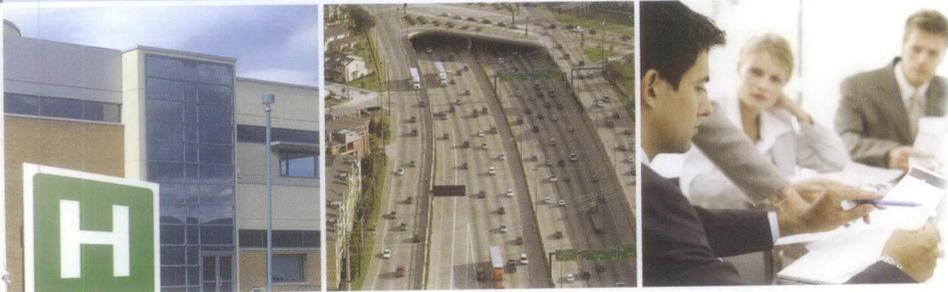


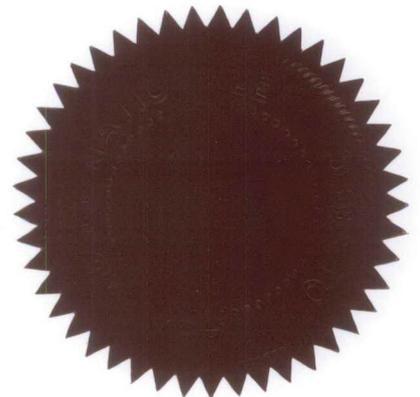
Agence des partenariats public-privé du Québec



Partenariats
public-privé

Québec 

> Rapport d'activité 2005-2006



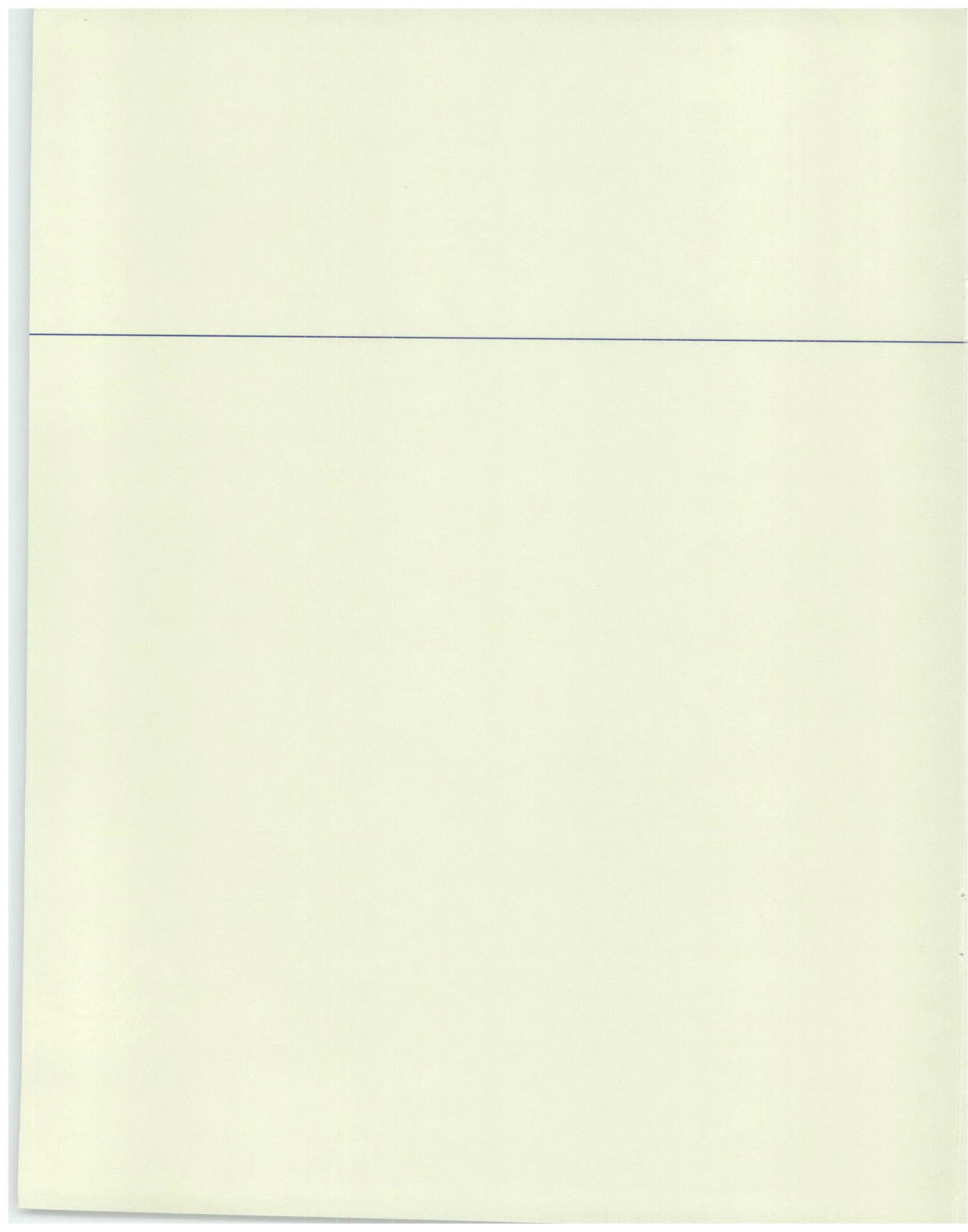


Table des matières

- 03** Lettre au président de l'Assemblée nationale
- 05** Lettre à la présidente du Conseil du trésor
- 06** Message du président du conseil d'administration
- 08** Message du président-directeur général
- 11** Membres du conseil d'administration
- 12** Structure organisationnelle
- 14** Activités
- 20** États financiers / Rapport du Vérificateur général du Québec
- 33** Annexes
 - > Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'Agence
 - > Code d'éthique et de déontologie des employés de l'Agence
 - > Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise
- 44** Renseignements

Monsieur Michel Bissonnet

Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le premier rapport d'activité de l'Agence des partenariats public-privé du Québec, accompagné des états financiers vérifiés et ce pour l'exercice 2005-2006. Ce rapport couvre les activités de la première année de l'Agence.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Mme Monique Jérôme-Forget

Présidente du Conseil du trésor et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale

Québec, juillet 2006



Madame Monique Jérôme-Forget

Présidente du Conseil du trésor et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale

Madame la Ministre,

Au nom des membres du conseil d'administration et du personnel de l'Agence, nous sommes particulièrement fiers et heureux de vous présenter le premier rapport d'activité de l'Agence des partenariats public-privé du Québec.

Vous y trouverez les activités inhérentes à l'exercice terminé le 31 mars 2006, de même que les états financiers et le rapport du Vérificateur général du Québec, le tout conformément aux dispositions de la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec (L.R.Q. c. A-7.002).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de nos sentiments distingués.



M. Claude A. Garcia

Président du conseil d'administration



M. Pierre Lefebvre,

Président-directeur général

Québec, juillet 2006

Message du président du conseil d'administration

La mise en place de l'Agence des partenariats public-privé du Québec, en vertu du projet de loi 61 adopté au mois de décembre 2004, constituait l'une des toutes premières étapes du plan de modernisation de l'État québécois et, plus spécifiquement, de la modernisation du cadre de relations avec le secteur privé.

À ce titre, l'Agence se devait d'illustrer, de manière concrète, de nouvelles façons de faire, aussi bien dans son mode d'organisation que dans son mode de fonctionnement. Au terme d'un premier exercice, nous pouvons affirmer, avec une fierté certaine, « mission accomplie ».

Le conseil d'administration constitue à cet égard, et comme il se doit, le premier lieu où s'opère cette transformation des façons de faire. C'est ainsi que notre conseil d'administration réunit, outre le président-directeur général de l'Agence, huit personnes dont quatre proviennent du secteur public et quatre du secteur privé.

Cette parité public-privé, enchâssée dans les dispositions mêmes de la loi, constitue par ailleurs un atout indéniable pour la gouverne des affaires et pour le développement des activités de l'Agence. Individuellement et collectivement, les membres du conseil d'administration de l'Agence représentent en effet un large éventail d'expériences et d'expertises qui informent et éclairent aussi bien les discussions que les résolutions relatives aux actions actuelles et futures.

De la même manière, le conseil d'administration de l'Agence a veillé, dès ses premiers pas, à appliquer et même à devancer l'application des nouvelles règles de gouvernance des sociétés d'État, telles que préconisées par l'énoncé de la politique gouvernementale intitulée : « Moderniser la gouvernance

des sociétés d'État ». En effet, force est de constater que le mode de gouvernance de l'Agence répond déjà à plusieurs éléments contenus dans cet énoncé. Parmi ceux-ci, soulignons la séparation effective des fonctions de président du conseil d'administration et de la direction générale ainsi que la parité hommes/femmes au sein du conseil.

Ces caractéristiques propres au conseil d'administration, combinées à la qualité des femmes et des hommes qui le composent, en font un lieu de convergence unique et un forum privilégié. Ce contexte contribue de manière significative à l'avancement des meilleures pratiques en matière de partenariat public-privé.

De fait, nous considérons que le conseil d'administration constitue la première ligne dans la mise en œuvre des actions de l'Agence et, ultimement, dans la réalisation de sa mission.

Tout au long de ce premier exercice, les membres du conseil d'administration ont donc joué un rôle primordial dans la définition et la mise en place des processus d'organisation et d'opération des activités de l'Agence, et ce, tant en ce qui concerne les ressources humaines et les infrastructures qu'en ce qui concerne les politiques et règles de gouvernance, et les règles de surveillance des états financiers.

