en asphalte, en structure et en drainage.

À cette époque, Sintra vendait également son groupe de travaux municipaux qui s'occupait de drainage et d'excavation dont HCA a fait l'acquisition. C'est donc en fin 2006 que HCA a recommencé à soumissionner elle-même pour des contrats municipaux d'asphaltage, y compris

ceux de la Ville de Laval où se situe sa carrière d'agrégats et les installations de production d'asphalte qui y sont implantées.

Avant novembre 2006, étant fondamentalement dédiée aux projets de chaussées en béton, HCA n'avait au Québec aucun intérêt à œuvrer elle-même dans l'industrie de l'asphalte, sauf pour faire appel à des sous-traitants. HCA ne soumissionnait donc pas directement pour des contrats d'asphaltage, que ce soit pour les contrats des villes de Laval ou Montréal ou autrement.

Depuis que M. Forget travaille chez HCA et, à sa connaissance personnelle, HCA n'a jamais participé à des trucages d'offre lors d'appels d'offres et ce, pour aucun de ses clients.

Un compétiteur a déjà communiqué avec lui pour demander de ne pas soumissionner un contrat portant sur des travaux de structures. Refusant d'obtempérer à cette demande, plus jamais personne ne l'a appelé ensuite. Selon lui, il était compris que Demix ne ferait pas de la collusion.

En novembre 2006, lors du rachat des installations d'asphalte de Sintra à la carrière de Demix Agrégats à Laval, le message de la haute direction de HCA était toujours très clair : sous aucun prétexte HCA n'allait participer à un système collusoire ou à de la corruption pour les travaux d'asphaltage.

D'ailleurs, c'est ce message que M. Forget a transmis à M. Roger Desbois lorsque qu'il l'a rencontré à deux reprises à la demande de ce dernier. M. Forget lui a expliqué que HCA, étant une multinationale qui respectait un Code de conduite très strict, n'allait absolument pas participer dans un stratagème de collusion et de corruption.

M. Desbois n'était pas surpris, ayant lui-même été à l'emploi de CSL par le passé jusqu'en 1988, et il a finalement été d'accord avec M. Forget que HCA ne pouvait faire partie d'un tel système.

M. Forget n'a pas reçu d'appels par la suite lui demandant de participer à de la collusion.

Selon M. Forget, Demix n'a jamais remis une ristourne de 2% à M. Marc Gendron non plus. Demix n'était pas impliquée dans les travaux municipaux entre 1994 et fin 2006, soit entre la vente et le rachat des installations de production d'asphalte de Sintra.

### **M. Pierre-André Matton :**

M. Pierre-André Matton a été embauché par HCA pour travailler à sa division de Demix Construction en novembre 2006 à titre d'assistant directeur général, en raison du rachat de l'usine d'asphalte de Sintra. Son supérieur immédiat était M. Jean-Maurice Forget, lui-même alors à la tête de cette même division.

Ayant déjà été dans le passé à l'emploi de compagnies de construction qui effectuaient des contrats de pavage d'asphalte à Montréal et à Laval, il était le genre de personne d'expérience dans ce marché que Demix Construction avait besoin pour maintenant vendre les « enrobées » que la carrière de pierres de HCA à Laval allait maintenant produire pour son propre compte suite au rachat de l'usine de Sintra.

M. Matton indique qu'il était conscient qu'il y avait de la collusion qui sévissait dans des marchés de contrats municipaux.

Au moment de son embauche chez Demix, M. Matton a été directement informé par le président de HCA, ainsi que par le premier vice-président, M. Baudouin Nizet, qu'aucune collusion avec les concurrents ne serait tolérée.

Le message que M. Matton a transmis par la suite de façon générale à ses anciennes connaissances lors de rencontres sociales et, plus particulièrement, à certains individus, était à l'effet que Demix ne participerait pas à la collusion, ayant un Code de conduite très clair.

Selon M. Matton, ce message aurait « circulé très vite », permettant à M. Matton de nier catégoriquement que Demix ait fait partie de quelconque système de collusion à Laval. Il est formel que Demix n'a jamais conclu d'entente avec ses concurrents pour ne pas soumissionner, ni faire des soumissions de complaisance.

Le témoignage de M. Matton établit qu'au niveau opérationnel, suite à l'entrée de HCA dans le marché de l'asphalte à Laval, le fait d'avoir passé le message que Demix Construction n'allait pas participer à de la collusion dans les contrats municipaux de Laval en raison d'un Code de conduite strict en est un qui a été compris par ceux qui œuvraient dans ce marché.