À ces fins, le conseil d'administration a d'ailleurs constitué deux comités dont les membres sont choisis dans ses rangs et auxquels il a délégué des responsabilités et des fonctions précises.

Le comité des ressources humaines doit s'assurer de la mise en place des politiques relatives aux ressources humaines ; il intervient dans la sélection et la nomination des principaux dirigeants et joue un rôle important dans l'évaluation de la performance

“ Ces caractéristiques propres au conseil d'administration, combinées à la qualité des femmes et des hommes qui le composent, en font un lieu de convergence unique et un forum privilégié. Ce contexte contribue de manière significative à l'avancement des meilleures pratiques en matière de partenariat public-privé. ”

Claude A. Garcia
Président du conseil d'administration



du président-directeur général. Ce comité doit également recommander au conseil d'administration les normes et les barèmes de rémunération et autres conditions d'emploi des dirigeants et des employés de l'Agence.

Le comité de vérification assiste le conseil d'administration dans son rôle de surveillance relatif à la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière. Ce comité rencontre la direction, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

Par ailleurs, l'un des premiers gestes du conseil d'administration au cours de cet exercice aura été l'élaboration et l'adoption d'un Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration ainsi que d'un Code d'éthique et de déontologie à l'intention des employés. Le texte intégral de ces deux Codes est d'ailleurs publié dans ce premier rapport d'activité. En outre, ces codes s'inspirent fortement de la déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise dont une copie est jointe en annexe.

Compte tenu de la mission de l'Agence et de la nature de ses actions, et en vertu de notre souci de transparence et de rigueur dans la gestion des affaires de l'Agence, l'adoption et le contrôle du respect de ces règles de conduite constituent des tâches auxquelles le conseil d'administration entend consacrer toute l'attention nécessaire. Nous considérons en effet que la crédibilité et la légitimité de l'Agence reposent en particulier sur l'intégrité de chacune des personnes responsables de la réalisation de sa mission.

L'Agence des partenariats public-privé du Québec s'est vue confier une mission de premier plan qui,

dans le contexte social, politique et économique actuel, représente à la fois un défi et une occasion sans précédent de contribuer à notre développement collectif.

Le conseil d'administration de l'Agence participe pleinement et étroitement à la réalisation de cette mission et les compétences respectives de chacun de ses membres constituent autant d'outils qui nous permettront de relever ces défis et de saisir ces occasions de développement.

Le travail réalisé tout au long de ce premier exercice témoigne d'ailleurs, de manière éloquent, de leur engagement à cet égard et, en mon nom personnel, je souhaite les remercier chaleureusement pour leur soutien et leur contribution.

De plus, je profite de l'occasion pour souligner la précieuse collaboration de madame Carole Boisvert et de monsieur Florent Gagné qui ont quitté en cours d'année le conseil d'administration.

Enfin, à titre de président du conseil d'administration, je vous assure que nous poursuivrons notre travail avec toute la diligence et toute l'attention nécessaires.

Claude A. Garcia
Président du conseil d'administration

Message du président-directeur général

Le premier exercice de l'Agence des partenariats public-privé du Québec a été une période d'intense activité. Au cours de cette période, chacun des membres du conseil d'administration et chacun des membres de l'équipe se sont consacrés aussi bien à la mise en place des ressources matérielles et humaines nécessaires à la poursuite de sa mission qu'à l'avancement des projets d'infrastructures.

Le présent rapport d'activité pour l'exercice 2005-2006, terminé le 31 mars 2006, rend compte succinctement des actions de l'Agence au cours de cette période ainsi que de sa contribution au développement de projets spécifiques de partenariats public-privé.

Il est difficile de rendre compte avec justesse de l'énergie, de l'intensité, de la concentration et de l'enthousiasme qui ont animé le personnel de l'Agence tout au long de cette première année d'activité. Quoiqu'il en soit, nous pouvons affirmer sans hésitation notre satisfaction quant au travail accompli à ce jour et notre résolution à poursuivre nos efforts avec toujours plus de détermination.

LA GENÈSE

Au mois de juin 2004, le Conseil du trésor présentait une *Politique-cadre sur les partenariats public-privé*, proposant « une démarche d'évaluation structurée des projets offrant un potentiel de partenariat public-privé ».

Au mois de décembre suivant, la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec définissait le cadre dans lequel cette démarche allait être opérationnalisée.

Politique-cadre et loi constitutive représentent ainsi les éléments fondateurs de l'Agence des partenariats public-privé du Québec et balisent tant son mode d'organisation que ses méthodes d'intervention.

Aujourd'hui, elles constituent un cadre de référence primordial pour tous les membres de l'équipe de l'Agence, de même que pour ses partenaires publics et privés.

LA MISSION

« 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. »

Inscrit dans le texte même de la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec, cet énoncé de mission constitue le guide qui a présidé à la mise en place de l'Agence et qui canalise aujourd'hui tous les efforts des membres de notre équipe.

« Conseils » et « expertise » : ces deux mots-clés s'avèrent ici particulièrement significatifs. Afin de mener à bien sa mission, il importe en effet que l'Agence recrute et fidélise des professionnels du secteur public et du secteur privé dont l'expertise et l'expérience contribueront de la manière la plus efficiente à la bonne marche de ses activités et au succès de ses interventions.

“ 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. ”

Pierre Lefebvre
Président-directeur général



Dans la mise en place de l'Agence, et tout au long de ce premier exercice, le volet ressources humaines a donc constitué une préoccupation fondamentale et mobilisé une grande partie de nos énergies et de nos ressources.

Aujourd'hui, nous sommes donc particulièrement fiers et heureux, d'assurer nos clients, soit les ministères et les organismes publics, de même que nos partenaires privés, qu'ils peuvent compter sur une équipe de professionnels chevronnés qui sont issus des secteurs public et privé. En outre, plusieurs de ceux-ci détiennent une expertise dans le domaine des partenariats public-privé ou une expérience internationale qui s'avère déjà aussi précieuse que nécessaire.

LES ACTIVITÉS

Cette équipe de professionnels, soutenue par un personnel administratif des plus compétents, œuvre maintenant dans les deux bureaux dont s'est dotée l'Agence, soit à Québec où se trouve notre siège social, et à Montréal.

La mise en place et l'aménagement de ces infrastructures physiques ont évidemment requis une part importante des énergies au cours du premier exercice de l'Agence et nous sommes aujourd'hui très satisfaits du travail accompli à cet égard.

L'Agence a également consacré beaucoup d'efforts et de ressources à l'avancement et à la mise en œuvre de projets spécifiques de partenariats public-privé (PPP) durant ses douze premiers mois d'activité.

Le projet de parachèvement de l'autoroute 25 en est un exemple révélateur. Conformément à son mandat, l'Agence agit ici comme cogestionnaire du processus de partenariat public-privé avec le ministère des Transports et ses professionnels sont activement engagés dans les diverses étapes du processus qui conduira à la sélection d'un partenaire privé.

Une première étape, soit l'appel de qualification, a été lancée par le ministère au mois de décembre 2005. À la suite de celle-ci, trois candidats ont été qualifiés. Ces derniers seront invités à présenter une proposition détaillée pour la réalisation du projet en mode partenariat public-privé.

Nous sommes particulièrement fiers de souligner ici que le document d'appel de qualification se distinguait tant par la qualité que la rigueur des informations abondamment détaillées qui ont été fournies aux candidats ainsi qu'à la population.

Au delà de ces considérations, la contribution de l'Agence au projet de parachèvement de l'autoroute 25 reflète bien l'approche que nous privilégions depuis les tous premiers débuts, soit une démarche professionnelle disciplinée, un souci de la transparence et une volonté d'efficacité au service de ses partenaires publics et privés.

Outre ce projet, les membres de notre équipe sont activement engagés dans d'autres projets d'analyse et de mise en œuvre de partenariats public-privé, principalement dans trois secteurs d'activité : les transports, la santé et la culture.

Tout au long de l'exercice 2005-2006, l'Agence a également utilisé de nombreuses tribunes (conférences, causeries, forums, etc.) afin de présenter et de discuter avec un auditoire, toujours plus large, de la gestion de projets en mode PPP ainsi que des meilleures pratiques en ce domaine. La présence et la visibilité de l'Agence en de telles occasions sont parties intégrantes de sa mission d'information et, à ce titre, demeureront aussi soutenues au cours des prochains mois.

L'AGENCE, DEMAIN

Au terme de son premier exercice, l'Agence des partenariats public-privé du Québec peut se réjouir d'avoir mis en place rapidement, de manière efficace et cohérente, les instruments nécessaires au développement de ses activités et à la poursuite de sa mission.

Les prochains mois seront donc consacrés à consolider cet éventail d'outils – tant en matière d'infrastructures physiques qu'en matière de ressources professionnelles et de soutien – afin de permettre à l'Agence de jouer son rôle de la manière la plus efficace et la plus avantageuse pour la réalisation des projets de ses partenaires publics.

Simultanément, la mise en place de ces outils (y inclus notre centre de documentation et d'information, et notre site Internet) permettra à l'Agence de contribuer plus efficacement à la diffusion et à la promotion des meilleures pratiques en matière de partenariat public-privé, tant auprès des ministères et des organismes publics qu'auprès des entreprises privées et du public en général.

Nous sommes conscients de l'ampleur de notre tâche et des grands défis qui nous attendent à court et à long terme. Les réalisations de ce premier exercice et, surtout, la qualité de l'équipe, nous permettent d'assumer cette tâche et de relever ces défis avec tous les atouts nécessaires.

Bref, nous sommes confiants que, dès son nouvel exercice, l'Agence des partenariats public-privé du Québec atteindra sa véritable vitesse de croisière et contribuera pleinement à la mise en œuvre de projets d'envergure et structurants.



Pierre Lefebvre

Président-directeur général

Membres du conseil d'administration

Les affaires de l'Agence des partenariats public-privé du Québec sont administrées par un conseil d'administration composé du président-directeur général de l'Agence, qui en est membre d'office, et de huit autres membres nommés par le gouvernement, dont quatre sont issus des organismes publics et quatre du secteur privé.

Nous présentons ci-après, la composition du conseil d'administration en date du 31 mars 2006.

Monsieur Claude A. Garcia
Président du conseil d'administration

Madame Christiane Barbe
Sous-ministre au ministère de la Culture
et des Communications du Québec

Madame Nathalie Bourque
Vice-présidente aux communications mondiales
CAE

Monsieur Marcel Boyer
Professeur au Département des sciences
économiques de l'Université de Montréal

Monsieur Denys Jean
Vice-président du conseil d'administration
Sous-ministre au ministère des Transports
du Québec
(en remplacement de monsieur Florent Gagné)

COMITÉ DE VÉRIFICATION
Madame Judith Ann Kavanagh, *présidente*

Monsieur Marcel Boyer

Madame Nathalie Parenteau

Monsieur Juan Roberto Iglesias
Sous-ministre au ministère de la Santé
et des Services sociaux du Québec

Madame Judith Ann Kavanagh
Experte-conseil

Monsieur Pierre Lefebvre
Président-directeur général de l'Agence
des partenariats public-privé du Québec

Madame Nathalie Parenteau
Directrice au financement des organismes publics
et de la documentation financière au ministère
des Finances du Québec
(en remplacement de madame Carole Boisvert)

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
Monsieur Marcel Boyer, *président*

Madame Christiane Barbe

Madame Judith Ann Kavanagh

Structure organisationnelle

La présente section expose le profil, la mission ainsi que le rôle de l'Agence. Elle fait également état de nos ressources humaines et matérielles.

L'Agence des partenariats public-privé du Québec a été instituée en vertu de la loi n° 61, adoptée le 15 décembre 2004. Elle constitue ainsi une personne morale qui détient son mandat de l'État québécois.

L'Agence a son siège social à Québec et elle occupe également des bureaux à Montréal. En outre, l'Agence met à la disposition des personnes intéressées un centre d'information et de documentation sur divers sujets afférents aux partenariats public-privé.

L'Agence des partenariats public-privé du Québec est dirigée par un président-directeur général (PDG), nommé par le gouvernement et l'administration de ses affaires est confiée à un conseil d'administration composé du président-directeur général et de huit autres membres, également nommés par le gouvernement, dont quatre sont issus des organismes publics et quatre du secteur privé. Enfin, les fonctions de PDG et de président du conseil d'administration sont séparées.

NOTRE MISSION

L'Agence des partenariats public-privé du Québec 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.

NOTRE RÔLE

L'Agence des partenariats public-privé du Québec a pour fonction de conseiller le gouvernement sur toute question relative au partenariat public-privé, notamment en ce qui concerne la sélection et la priorité de réalisation des projets.

L'Agence a de plus pour fonction d'informer les organismes publics, le milieu des affaires et le public en général sur le concept de gestion publique en mode partenariat public-privé. Elle assure également la promotion des meilleures pratiques en cette matière.

Enfin, l'Agence veille à fournir aux organismes publics tout service d'expertise relatif à l'évaluation de la faisabilité de projets en mode partenariat public-privé et à la négociation, à la conclusion et à la gestion de contrats de partenariats public-privé.

ACTIVITÉS DE MISE EN PLACE

La nomination de M. Pierre Lefebvre au poste de président-directeur général et la nomination des membres du conseil d'administration, au printemps 2005, ont constitué les premiers pas de l'Agence des partenariats public-privé du Québec.

Les énergies et les ressources de l'Agence se sont dès lors concentrées sur l'identification, l'élaboration et la mise en place des moyens nécessaires pour entreprendre ses activités et mener à bien sa mission.

Les infrastructures

Les infrastructures physiques (locaux, équipements, réseaux de communication, etc.) ont mobilisé une bonne part de ces efforts, alors que l'Agence entendait assurer une présence effective tant à Québec, lieu de son siège social, qu'à Montréal, où sont présentes les plus grandes firmes susceptibles de participer à des projets de partenariats public-privé.

Au terme de son premier exercice, l'Agence est heureuse de rapporter que cette partie de son travail a été complétée avec succès et qu'elle dispose aujourd'hui des outils nécessaires à la poursuite de sa mission.

Les ressources humaines

Simultanément, l'Agence accordait priorité à la dotation en personnel, depuis la définition des différents postes à pourvoir jusqu'à la sélection et l'engagement des professionnels et du personnel de soutien.

À cet égard, et compte tenu de son rôle spécifique, l'Agence s'est souciée de recruter, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, des professionnels possédant une expertise dans le domaine des partenariats public-privé et une expérience internationale.

Ce profil idéal répond en effet à une préoccupation primordiale au sein de l'Agence, soit d'attirer les meilleures compétences dans les domaines pertinents à la mise en œuvre de projets de partenariats public-privé et de constituer un centre d'expertise de calibre international.

Au 31 mars 2006, l'Agence des partenariats public-privé du Québec employait 17 personnes dédiées à l'avancement des projets et à l'examen des meilleures pratiques.

Activités

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Les activités de l'Agence portent principalement sur l'analyse en mode partenariat public-privé (PPP) des projets d'infrastructures publiques, ainsi que sur la diffusion et la promotion des meilleures pratiques en la matière. Ces activités reposent sur un cadre méthodologique qui est défini par la *Politique-cadre sur les partenariats public-privé*, publiée au mois de juin 2005, et par le projet de loi n° 61 *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec*, sanctionnée au mois de décembre 2005.

De plus, l'Agence dispose du *Guide d'élaboration du dossier d'affaires*, lequel propose une démarche rigoureuse et structurée pour l'analyse des projets.

Définition du partenariat public-privé

Un partenariat public-privé (PPP) est un contrat à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé, avec ou sans financement de la part de celle-ci, à la conception, à la réalisation et à l'exploitation de projets de l'administration publique.

Ce contrat établit un partage des responsabilités, des risques et des bénéfices entre les partenaires publics et privés, et stipule des résultats à atteindre pour améliorer une prestation de services aux citoyens.

Un PPP peut s'appliquer à des projets d'infrastructures ou d'équipements ou encore à la prestation de services aux citoyens et impliquer une participation au financement de la part des entreprises privées.

La politique-cadre sur les partenariats public-privé

Les objectifs de la politique-cadre se définissent comme suit :

- > privilégier les meilleures pratiques en matière d'infrastructures et de prestation de services publics ;
- > appuyer les organismes publics dans une démarche structurée afin d'assurer que le mode de réalisation des projets offre le meilleur rapport qualité/prix aux citoyens du Québec ;
- > favoriser l'adhésion des acteurs concernés.

De ces objectifs découlent dix principes directeurs qui ont pour but, d'une part, d'appuyer les organismes publics dans leur démarche PPP et, d'autre part, de favoriser l'adhésion des acteurs concernés.

En ce qui a trait au processus de sélection d'un partenaire privé, il repose sur deux grands axes : l'élaboration du dossier d'affaires et la définition d'une stratégie d'acquisition.

Le dossier d'affaires

Le dossier d'affaires, dont la méthodologie a été développée par le Secrétariat du Conseil du trésor, vise à structurer l'information pertinente à un projet et ce, afin d'aider les décideurs à évaluer l'option d'un partenariat public-privé et à choisir la meilleure solution en fonction des résultats recherchés.

Pour l'essentiel, l'élaboration d'un dossier d'affaires comporte 10 étapes. Celles-ci sont énoncées au tableau suivant, tout en précisant leur objet respectif.

Les 10 étapes du dossier d'affaires*

1 LE BESOIN	Description, documentation et validation du besoin.
2 LES RÉSULTATS RECHERCHÉS	Précision des objectifs, spécification des résultats recherchés et définition des exigences de performance.
3 LES SOLUTIONS POSSIBLES	Éventail et analyse comparative des solutions possibles.
4 L'ÉVALUATION ET LE CHOIX DE LA SOLUTION	Définition et application des critères d'évaluation et sélection de la solution la plus vraisemblable.
5 L'APPRÉCIATION DU MODE PPP	Évaluation de l'applicabilité et de la faisabilité du mode de prestation PPP.
6 LA VALIDATION	Validation auprès des instances décisionnelles concernées de la poursuite de l'analyse de la solution retenue afin de déterminer le mode de prestation offrant la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis.
7 LE PROJET DE RÉFÉRENCE	Analyse financière de la solution la plus vraisemblable selon le mode de prestation PPP.
8 LE COMPARATEUR PUBLIC	Analyse financière de la solution la plus vraisemblable selon le mode de prestation conventionnel.
9 L'ANALYSE DE LA VALEUR	Comparaison quantitative et qualitative des étapes 7 et 8 afin de déterminer la valeur ajoutée pour les fonds publics investis.
10 LA RÉDACTION DU DOSSIER D'AFFAIRES ET VALIDATION	Validation du dossier d'affaires auprès des instances décisionnelles concernées, et poursuite du projet en mode PPP, le cas échéant.

Si le dossier d'affaires conclut que le projet présente un potentiel en mode PPP, alors une stratégie d'acquisition doit être définie.

*Le guide d'élaboration du dossier d'affaires est également disponible sur le site Internet de l'Agence. www.ppp.gouv.qc.ca.