M. Matton a également expliqué tout le processus interne pour soumissionner qui est suivi chez Demix et qui était en place au moment des faits considérés. L'implication d'un nombre élevé d'employés tout au long du processus, jusqu'à la dernière minute où le montant final est déterminé, fait en sorte qu'une conduite dérogatoire à la *Loi sur la concurrence* aurait par ailleurs été facilement détectée.

Demix Construction n'a pas participé à de la collusion, qui aurait été par ailleurs autrement facilement détectée (puisque extrêmement difficile à camoufler) en raison du rigoureux processus interne pour soumissionner qui est suivi chez Demix, lequel implique un nombre élevé de différents employés tout au long du processus de la préparation des soumissions.

Il est loisible maintenant d'observer à cet égard que le régime de la soumission la plus basse dans le cadre d'un appel d'offres public a pour effet direct de créer une dynamique interne qui s'assure de comptabiliser tous et chacun des éléments qui sont intégrés dans la soumission. Un prix *anormal* sur n'importe quel item apparaît donc immédiatement à tous ceux qui travaillent sur la soumission. Nous revenons ci-dessous sur cette proposition en discutant du rôle d'estimateur dans le cadre de la préparation d'une soumission.

Dans une entreprise de la taille de Demix et en raison de cette dynamique, il ne peut y avoir alors que deux possibilités : soit aucune personne n'est impliquée dans la collusion, soit tous sont impliqués. Si tous sont impliqués, il est difficile alors de concevoir comment cette collusion n'aurait laissé aucune trace quelconque, ni comment il n'y aurait aucune quelconque détection préalable, y compris par la délation, HCA ayant à cet égard, tel qu'indiqué par M. Forget, une

politique écrite spécifique sur la délation institutionnelle (*whistle-blowing*) en cas de contravention du Code de conduite, des politiques, des directives ou des lois.

Dans le cadre du déroulement de l'enquête interne menée par les conseillers juridiques externes soussignés de HCA, l'occasion de révéler des conduites répréhensibles en privé (à l'écart de la direction et des autres employés) était fournie, comme c'est le cas d'ailleurs pour toutes les autres revues internes approfondies qui avaient déjà été menées par le passé de façon régulière par HCA en vertu de son programme de conformité aux lois, y compris la *Loi sur la concurrence*, tel que relaté par M. Forget.

Mais aucun témoin n'a indiqué quoi que ce soit qui supporte ce qui est reproché dans le préavis de la Commission.

L'explication la plus simple - aucune collusion chez HCA et Demix en particulier - semble la plus logique et la plus probable.

Cette conclusion trouve confirmation par ce que révèle la preuve additionnelle suivante.

#### **M. Pierre Côté :**

M. Pierre Côté a quant à lui débuté son travail à titre d'estimateur chez Demix lorsque HCA a fait l'acquisition de l'usine d'asphalte de Sintra en novembre 2006, après avoir travaillé également comme estimateur pour cette compagnie depuis 1996, sa spécialisation étant justement les contrats municipaux.

Courtes parenthèses des procureurs soussignés. Le travail d'estimateur consiste à prendre les documents d'appel d'offres émis par les donneurs d'ouvrages et de passer à travers ceux-ci, page par page et ligne par ligne (et ensuite mots par mots dans certains cas) pour bien comprendre ce qui est précisément exigé par, et requis pour le travail envisagé.

La construction d'une route exige une multitude de spécialités et une multitude de matériaux, eu égard aux circonstances. Certains types de travaux sont répétitifs, où les coûts sont relativement stables selon la nature de ses composantes. Par exemple, le coût de la pierre d'un certain calibre (taille) et d'une certaine composition (géologie) peut être plus ou moins le même, étant relativement homogène. L'élément variable est surtout son coût de transport, ce qui donne une certaine force économique aux propriétaires de carrières dont les travaux (chantiers) sont situés à proximité de celles-ci.

L'estimateur de Demix Construction, par exemple, va prendre en considération le coût de la pierre produite par la division de HCA Demix Agrégats, de même que le coût de transport de la carrière jusqu'au lieu où la pierre sera requise. Il peut même suggérer d'acheter la pierre d'une carrière qui est concurrente à HCA lorsque les coûts du transport jusqu'au chantier justifient de substituer la pierre produite par Demix Agrégats pour celle produite à la carrière d'un concurrent qui est situé plus proche du chantier. Dans l'un et l'autre cas, l'estimateur est bien conscient du coût de la pierre. Le fait de se faire dicter (par un supérieur ou par une autre personne) un coût artificiel de cette composante peut faire laisser entendre à l'estimateur qu'il y a alors « anguille

sous roche ». Un estimateur d'expérience est capable de voir ce qu'il en est pour les autres composantes également. Un estimateur d'expérience chargé de donner l'estimé pour une route municipale comprend très bien ce que cela peut coûter et comprend tout aussi vite là où on lui dicte un prix exorbitant. C'est donc en interrogeant un estimateur que l'on peut espérer entendre un « canari chanter ».

Et dans le cas de M. Côté, son travail chez Demix consiste non seulement à procéder à des estimations pour les documents d'appel d'offres, mais également à rechercher les soumissions qui pourraient intéresser Demix au départ.

À cet égard, il indique lui-même à ses supérieurs les projets qu'il identifie comme étant potentiellement intéressants dans les contrats municipaux. Ces derniers, y compris M. Pierre-André Matton, déterminent alors sur quels projets Demix va soumissionner.

Les estimés de M. Côté sont principalement fondés sur la proximité du projet envisagé par rapport à la carrière et à l'usine d'asphalte, les carnets de commandes ainsi que le nombre de soumissions qui sont disponibles au même moment.

Selon lui, Demix ne participe tout simplement pas à de la collusion. Il n'a jamais reçu d'instructions de M. Pierre-André Matton ou de ses autres supérieurs pour modifier les chiffres de ses estimés, à moins que cela ne soit justifié. Aucun concurrent n'a communiqué avec lui non plus pour lui indiquer le prix d'une soumission.

Lorsqu'il a été embauché chez Demix, M. Pierre-André Matton lui avait d'ailleurs clairement indiqué de ne pas être impliqué dans la collusion. Il n'a jamais soupçonné quelque irrégularité chez Demix.

Le témoignage de M. Côté établit que la personne plus susceptible de détecter la collusion par la manipulation de l'élément qui touche individuellement tous et chacun des ingrédients essentiels qui entrent dans la recette d'un bordereau de soumission - c'est-à-dire le prix - n'a jamais soupçonné que Demix ait participé à de la collusion et ce, eu égard avec *toute* son expérience passée.

### **Jean-Pierre Turgeon :**

M. Jean-Pierre Turgeon est à l'emploi de Demix Construction depuis 1999, ayant occupé la fonction de directeur des projets jusqu'en 2004. De 2004 jusqu'en 2007, lors de l'acquisition de l'usine de Sintra à Laval, il était également en charge des soumissions. Depuis 2007, il s'occupe également du développement et de la promotion des chaussées de béton au Québec.

Étant responsable des « projets spéciaux » chez Demix, tels les projets du MTQ, il affirme qu'il n'a jamais reçu d'appels de ses concurrents lui demandant de participer à un système de collusion.

Il indique qu'il avait entendu des rumeurs à l'effet qu'il y avait de la collusion dans les contrats municipaux à Laval, mais il n'a également jamais reçu d'appels d'un concurrent concernant de la collusion par rapport à ces contrats.

M. Turgeon est confiant que Demix n'a jamais été partie à des trucages d'offres.

Le témoignage de M. Turgeon supporte la proposition que le programme de conformité de Demix Construction est respecté de longue date et qu'il n'y a rien qui laisse entendre que ce n'est pas le cas, y compris pour ce qui est des contrats du MTQ.

### **Mme Julie Boudreault :**

Mme Julie Boudreault est devenue l'assistante du directeur général de Demix Construction, suite à l'acquisition de l'usine d'asphalte de Sintra à Laval. Avant de rejoindre les rangs de Demix, elle occupait des fonctions similaires chez Sintra.

Ses responsabilités concernant les soumissions pour les fins des appels d'offres sont de commander les documents des appels d'offres suite à une demande d'un des estimateurs ou de leurs supérieurs. Elle remet par la suite ces documents à un estimateur qui est responsable de calculer le coût des travaux. Elle n'a pas elle-même accès aux documents de l'estimateur. Une fois complété, l'estimateur lui remet son dossier et elle transcrit ensuite les différents prix dans un bordereau qui sera ultimement soumis au responsable de l'appel d'offre.

À sa connaissance, les marges de profits sont fournies à l'estimateur par la direction.

Selon Mme Boudreault, les bordereaux sont complétés à la dernière minute, la veille ou le jour même où la soumission doit être transmise, car bien souvent les prix des sous-contractants ne sont reçus que le jour même de la transmission de la soumission.