La stratégie d'acquisition

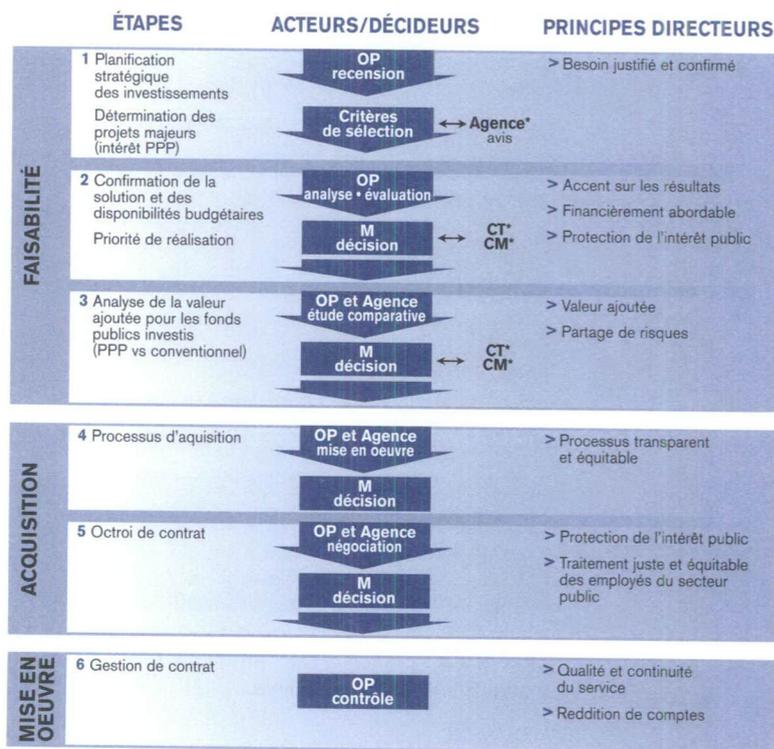
La stratégie d'acquisition consiste à établir la démarche qui permettra de sélectionner un partenaire privé. Celle-ci se compose principalement des éléments suivants : l'appel d'intérêt, l'appel de qualification, l'appel de propositions et la signature du contrat de partenariat. Une brève description de ces éléments est présentée ci-après :

- > L'appel d'intérêt : appelé aussi « appel de déclaration d'intérêt » permet d'identifier la manifestation d'intérêt du milieu des affaires et de recueillir les commentaires des entreprises sur le futur projet. Selon la nature du projet, cette étape peut s'avérer optionnelle.
- > L'appel de qualification : les candidats participant à l'appel de qualification doivent fournir une démonstration de : leur capacité technique à concevoir et à construire l'infrastructure ; leur capacité technique à exploiter et à entretenir l'infrastructure dans le contexte d'un PPP ; leur capacité à financer les travaux ainsi que leur compétence dans la mise en place du financement.
- > L'appel de propositions : permet aux entreprises ou consortiums, qualifiés au terme de l'appel de qualification, de présenter une proposition spécifique qui devra comprendre une composante technique et un prix.
- > La signature du contrat de partenariat : conclut l'entente avec le partenaire privé retenu et le gouvernement. Un tel contrat spécifie notamment le partage des risques et les critères de performance retenus.

Il importe de souligner que les principales étapes de la stratégie d'acquisition font l'objet d'une vérification externe. Ainsi, un vérificateur du processus doit statuer à l'effet que la mise en œuvre de la stratégie d'acquisition respecte les principes de probité, d'équité et de transparence.

À la suite de la signature du contrat, un processus de suivi est mis en œuvre afin d'assurer notamment la qualité et la continuité du service.

Le tableau suivant présente l'intégration du cadre méthodologique de l'Agence au processus d'autorisation gouvernementale des projets de PPP.



Légende

Agence: Agence des partenariats public-privé du Québec
OP: Organismes publics
M: Ministre

CT: Conseil du trésor
CM: Conseil des ministres
*: au besoin

LES PROJETS

La loi constitutive de l'Agence stipule qu'un « ministère doit recourir aux services de l'Agence pour tout projet pour lequel un partenariat public-privé est envisagé, si ce ministère assume principalement le financement du projet, directement ou indirectement, et si le projet est considéré comme majeur selon les critères déterminés à cette fin par le gouvernement. »

À cet égard, le gouvernement du Québec a établi, par décret, qu'un projet est considéré comme majeur lorsqu'il rencontre l'un des critères suivants :

- > le projet présente une valeur estimative du coût en immobilisation égale ou supérieure à 40 millions de dollars ;
- > le projet présente une valeur actualisée estimative des paiements de toute provenance échelonnés tout au long de la durée du contrat de partenariat public-privé égale ou supérieure à 75 millions de dollars ;
- > le projet fait l'objet d'une expérience pilote dont l'objectif est de reproduire ce type de projet à une plus grande échelle.

Afin d'assurer une gestion efficace des projets en partenariat public-privé, l'Agence conclut des ententes de service avec les ministères et organismes publics concernés.

Dès sa mise en place, l'Agence a été saisie de projets spécifiques qui étaient à l'étude au sein de certains ministères, et dont une description sommaire est présentée ci-après. Cette description fait également état, au 31 mars 2006, des principales étapes franchies dans le cadre du processus de sélection d'un partenaire privé.

Autoroute 25

Conception, construction, exploitation, entretien et financement d'un tronçon d'une autoroute à péage de 7,2 km à quatre voies entre le boulevard Henri-Bourassa à Montréal et l'autoroute 440 à Laval, dont un pont de six voies d'une longueur de 1,2 km.

- > L'Agence a collaboré, avec le ministère des Transports du Québec (MTQ), à l'élaboration du dossier d'affaires, lequel a été soumis à l'approbation gouvernementale ;
- > Au chapitre de la stratégie d'acquisition, un appel de qualification a été lancé le 22 décembre 2005. L'Agence a émis un avis au Conseil du trésor à cet effet ;
- > Le 31 mars 2006, le MTQ annonçait officiellement le choix de trois candidats qualifiés ;
- > Le rapport du vérificateur du processus relatif à l'appel de qualification a été produit.

Autoroute 30

Conception, construction, financement, exploitation et entretien d'un tronçon d'une autoroute à péage à quatre voies, située en Montérégie au sud-ouest de Montréal, totalisant 42 km (35 km entre Vaudreuil-Dorion et Chateauguay plus une section de 7 km permettant de rejoindre la route 201 à Salaberry-de-Valleyfield).

- > L'Agence a collaboré, avec le MTQ, à l'élaboration du dossier d'affaires ;
- > L'Agence a produit un avis au Conseil du trésor concernant l'appel de qualification.

Haltes routières

Construction, exploitation, entretien et financement de l'aménagement de sept aires de service sur les autoroutes et routes du Québec.

- > Le dossier d'affaires a été produit par le ministère des Transports du Québec avec la collaboration de l'Agence ;
- > En juillet 2005, un document intitulé appel d'intérêt et demande d'information a été publié ;
- > L'appel de qualification a été lancé en juin 2006.

Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD)

Conception, construction, exploitation et financement d'un projet pilote de centre d'hébergement et de soins de longue durée, en Montérégie.

- > L'Agence a collaboré avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) à l'élaboration du dossier d'affaires ;
- > Un appel d'intérêt a été lancé en juin 2006.

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) et Centre universitaire de santé McGill (CUSM)

CHUM : Construction d'un hôpital de 700 lits d'une superficie de 250 000 m² au 1000 Saint-Denis, incluant le site de l'Hôpital Saint-Luc.

CUSM : Construction d'un complexe hospitalier universitaire dont le campus hospitalier Glen offrira 500 lits et le campus hospitalier de la Montagne 332 lits.

- > Le gouvernement a confié à l'Agence, en vertu de l'article 10 de sa loi constitutive, le mandat d'initier le processus pour les composantes en mode partenariat public-privé des projets CHUM et CUSM, en collaboration avec le directeur exécutif désigné par le gouvernement pour ces projets, plus précisément de compléter les dossiers d'affaires initiaux pour ces composantes.

Un nouveau complexe culturel majeur à Montréal

Conception, construction, financement, exploitation et entretien d'un nouveau complexe culturel à Montréal.

- > L'Agence a collaboré avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec à la définition du projet qui a été rendu public en juin 2006.

Stade olympique

Conception, construction, financement, entretien et exploitation du toit du Stade olympique de Montréal.

- > L'Agence assiste la Régie des installations olympiques dans la poursuite de sa démarche.

INFORMATION ET COMMUNICATION

De façon générale en matière d'information et de communication et conformément aux dispositions de sa loi constitutive, l'Agence a pour mandat :

- > de mettre à la portée des personnes intéressées un centre de connaissances et d'expertise (CDI) sur toute question afférente au partenariat public-privé ;
- > de recueillir et d'analyser à cette fin, des informations sur les expériences de partenariats public-privé conduites au Canada et à l'étranger ;
- > d'informer les organismes publics, le milieu des affaires et le public en général sur le concept de gestion publique en mode de partenariat public-privé.

Rayonnement de l'Agence

Tout au long de l'année, certains membres du personnel de l'Agence ont participé, à titre de conférenciers, à des événements ayant pour thématique les partenariats public-privé. Ces événements se sont tenus au Québec, dans le reste du Canada et aux États-Unis.

Le président de l'Agence s'est par ailleurs exprimé dans les grands médias et a donné son point de vue sur les PPP.

En plus des communiqués de presse événementiels, l'Agence a édité pour ses besoins communicationnels, un dépliant corporatif qui présente l'organisme, son mandat et sa méthodologie.

Site Internet

Un site Internet autonome a été mis en place en 2006. Le site présente les documents de base de l'Agence (loi 61, Politique-cadre sur les partenariats public-privé et le dossier d'affaires – Guide d'élaboration) ainsi que les projets en cours inscrits sur son agenda. Il présente également d'une manière plus générale, des informations utiles relatives aux contrats de partenariats public-privé.