Elle scelle par la suite l'enveloppe pour la remettre à un messenger qui la livrera au demandeur d'appel d'offres. Le messenger lui communiquera par la suite les résultats. Si Demix remporte la soumission, elle prépare alors les documents contractuels, les documents de cautionnement et d'assurance.

Selon elle, M. Pierre-André Matton recevait rarement des appels de concurrents, contrairement à l'époque où elle travaillait à la compagnie Sintra.

Le témoignage de Mme Boudreault supporte la proposition que le processus interne de préparation des soumissions de HCA (Demix) qu'elle décrit laisse voir que la manipulation de ses composantes par des forces collusoires externes a peu de chance de pouvoir trouver une place, les prix n'ayant pas été échangés par des appels placés à l'avance avec ceux les plus susceptibles de les dicter, les composantes du prix étant par ailleurs ajustées jusqu'à la dernière seconde selon les impératifs uniquement propres à la soumission elle-même.

**Mme Francine Bernard :**

Mme Francine Bernard est réceptionniste chez Demix depuis la fin 2006 lorsque HCA a fait l'acquisition de l'usine d'asphalte de Sintra à Laval. Ses responsabilités sont entre autres de répondre aux appels téléphoniques et d'accueillir les visiteurs. Elle a occupé les mêmes fonctions lorsqu'elle était à l'emploi de la compagnie Sintra en 2005.

Lorsqu'elle était à l'emploi de Sintra, des dirigeants d'entreprises concurrentes venaient souvent rencontrer ou appelaient régulièrement son patron d'alors.

Depuis qu'elle est à l'emploi de Demix, elle n'a pas eu connaissance que des dirigeants de firmes concurrentes ont appelé, ou se sont présentés au bureau de Demix pour rencontrer M. Pierre-André Matton ou d'autres employés.

Maintenant, seuls des sous-contractants se présentent pour venir récupérer leurs chèques en paiement de leurs services.

Le témoignage de Mme Bernard expose un contraste remarquable avec l'expérience par elle vécue dans le passé où il n'y a visiblement pas de communications et des visites de concurrents.

Ce qui doit être également remarqué par le témoignage de Mme Bernard est le fait qu'elle est une observatrice complètement neutre, ne faisant que simplement observer les passages des personnes devant elle (en personne ou par téléphone), ne comprenant pas réellement elle-même les implications qui surgissent par son simple constat innocent de l'observation des visites et des appels récurrents de concurrents, par rapport à la situation qu'elle observe de la même façon comme réceptionniste alors qu'elle travaille maintenant chez Demix Construction.

**E. La politique de HCA en matière de conformité****(i) Politiques et autres mesures**

Tel que relaté par M. Forget, les politiques de HCA en matière de conformité, incluant la *Loi sur la concurrence*, assujettissent tous les employés à un Code de conduite très strict. Avec le temps, ce Code a été modifié pour prendre en considération les développements législatifs.

Outre ce Code de conduite de base - lequel ne permet en aucun cas de, notamment, fixer les prix, de truquer les offres ou de payer des pots de vins - HCA a implanté avec le temps des mesures additionnelles allant au-delà du rappel et des explications des mesures légales applicables, telles notamment :

- a) Une politique écrite sur la conformité aux lois sur la concurrence ;
- b) Une politique écrite sur la conformité aux lois anti-corruption, par exemple la corruption d'agents publics ;

- c) Une politique écrite sur l'établissement des prix ;
- d) Une politique écrite sur le comportement à adopter et à ne pas adopter avant, pendant et après des réunions d'associations ;
- e) Une politique écrite sur le comportement à suivre en cas de l'exécution d'un mandat de perquisition sur les lieux de HCA ;
- f) Une politique écrite sur la délation institutionnelle (*whistle-blowing*) en cas de contravention du Code de conduite, des politiques, des directives ou des lois ;
- g) L'utilisation par certains employés des cartes « Règles d'Or » ou « *Golden Rules* », étant une carte plastifiée (de la taille d'une carte de crédit et qui peut être gardée dans le portefeuille de l'employé) préparée par les procureurs (conseillers juridiques) externes de HCA, laquelle fait une liste qui rappelle les principales règles du droit de la concurrence à respecter au Canada et les comportements à éviter (comme par exemple ne pas fixer les prix, ne pas truquer les offres, ne pas séparer les marchés, ne pas parler de ces choses avec les concurrents, etc.) ;
- h) Les procédures à suivre lorsqu'il y a une rencontre avec un concurrent, c'est-à-dire rédiger un résumé de la rencontre (lieu, jour et heure), incluant les détails de son contenu (les raisons de la rencontre et ce qui a été discuté) ; et
- i) Les procédures sur les tenues des dossiers, y compris par exemple lorsqu'un client de HCA lui remet une liste de prix rédigée par son concurrent dans le but de négocier (faire baisser) les prix de HCA.