Le site est appelé à diffuser une information de référence consacrée à l'expérience québécoise et plus généralement aux PPP au Canada et dans le monde. Il devrait s'imposer à terme, comme le portail Internet des PPP au Québec.

Centre de documentation et d'information (CDI)

Dans le cadre de sa mission, l'Agence s'active à mettre en place un Centre de documentation et d'information (CDI), véritable centre de connaissances et d'expertise, qui doit apporter un concours précieux à la mise en œuvre des projets et répondre au besoin d'information du public. Un effort important sera fait pour dresser le tableau des connaissances en matière de PPP ici et ailleurs.

Afin de développer l'expertise et faciliter l'accès à l'information, il est prévu de numériser une banque de données documentaires et de la rendre ainsi disponible à travers le site Internet de l'Agence.

Ces différents exemples de la stratégie de l'Agence au plan de la communication, illustrent sa volonté de travailler dans la transparence et de répondre au mieux, aux demandes d'information des ministères, des médias, des chercheurs et du public en général.

États financiers et rapport du Vérificateur général du Québec

La présente section expose les résultats financiers de l'Agence pour son exercice 2005-2006. La date d'entrée en fonction du président-directeur général de l'Agence, soit le 18 avril 2005, marque le début officiel de l'Agence. En conséquence, les états financiers couvrent la période du 18 avril 2005 au 31 mars 2006.

L'année 2005-2006 constitue l'année de départ de l'Agence. Sur le plan budgétaire et, tel que prévu à l'article 69 de sa loi constitutive, le financement de ses activités a été assuré par le Fonds consolidé du revenu pour un montant de l'ordre de 2 467 250 dollars.

Par ailleurs, lorsque l'Agence engage des consultants externes dans le cadre des projets de partenariats public-privé des ministères et organismes publics, les honoraires leur sont facturés. Ainsi, un montant de 157 867 dollars s'ajoute aux produits 2005-2006 à titre d'honoraires de consultation facturés aux ministères et organismes.

Au total, les produits s'élèvent donc à 2 629 095 dollars pour l'exercice financier 2005-2006.

Au chapitre des charges, près de la moitié des produits a été consacrée aux traitements et aux avantages sociaux du personnel de l'Agence.

Par ailleurs, l'Agence a recouru à des services professionnels et administratifs pour un montant de 917 371 dollars. D'une part, cette charge inclut les honoraires de consultation précités qui sont imputables aux projets des ministères et organismes publics. D'autre part, cette charge englobe notamment les frais de consultants qui ont oeuvré dans le cadre des activités de l'Agence.

Le reste des charges, soit 420 117 dollars, a été principalement dédié aux dépenses de fonctionnement de l'Agence.

Il est à noter que l'Agence ne déclare aucun excédent à la fin de son exercice 2005-2006.

Enfin, les états financiers de l'Agence et le rapport du Vérificateur général du Québec, sont reproduits ci-après. Selon le rapport du Vérificateur général du Québec : « les états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Agence au 31 mars 2006 ».

Agence des partenariats public-privé du Québec états financiers de l'exercice du 18 avril 2005 au 31 mars 2006

- 23 Rapport de la direction
- 25 Rapport du Vérificateur
- 26 Résultats et excédent
- 27 Bilan
- 28 Flux de trésorerie
- 29 Notes complémentaires



Rapport de la direction

Les états financiers de l'Agence des partenariats public-privé du Québec ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de conventions comptables appropriées et qui respectent les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel d'activité concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

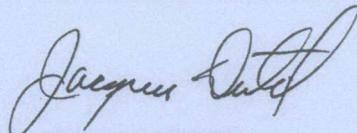
Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles comptables internes, conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

La Société reconnaît qu'elle est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui la régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité de vérification dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et le Vérificateur général, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

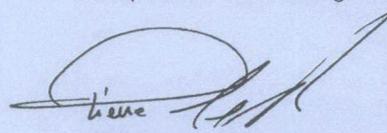
Le Vérificateur général du Québec a procédé à la vérification des états financiers de la Société, conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, et son rapport expose la nature et l'étendue de cette vérification et l'expression de son opinion. Le Vérificateur général peut, sans aucune restriction, rencontrer le conseil d'administration pour discuter de tout élément qui concerne sa vérification.

Le directeur de l'administration,



Jacques Dutil

Le président-directeur général,



Pierre Lefebvre

Québec, le 5 juin 2006

Rapport du Vérificateur

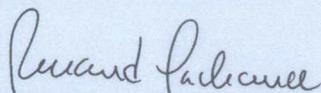
À l'Assemblée nationale

J'ai vérifié le bilan de l'Agence des partenariats public-privé du Québec au 31 mars 2006 et l'état des résultats et de l'excédent ainsi que l'état des flux de trésorerie de l'exercice du 18 avril 2005 au 31 mars 2006. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Agence au 31 mars 2006, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice du 18 avril 2005 au 31 mars 2006.

Le Vérificateur général du Québec,



Renaud Lachance, CA

Québec, le 5 juin 2006

AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC
RÉSULTATS ET EXCÉDENT DE L'EXERCICE DU 18 AVRIL 2005 AU 31 MARS 2006

	2006 (11 mois)
PRODUITS	
Contribution du gouvernement du Québec (note 3)	2 467 250 \$
Virement de l'aide gouvernementale	3 978
Honoraires de consultation	157 867
	2 629 095
CHARGES	
Traitements et avantages sociaux	1 291 607
Services professionnels et administratifs	917 371
Loyer	203 847
Déplacement et représentation	86 954
Communication	46 298
Fournitures et approvisionnement	52 812
Amortissement des immobilisations corporelles	24 619
Amortissement des immobilisations incorporelles	1 221
Intérêts sur la dette à long terme	3 461
Frais bancaires	905
	2 629 095 \$
BÉNÉFICE NET ET EXCÉDENT À LA FIN	- \$

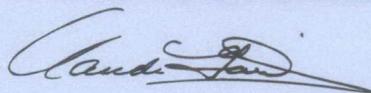
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC
BILAN AU 31 MARS 2006

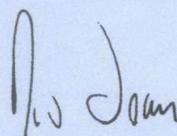
	2006
ACTIF	
À court terme	
Encaisse	217 668 \$
Débiteurs (note 4)	285 086
Frais payés d'avance	18 590
	521 344
Immobilisations (note 5)	509 883
	1 031 227 \$
PASSIF	
À court terme	
Créditeurs et frais courus	190 115 \$
Dû au gouvernement du Québec sans intérêt ni modalités de remboursement	258 213
Portion court terme de la dette à long terme (note 7)	66 822
Provision pour vacances (note 8)	99 367
	614 517
Provision pour congés de maladie (note 8)	116 473
Aide gouvernementale reportée - coût amorti	19 890
Dette à long terme (note 7)	280 347
	1 031 227
EXCÉDENT	-
	1 031 227 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Claude A. Garcia, président



Denys Jean, vice-président

AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC
FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE DU 18 AVRIL AU 31 MARS 2006

	2006 (11 mois)
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	
Bénéfice net	- \$
Élément sans incidence sur les flux de trésorerie	
Virement de l'aide gouvernementale	(3 978)
Amortissement des immobilisations corporelles	24 619
Amortissement des actifs incorporels	1 221
	21 862
Variation des actifs et passifs liés à l'exploitation	
Frais payés d'avance	(18 590)
Débiteurs	(285 086)
Créditeurs	187 394
Dû au gouvernement	258 213
Provision pour vacances	99 367
Provision pour congés de maladie	116 473
	357 771
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	379 633
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	
Acquisition d'immobilisations corporelles	(133 015)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(14 384)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(147 399)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	
Flux de trésorerie liés aux activités de financement :	
Dette à long terme	(14 566)
AUGMENTATION DE L'ENCAISSE	217 668 \$
ENCAISSE AU DÉBUT	-
ENCAISSE À LA FIN	217 668 \$

Les intérêts versés au cours de l'exercice s'élèvent à 2 790 \$.

Au cours de l'exercice, des immobilisations corporelles et des actifs incorporels ont été acquis en contrepartie de créditeurs, représentant 2 721 \$.

L'Agence a acquis pour 361 735 \$ d'immobilisations en contrepartie d'une dette à long terme au montant équivalent.

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC
NOTES COMPLÉMENTAIRES
31 MARS 2006

1. CONSTITUTION ET OBJET

L'Agence des partenariats public-privé du Québec, personne morale au sens du Code civil, est instituée en vertu de l'article 1 de la *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec* (L.R.Q., A-7.002), laquelle est entrée en vigueur le 18 avril 2005.

Elle 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.

En vertu de l'article 2 de sa loi constitutive, l'Agence est mandataire de l'État et par conséquent, n'est pas assujettie aux impôts sur le revenu au Québec et au Canada.

Lors de la création de l'Agence, des employés du Secrétariat du Conseil du trésor y ont été transférés, conformément à l'article 60 de sa loi constitutive.

2. CONVENTIONS COMPTABLES

La préparation des états financiers de l'Agence par la direction, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, exige que celle-ci ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont une incidence à l'égard de la comptabilisation des actifs et passifs, de la présentation des actifs et passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que de la comptabilisation des produits et des charges au cours de la période visée par les états financiers. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions faites par la direction.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Elles sont amorties sur leur durée de vie utile prévue selon la méthode de l'amortissement linéaire et les durées suivantes :

Équipement informatique	3 ans
Mobilier et équipement de bureau	5 ans
Améliorations locatives	5 ans

La société examine régulièrement la valeur comptable de ses immobilisations corporelles en comparant la valeur comptable de celles-ci avec les flux de trésorerie futurs non actualisés qui devraient être générés par l'actif. Tout excédent de la valeur comptable sur la juste valeur est imputé aux résultats de la période au cours de laquelle la dépréciation a été déterminée.

Les subventions pour l'acquisition d'immobilisations sont comptabilisées comme aide gouvernementale reportée et sont virées aux résultats selon la même méthode et les même taux d'amortissement que les immobilisations corporelles subventionnées auxquelles elles se rapportent.

Actifs incorporels

Les actifs incorporels, composés de logiciels, sont comptabilisés au coût et sont amortis sur leur durée de vie utile prévue, soit 3 ans, selon la méthode de l'amortissement linéaire.

Ils sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.

Tout excédent de la valeur comptable sur la juste valeur est imputé aux résultats de la période au cours de laquelle la dépréciation a été déterminée.

Constatation des produits

Les produits provenant de la prestation d'honoraires de consultations sont constatés lorsqu'il y a une preuve convaincante de l'existence d'un accord, que le service a été rendu, que son prix est déterminé ou déterminable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Services reçus à titre gratuit

Le coût de certains traitements et avantages sociaux, défrayés à même les différents crédits de certains ministères et organismes du gouvernement, ne sont pas présentés aux états financiers.

Régime de retraite

La comptabilité des régimes à cotisations déterminées est appliquée au régime interentreprise à prestations déterminées gouvernemental compte tenu que la société ne dispose pas de suffisamment d'information pour appliquer la comptabilité des régimes à prestation déterminées.

3. CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT

En vertu de l'article 69 de sa loi constitutive, les sommes requises pour l'application de cette dernière pendant l'exercice financier 2005-2006 sont prises sur le fonds consolidé revenu. La contribution constatée à titre de produits de l'exercice correspond aux charges connexes engagées par l'Agence.

4. DÉBITEURS

	2006
Gouvernement du Québec *	127 219 \$
Ministère des Transports du Québec	126 744
Ministère de la Culture et des Communications	31 123
	285 086

* Ce débiteur correspond à la somme qui sera transférée à l'Agence relativement au transfert des employés du Secrétariat du Conseil du trésor (notes 1 et 8).

5. IMMOBILISATIONS

	Au 31 mars 2006		
	Coût	Amortissement Cumulé	Net
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives	361 735 \$	15 504 \$	346 231 \$
Mobilier et équipement de bureau	87 870	2 073	85 797
Équipement informatique et bureautique *	71 734	7 042	64 692
	521 339	24 619	496 720
Actifs incorporels			
Logiciels	14 384	1 221	13 163
Total	535 723 \$	25 840 \$	509 883 \$

* Le poste «Équipement informatique et bureautique» inclut des ordinateurs reçus à titre gratuit de la part du gouvernement du Québec, au montant de 23 868 \$.

6. EMPRUNT BANCAIRE

Le gouvernement du Québec a autorisé, en vertu du décret 169-2006, l'Agence à contracter une marge de crédit bancaire. Cette dernière est garantie par le gouvernement du Québec et est renouvelable annuellement.

Au 31 mars 2006, l'Agence n'avait pas contracté cet emprunt.

7. DETTE À LONG TERME

Emprunt auprès de la Société immobilière du Québec

	2006
Au taux fixe de 4,69 %, remboursable par versements mensuels de 3 471 \$, échéant le 31 octobre 2010	171 488 \$
Au taux fixe de 4,70 %, remboursable par versements mensuels de 3 278 \$, échéant le 31 mars 2011	175 681
	347 169
Moins : Portion échéant à court terme	66 822
	280 347 \$

Les versements en capital à effectuer au cours des 5 prochains exercices se détaillent comme suit :

2007	66 822 \$
2008	69 310
2009	72 635
2010	76 121
2011	62 281
	347 169 \$

8. AVANTAGES SOCIAUX

Régime de retraite

Les membres du personnel de l'Agence participent au Régime de retraite des employés du gouvernement du Québec et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE). Ces régimes interentreprises sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite ou au décès.

Les cotisations de l'Agence imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 38 735 \$. Les obligations de l'Agence envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

Provision pour congés de maladie et vacances

	Vacances	Maladie	Total
Charge de l'exercice			
Augmentation à la suite de l'arrivée des employés (note 1)	37 091 \$	90 128 \$	127 219 \$
Augmentation attribuable à l'exercice	107 129	29 362	136 491 \$
Prestations versées au cours de l'exercice	(44 853)	(3 017)	(47 870)\$
	99 367 \$	116 473 \$	215 840 \$

9. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

En plus des opérations entre apparentés déjà divulguées dans les états financiers et qui sont comptabilisées à la valeur d'échange, l'Agence est apparentée avec tous les ministères et les fonds spéciaux ainsi qu'avec tous les organismes et entreprises contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis, soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du gouvernement du Québec. À l'exception de la transaction expliquée à la note 5 concernant le transfert des ordinateurs à l'Agence, et comptabilisé à la valeur comptable, l'Agence n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux états financiers.

10. INSTRUMENTS FINANCIERS

Juste valeur

La juste valeur des instruments financiers à court terme est équivalente à la valeur comptable en raison de leur échéance rapprochée.

La juste valeur de la dette à long terme est équivalente à sa valeur comptable compte tenu que les conditions prévalentes sur le marché au 31 mars 2006 sont semblables à celles qui prévalaient lors de son émission.

Risque de crédit

L'exposition au risque de crédit de l'Agence, correspond à la valeur comptable des éléments d'actifs financiers.

Risque de taux d'intérêt

La volatilité des taux d'intérêts se répercute sur la juste valeur des actifs et des passifs financiers (risque de marché lié au taux d'intérêt).

La dette à long terme porte des intérêts à taux fixes. Étant donné que l'Agence prévoit le remboursement complet de ces emprunts à l'échéance, les risques auxquels est exposée l'Agence relativement à la dette à long terme sont minimes.

CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AGENCE

SECTION I

OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1. Le présent code d'éthique et de déontologie a pour objet d'établir les principes d'éthique et les règles de déontologie des administrateurs de l'Agence des partenariats public-privé du Québec (ci-après Agence).

2. Le présent code s'applique aux membres du conseil d'administration de l'Agence (ci-après : administrateur).

SECTION II

PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET RÈGLES GÉNÉRALES DE DÉONTOLOGIE

3. Les administrateurs et les experts nommés pour œuvrer à l'Agence doivent contribuer, dans le cadre de leur mandat, à la réalisation de la mission et des objets de cette dernière.

Le cas échéant, les administrateurs doivent aussi contribuer à la bonne administration des biens publics qui leur sont confiés.

La contribution des administrateurs doit être faite, dans le respect du droit, avec honnêteté, loyauté, prudence, diligence, efficacité, assiduité et équité.

4. L'administrateur est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la Loi sur le ministère du Conseil exécutif et le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (L.R.Q., c. M-30, a. 3.0.1. et 3.0.2), ainsi que ceux établis dans le présent code d'éthique et de déontologie. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent.

Il doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles. Il doit de plus organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.

5. L'administrateur est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

6. L'administrateur doit dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment de toutes considérations politiques partisans.

7. L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations de ses fonctions.

Il doit dénoncer à l'Agence tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre l'Agence, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.

8. Tout administrateur qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'Agence doit, sous peine de révocation, dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

9. L'administrateur ne doit pas confondre les biens de l'Agence avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

10. L'administrateur ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

11. L'administrateur ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste.

Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur ou à l'Agence.

12. L'administrateur ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

13. L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.

14. L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de l'Agence.

15. L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant l'Agence ou un autre organisme ou entreprise avec laquelle elle avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.

16. Le président du conseil d'administration doit s'assurer du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les administrateurs.

17. L'Agence doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations fournies par les administrateurs en application du présent règlement.

CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE À L'INTENTION DES EMPLOYÉS

PRÉAMBULE

En vertu de sa loi constitutive, l'Agence des partenariats public-privé du Québec doit établir les normes applicables, en matière d'éthique et de déontologie, à son personnel. Ces normes doivent contenir des dispositions comportant au moins les exigences prescrites à l'égard d'un fonctionnaire en vertu de la *Loi sur la fonction publique (L.R.Q., chapitre F-3.1.1)*.

Les articles 4 à 12 de cette loi, le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (G.O.Q. II, 6 novembre 2002, p. 7639)*, articles 1 à 14 et annexes, ainsi que la *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise* constituent les assises de l'éthique dans la fonction publique.

L'essentiel de ces documents se retrouve dans la brochure *L'éthique dans la fonction publique québécoise*. Ce guide publié par le ministère du Conseil exécutif en 2003, se veut un document de référence sur les valeurs et les règles générales en matière d'éthique dans la fonction publique. Sa forme et son contenu ont servi de base à la rédaction du présent règlement.

SECTION I

OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1. Le présent code d'éthique et de déontologie a pour objet de préciser les règles qui doivent encadrer la conduite des employés de l'Agence des partenariats public-privé du Québec (ci-après : Agence) dans l'exercice de leurs fonctions.

2. Ce code s'applique à tous les employés de l'Agence et de ses filiales.

SECTION II

PRINCIPES

3. L'éthique ne saurait se fonder uniquement sur un ensemble de règles. En cas de doute sur l'application de celles-ci, l'employé doit se référer aux principes sur lesquels reposent ces règles. C'est ainsi que la *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise* était déposée officiellement à l'Assemblée nationale, le 21 novembre 2002. Les valeurs adoptées sont : la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.