(ii) *Formations*

Outre les « Bulletins sur le droit de la concurrence » émis régulièrement par la direction à certains employés de HCA (ceux qui, par exemple, de par leur rôle à HCA, communiquent avec des concurrents à titre de fournisseur ou de client), ces mêmes employés recevaient également jadis annuellement dans les locaux de HCA des procureurs (conseillers juridiques) externes pour donner des formations (générales et ponctuelles) sur la *Loi sur la concurrence*.

Ces formations externes ont éventuellement été remplacées par des formations internes plus intensives dirigées par les avocats internes de la compagnie, lesquels ont intégré les aspects importants des formations externes, mais utilisent maintenant également des expériences institutionnelles plus centrées selon les activités et fonctions des employés et des dirigeants.

Depuis plusieurs années, ces formations incluent des formations annuelles « en-ligne » (sur Internet) ayant trait à la conformité aux lois sur la concurrence et aux lois anti-corruption.

De plus, le suivi des formations et la conformité aux directives internes en matière de droit de la concurrence et lois anti-corruption font depuis plusieurs années partie intégrante des objectifs

annuels pour l'établissement de la bonification du personnel de direction, de vente et d'estimation.

(iii) *Revue internes sur la conformité*

Outre ces efforts, depuis 2010 et ensuite en 2012 et 2014, HCA a mené des revues internes sur la conformité. HCA engage les services de conseillers juridiques externes pour mener des revues internes approfondies visant à détecter et à assurer la conformité de l'entreprise aux lois sur la concurrence et autres lois portant des sanctions toutes aussi graves.

Les conseillers juridiques externes de la compagnie rencontrent notamment les hauts dirigeants, les avisent de leurs droits juridiques et posent ensuite des questions générales et détaillées, y compris et surtout sur leur secteur de responsabilité, de même que sur leurs observations personnelles, y compris s'ils sont personnellement impliqués ou témoins d'activités illégales à l'intérieur ou à l'extérieur de HCA pour ce qui est de la *Loi sur la concurrence*. Suite aux rencontres, ils doivent fournir les documents et les informations qui étaient demandés par les procureurs à l'occasion de celles-ci.

Les hauts dirigeants de l'entreprise se doivent de donner l'exemple en matière de conformité aux directives internes relatives à la *Loi sur la concurrence*. D'ailleurs, le premier vice-président de la région Québec et Atlantique ou le président et chef de la direction de HCA accordent eux-mêmes une très haute attention à tous les éléments entourant cette conformité.

## **F. Conclusion**

Il résulte de l'ensemble de ce qui précède que, suite aux allégations contenues dans le préavis de la Commission et eu égard aux témoignages qui sont vagues et qui ne concordent pas entre eux, HCA a permis l'enclenchement d'une enquête interne afin de déterminer si oui ou non HCA et Demix étaient ou sont impliquées dans des comportements illégaux, tels ceux qui sont évoqués dans le préavis.

Cette enquête constitue une application ponctuelle de la politique générale de conformité de Holcim Ltd. au niveau mondial, laquelle dicte depuis son implantation chez HCA des politiques précises de conformité, exige des revues internes et de la formation continue.

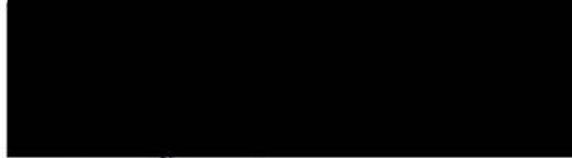
Il est ainsi clair que HCA a mis en place un programme de conformité crédible et efficace qui s'applique à tous ses employés.

Les résultats de l'application du programme de conformité chez HCA et de l'enquête interne qui sont décrits dans la présente établissent que les allégations contenues dans le préavis sont non-fondées.

Vu ce qui précède, il est légitime et approprié pour Demix et HCA de faire valoir qu'ils sont en droit à la sauvegarde de leur réputation et au respect de leur droit à la vie privée.

Il n'y a alors pas lieu, en conséquence, pour la Commission de tirer quelques conclusions ou inférences négatives concernant HCA ou Demix pour ce qui est contemplé par le préavis.

Le tout respectueusement soumis.



Guy Pinsonnault  
McMillan S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Me René Cadieux  
Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.