4. Les règles qui s'appliquent à la fonction publique et qui ont servi de base à l'élaboration du présent code ont été adaptées à la mission et aux fonctions particulières de l'Agence.

La clientèle de l'Agence est constituée des ministères et des organismes du gouvernement du Québec. L'Agence n'offre pas de services directs à la population. Il sera donc question dans le présent document de service au client ou à la clientèle plutôt que de service au public ou à la population. Par ailleurs, les services fournis par l'Agence impliquent de nombreuses relations d'affaires avec le secteur privé. Cette particularité exige de définir de façon plus ciblée les règles de comportement qui doivent encadrer l'ensemble des relations d'affaires de l'Agence.

SECTION III

OBLIGATIONS DE L'EMPLOYÉ

5. Les obligations de l'employé ont été regroupées sous quatre volets :

- > La prestation de travail;
- > Le lien avec l'organisation;
- > L'exclusivité de services;
- > Les services aux ministères et aux organismes publics;
- > Le comportement.

La prestation de travail

6. La prestation de travail comporte deux types d'obligation : l'obligation d'assiduité et celle de compétence.

L'obligation d'assiduité implique que l'employé soit présent au travail, qu'il accomplisse sa tâche avec diligence, qu'il respecte ses heures de travail, qu'il organise son travail de façon à minimiser les déplacements et les pertes de temps et qu'il ne s'absente pas sans justification, ni sans autorisation préalable.

L'obligation de compétence implique que l'employé accomplisse les tâches qui lui sont attribuées en dispensant le service demandé dans les temps requis, d'une manière appropriée, efficace et à la satisfaction de ses clients.

Enfin, il doit, par une mise à jour de ses connaissances, s'assurer de conserver la compétence requise pour accomplir efficacement ses fonctions.

Le lien avec l'organisation

7. Pour réaliser sa mission, l'Agence doit recourir à des ressources diversifiées qui ont à travailler en équipe. L'employé ne travaille donc pas seul, il est lié à tous les autres employés dans le but de fournir aux clients un service de haute qualité, conforme aux objectifs de l'Agence.

Afin de coordonner l'ensemble des efforts et des ressources et de permettre l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs, il importe que l'employé respecte l'obligation d'obéissance hiérarchique ainsi que l'obligation de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée.

L'obligation d'obéissance hiérarchique implique que l'employé accomplisse les tâches qu'on lui demande de remplir. Il doit non seulement exercer les attributions de son emploi mais aussi celles que lui confient ses supérieurs. S'il estime qu'une demande est injuste ou déraisonnable, il peut alors en discuter avec ses supérieurs et par la suite, s'il y a lieu, en référer aux autorités compétentes.

L'obligation de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée signifie avant tout une adhésion aux principes démocratiques régissant notre société. Cette obligation requiert que l'employé défende les intérêts de ses employeurs, l'Agence et le gouvernement, et évite de leur causer du tort, par exemple, en utilisant un langage ou un comportement inapproprié ou en divulguant des renseignements de nature confidentielle.

L'exclusivité de services

8. Il faut entendre par obligation de l'exclusivité de service, l'exigence minimale que l'employé se présente au travail dans des conditions propices à l'accomplissement efficace de ses tâches et qu'il se consacre, durant les heures de travail, entièrement à l'exécution des fonctions qui lui sont confiées.

Tout employé, qui est engagé ou qui pense s'engager dans l'exercice d'une fonction à l'extérieur de l'Agence, que cette fonction soit rémunérée ou non, doit s'assurer que celle-ci n'a pas ou n'aura pas d'effets sur son assiduité, son rendement et la qualité de son travail à l'Agence et ne le place pas ou ne le placera pas dans une situation de conflit d'intérêts.

L'employé qui exerce une fonction à l'extérieur de l'Agence est tenu d'en aviser ses supérieurs. Il est également tenu, comme tous les employés, à l'obligation d'agir avec honnêteté tel que défini ultérieurement. Plus explicitement, cette obligation, dans le cas de l'exclusivité de service, interdit à tout employé, à partir des locaux de l'Agence et en utilisant les ressources (le personnel, le matériel et les équipements) mises à sa disposition par l'Agence, de s'occuper, même de façon occasionnelle, de tout travail qui relève d'une fonction ou d'une charge exercée à l'extérieur de l'Agence.

Les services aux ministères et organismes publics

9. Les services aux ministères et aux organismes publics constituent l'essence même de la mission de l'Agence. L'organisation doit donc être tournée vers la satisfaction du client. Cela implique de le traiter avec égards et diligence.

L'obligation de traiter le client avec égards se manifeste par un comportement poli et courtois, et ce, sans discrimination, ni harcèlement. L'employé est à l'écoute du client, lui fournit des services d'expertise et des conseils relativement à ses projets, l'aide à formuler ses besoins, le conseille dans l'examen des solutions et l'informe de l'impact de ses décisions.

Quant à l'obligation de diligence, elle requiert que l'employé s'empresse de traiter les dossiers qui lui sont confiés et cela, avec transparence et de façon équitable dans le cadre législatif et administratif régissant le fonctionnement de l'Agence et du gouvernement.

Le comportement

10. Les obligations liées au comportement sont multiples et touchent à plusieurs aspects notamment l'honnêteté, l'impartialité, l'absence de conflit d'intérêts. Ces obligations sont propres à toute organisation mais, compte tenu du statut de l'Agence, le comportement implique également des obligations particulières reliées à la discrétion, à la neutralité politique et à la réserve.

a) La discrétion

L'obligation de discrétion signifie que l'employé doit garder secrets des faits ou renseignements dont il prend connaissance dans l'exercice de ses fonctions et qui revêtent un caractère confidentiel. Cette obligation signifie également que l'employé adopte une attitude de retenue à l'égard de tous les faits ou informations qui, s'il les dévoilait, pourraient nuire à l'intérêt public, à l'autorité constituée, aux ministères et aux organismes, aux fournisseurs ou porter atteinte à la vie privée de citoyens ou aux activités privées d'entreprises.

Cette obligation implique également que l'employé s'abstient de prendre connaissance, ou même de tenter de prendre connaissance, d'un renseignement confidentiel qui n'est pas nécessaire à l'exercice de ses fonctions, même s'il n'a pas l'intention de le divulguer.

Dans ce contexte, tout employé qui se propose de publier un document ou de se prêter à une entrevue sur des sujets reliés aux fonctions qu'il exerce ou aux activités de l'Agence doit, préalablement, obtenir l'autorisation de ses supérieurs.

b) La neutralité politique et la réserve

L'obligation de neutralité politique lie l'employé dans l'exercice de ses fonctions. L'obligation de réserve s'applique tant dans la vie privée de l'employé que dans sa vie professionnelle.

L'obligation de neutralité politique implique que l'employé doit, dans l'exercice de ses fonctions, s'abstenir de tout travail partisan. Elle signifie également que l'employé doit, à l'intérieur même de sa tâche, faire abstraction de ses opinions personnelles afin d'accomplir celle-ci avec toute l'objectivité nécessaire.

L'obligation de réserve qui lie l'employé à l'égard de la manifestation publique de ses opinions politiques est plus générale puisqu'elle s'applique tant dans l'exécution de ses fonctions qu'en dehors de celles-ci. Elle ne signifie pas pour autant que l'employé, puisqu'il demeure un citoyen à part entière, doive garder un silence complet ou renoncer à sa liberté d'expression ou à l'exercice de ses droits politiques.

Rien n'interdit à un employé d'être membre d'un parti politique, d'assister à une réunion politique ou de verser, conformément à la Loi, une contribution à un parti politique, à une instance d'un parti politique ou à un candidat à une élection.

Précisons que la situation particulière de chaque employé constitue un facteur important quant à ce respect de l'obligation de réserve. Ainsi, une réserve plus grande est demandée aux employés occupant des postes de commandement car toute déclaration ou action à caractère politique de leur part risque d'avoir un impact important. Notons également que certains employés peuvent acquérir dans leur région ou dans le milieu professionnel où ils exercent leurs fonctions, un prestige et une crédibilité qui leur commandent une très grande réserve. Les circonstances entourant une déclaration ou une action à caractère politique doivent aussi être prises en considération.

c) L'honnêteté

L'obligation d'agir avec honnêteté requiert de ne jamais être impliqué dans un vol, une fraude ou une situation d'abus de confiance.

L'obligation d'agir avec honnêteté exige également que l'employé évite toute forme de corruption ou de tentative de corruption. À cet égard, l'employé ne peut accepter une somme d'argent ou toute autre considération liée à l'exercice de ses fonctions en plus du traitement auquel il a droit. De même, il ne doit pas accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu, ni pour lui-même, ni pour une autre personne, ni utiliser à son avantage un bien de l'Agence ou une information qu'il détient.

L'obligation d'agir avec honnêteté requiert également que l'employé fasse preuve d'honnêteté intellectuelle à l'égard même du contenu du mandat qui lui est confié.

d) L'impartialité

L'employé exerce ses fonctions avec impartialité et objectivité. Il évite toute préférence ou parti pris incompatible avec la justice ou l'équité.

L'obligation d'agir avec impartialité exige d'éviter de prendre des décisions fondées sur des préjugés reliés notamment au sexe, à la race, à la couleur, à l'orientation sexuelle, au handicap, à la religion ou aux convictions politiques d'une personne. Cette obligation impose également que l'employé, dans l'exercice de ses fonctions, (sélection du personnel, sélection de firmes de professionnels, choix des fournisseurs, etc.) agisse en fonction des intérêts de l'Agence. En ce sens, il doit privilégier les règles du mérite et de la concurrence et éviter tout favoritisme, toute décision prise sur la base de ses intérêts personnels ou toute décision visant à plaire à des parents, des amis, des connaissances ou des entreprises.

e) L'absence de conflit d'intérêts

La notion de conflit d'intérêts doit être vue dans son sens le plus large. De fait, il suffit, pour qu'il y ait conflit d'intérêts, qu'il existe une situation potentielle ou une apparence de conflit d'intérêts, c'est-à-dire une possibilité que l'intérêt personnel, qu'il soit pécuniaire ou non, soit préféré à l'intérêt de l'organisation. Il n'est donc pas nécessaire que l'employé ait réellement profité de sa charge pour servir ses intérêts ou qu'il ait contrevenu aux intérêts de l'Agence pour conclure à l'existence d'un conflit d'intérêts puisque le simple risque que cela se produise met en cause la crédibilité de l'Agence.

L'obligation d'éviter tout conflit d'intérêts exige qu'un employé renonce à tout intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions. Cette obligation impose également que tout employé, qui constate une situation réelle, potentielle ou apparente de conflit d'intérêts, en informe immédiatement ses supérieurs afin que ceux-ci déterminent les mesures qui doivent être prises à cet égard.

SECTION IV

RESPONSABILITÉS

11. Chacun des employés doit connaître parfaitement le contenu du présent code d'éthique et de déontologie ainsi que les autres politiques, directives et procédures, s'il y a lieu, qui viennent préciser la portée et l'application de ces règles de conduite.

Rappelons que les obligations « d'honnêteté », « d'impartialité », « d'éviter tout conflit d'intérêts » et « de l'exclusivité de service » exigent que tout employé avise ses supérieurs lorsqu'il détient un intérêt ou est apparenté à une entreprise faisant affaire directement ou indirectement avec l'Agence ou le gouvernement ou lorsqu'il se retrouve dans des circonstances qui présentent une situation réelle, potentielle ou apparente de conflit d'intérêts. L'employé, qui occupe une fonction à l'extérieur de l'Agence, doit en aviser ses supérieurs afin de convenir d'une conduite à adopter.

12. Le défaut de se conformer à ces règles entraîne des mesures administratives et disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

13. En sus du respect du présent code d'éthique, l'employé, membre d'une corporation professionnelle visé par le Code des professions, est tenu de respecter le code de déontologie de sa profession.

DÉCLARATION DE VALEURS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

L'administration publique est appelée à accomplir une mission d'intérêt public en raison des services importants qu'elle doit rendre à la population du Québec et du fait que ces services sont financés par l'ensemble de la collectivité.

Cette mission, l'administration publique doit la remplir non seulement avec efficacité, mais aussi dans le respect de valeurs fondamentales. C'est pourquoi la Loi sur la fonction publique reflète de telles valeurs lorsqu'elle édicte des normes de comportement telles que l'assiduité, la compétence, la loyauté, le respect, l'intégrité, l'impartialité, la neutralité, la discrétion et la réserve. Il en est de même de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif qui prévoit l'imposition de normes d'éthique et de déontologie applicables aux administrateurs publics.

Ces valeurs prennent une importance accrue en raison de l'autonomie d'action, de l'imputabilité, de la transparence et de la primauté des services aux citoyens réaffirmées par la Loi sur l'administration publique.

La qualité des services aux citoyens et la poursuite de l'intérêt public interpellent donc au plus haut point tous les membres de l'administration publique québécoise, qu'il s'agisse de ses dirigeants, de ses fonctionnaires ou de ses autres employés. Elles orientent la façon de concevoir la relation entre l'administration publique et les citoyens.

Ces impératifs s'appuient sur des valeurs éthiques qui servent d'assise aux membres de l'administration publique et dont il convient d'affirmer les plus fondamentales.

Compétence

Chaque membre de l'administration publique s'acquitte de ses tâches avec professionnalisme. Il met à contribution ses connaissances, ses habiletés et son expérience dans l'atteinte des résultats visés. Il est responsable de ses décisions et de ses actes ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition.

Impartialité

Chaque membre de l'administration publique fait preuve de neutralité et d'objectivité. Il prend ses décisions dans le respect des règles applicables et en accordant à tous un traitement équitable. Il remplit ses fonctions sans considérations partisans.

Intégrité

Chaque membre de l'administration publique se conduit d'une manière juste et honnête. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions.

Loyauté

Chaque membre de l'administration publique est conscient qu'il est un représentant de celle-ci au près de la population. Il exerce ses fonctions dans le respect de la volonté démocratique exprimée librement par l'ensemble des citoyens.

Respect

Chaque membre de l'administration publique manifeste de la considération à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes avec lesquelles il entre en relation dans l'exercice de ses fonctions. Il fait également preuve de diligence et évite toute forme de discrimination.

Renseignements

Partenariats public-privé Québec

Québec

Bureau 408
1050, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 4X3

Tél.: 418.646.6097

Télé.: 418.528.7155

Montréal

15^e étage, bureau 15.01
500, boulevard René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Tél.: 514.873.2356

Télé.: 514.873.2383

www.ppp.gouv.qc.ca
informations@ppp.gouv.qc.ca

Ce rapport annuel est une réalisation de l'Agence
des partenariats public-privé du Québec

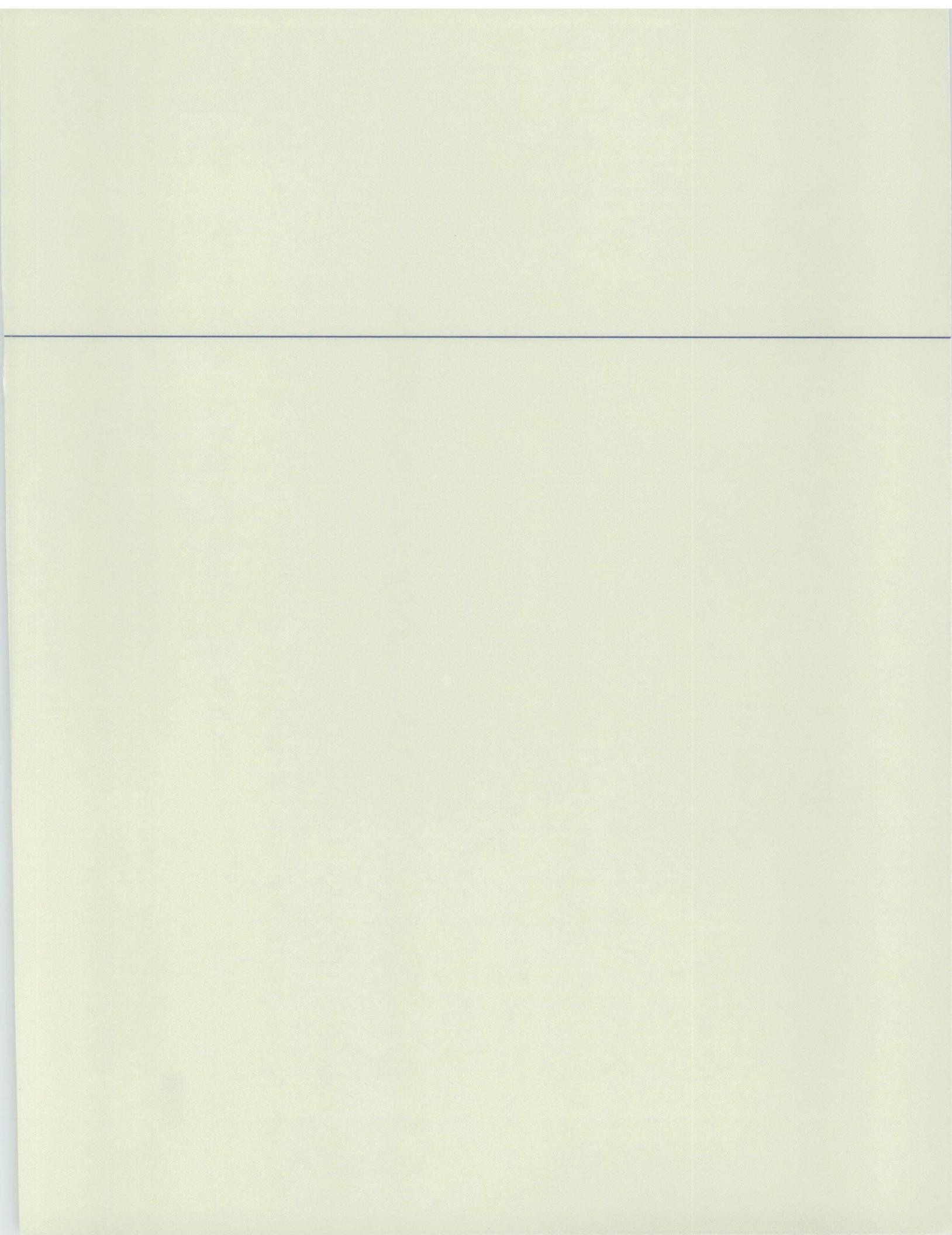
An English version of this Annual Report can be
obtained by writing to: Partenariats public-privé Québec,
15th floor, suite 15.01, 500 René-Lévesque Boulevard West,
Montréal, QC Canada H2X 1W7

*Dans ce rapport d'activité, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu,
aussi bien les femmes que les hommes. L'emploi du masculin a pour
but de faciliter la lecture du texte.*

une création de **Bergeron communications.com**

impression : **Groupe Illico inc.**

imprimé au Canada



**Partenariats
public-privé**

Québec 

Québec

Bureau 408
1050, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 4X3
Tél.: 418.646.6097
Télec.: 418.528.7155

Montréal

15^e étage, bureau 15.01
500, boulevard René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1W7
Tél.: 514.873.2356
Télec.: 514.873.2383

www.ppp.gouv.qc.ca
informations@ppp.gouv.qc.ca