

**CFP - 004M**  
**C.P. - P.L. 32**  
**Infrastructures publiques et**  
**grands projets**

---

*Association de la construction du Québec*

**Commentaires**  
**sur le projet de loi n° 32,**  
***Loi favorisant la gestion rigoureuse***  
***des infrastructures publiques***  
***et des grands projets***

**Présentés par**  
**L'Association de la construction du Québec**

**à la Commission des finances publiques**  
**NOVEMBRE 2007**

## TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	1
2.	MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION .....	4
3.	RÉPARTITION ADÉQUATE DES INVESTISSEMENTS .....	5
4.	PLANIFICATION ET SUIVI RIGOUREUX DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURES AFIN DE DIMINUER LES RISQUES DE DÉPASSEMENT DE COÛTS .....	7
5.	TRANSPARENCE .....	8
6.	CONCLUSION .....	10

## ANNEXES

1	Recommandations de l'Association de la construction du Québec : <i>Pour un climat de travail plus sain et plus productif au Québec</i> , présentées à la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papier Gaspésia de Chandler, Février 2005
2	Rapport d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier sur la société Papier Gaspésia Chandler, Commission d'enquête sur la société Papier Gaspésia, Mai 2005
3	Commission de la construction du Québec, Liste des chantiers importants, 2 <sup>e</sup> trimestre 2007 (par régions)
4	LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE, <i>La gestion des enjeux sociopolitiques</i> , CIRANO, Mai 2006
5	LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE, <i>Le processus de révision de la qualité</i> , CIRANO, Mai 2006

## 1. INTRODUCTION

---

L'Association de la construction du Québec (ACQ) remercie les membres de la Commission des finances publiques de lui donner l'opportunité de présenter ses commentaires sur le projet de loi n° 32, **Loi favorisant la gestion rigoureuse des infrastructures publiques et des grands projets**.

Principal groupe de promotion et de défense des intérêts des entrepreneurs de l'industrie québécoise de la construction, l'ACQ s'est imposée au fil des ans comme le plus important regroupement multisectoriel à adhésion volontaire de l'industrie de la construction.

Unique agent de négociation patronal pour tous les employeurs des secteurs institutionnel, commercial et industriel, l'ACQ représente à ce titre quelque 15 000 entreprises qui génèrent plus de 60 % des heures totales travaillées et déclarées dans l'industrie.

Non seulement l'ACQ joue un rôle actif et crédible dans les prises de décisions concernant l'industrie dans son ensemble, mais elle offre à ses membres une multitude d'outils et de services, via un important réseau de douze associations régionales implantées dans dix-huit villes du Québec.

L'Association de la construction du Québec est heureuse de constater que le gouvernement du Québec a réagi rapidement aux leçons du fiasco socioéconomique qu'a pu représenter Gaspésia, tant pour la région de la Gaspésie que pour l'ensemble des intervenants de l'industrie de la construction qui y ont participé et qui y ont perdu.

Dans le but d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise, le gouvernement a fait adopter en décembre 2005 la Loi modifiant la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (projet de loi n° 135) afin notamment de limiter l'intimidation sur les chantiers de construction et adoptait en 2006 la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Le projet de loi favorisant la gestion rigoureuse des infrastructures publiques et des grands projets est celui qui, des trois qui ont été présentés, devrait permettre de s'attaquer de façon directe aux problématiques importantes de productivité et de dépassement de coûts reliés à la préparation du projet et sa gestion.

L'objet de la loi, d'ailleurs, en démontre le caractère ambitieux alors qu'il précise à l'article 1 :

**« La présente loi a pour objectif de s'assurer que les investissements de l'État dans les infrastructures publiques soient faits conformément aux meilleures pratiques de gestion et de manière transparente et qu'il y ait une répartition adéquate de ces investissements entre ceux relatifs à l'entretien des infrastructures et ceux relatifs à leur développement.**

**La présente loi vise aussi à favoriser une planification et un suivi rigoureux des grands projets d'infrastructures afin de diminuer les risques de dépassement de coûts et de retards dans leur réalisation. »**

Ces objectifs sont, selon nous, extrêmement importants et plusieurs d'entre eux concordent avec les propositions faites par notre association dans le cadre de la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais de chantier de la société Papier Gaspésia de Chandler<sup>1</sup> dont certaines ont d'ailleurs été reprises par les commissaires eux-mêmes dans le rapport déposé en mai 2005<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Recommandations de l'Association de la construction du Québec : *Pour un climat de travail plus sain et plus productif au Québec*, février 2005

<sup>2</sup> Commission d'enquête sur la société Papier Gaspésia : Rapport d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier sur la société Papier Gaspésia Chandler mai 2005.

Qui plus est, la proposition du gouvernement répond à diverses préoccupations qui ont été soulignées lors de la tenue du Forum sur la productivité et l'emploi dans l'industrie de la construction.

En effet, différents constats se sont dégagés lors des ateliers du Forum tenu en septembre 2006. Parmi ceux-ci, nous retrouvons en matière de gestion et planification de projet :

- Améliorer les méthodes de planification des projets de construction en impliquant les différents acteurs.
- Assurer un meilleur étalement des travaux, sur le plan cyclique et saisonnier.
- Appuyer le gouvernement dans la réforme de son cadre de gouvernance.
- Favoriser la concertation de toute la chaîne logistique.

Une loi favorisant la gestion rigoureuse des infrastructures publiques et des grands projets est donc bienvenue pour notre industrie.

Toutefois, une analyse détaillée du projet de loi n° 32 révèle que la planification et le suivi rigoureux des grands projets sont avant tout la cible du gouvernement et que l'objectif visant de meilleures pratiques de gestion et celui d'une plus grande transparence ne répondent pas entièrement aux attentes de l'industrie dans le contexte que nous venons de souligner.

L'analyse du projet de loi n° 32 que nous vous soumettons sera présentée en fonction des différents objectifs qui y sont proposés.

## 2. MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION

---

Nul doute que les dispositions relatives à la planification rigoureuse et au suivi des grands projets constituent en soi un pas significatif vers une meilleure gestion par l'administration publique du maintien et du développement de nos infrastructures.

L'application du processus décisionnel proposé aux projets présentant une valeur estimative du coût en immobilisation égale ou supérieure à 40 millions de dollars évitera certainement la mise en chantier de projets voués à l'échec ou susceptibles de présenter des dépassements de coûts inacceptables.

Toutefois, l'adoption de bonnes pratiques de gestions va au-delà du processus décisionnel initial et ne se limite pas aux projets ciblés. Il s'impose pour tous les projets.

Tel que rédigé, le projet de loi ne propose pas de règles claires à l'égard de l'approbation de projets de moins de 40 millions de dollars.

De la liste des chantiers d'importance publiée par la Commission de la construction du Québec pour le second trimestre de 2007 et annexée au présent mémoire<sup>3</sup>, on dénombre environ une vingtaine de projets publics qui seraient touchés par le projet de loi (au niveau de la gestion) dont la plupart sont sous la direction du ministère des Transports et quelques-uns concernent le réseau de la santé et celui de l'éducation.

Or, le nombre de projets publics dont le budget est inférieur à 40 millions de dollars est beaucoup plus important et devrait aller en s'accroissant. Que ce soit au niveau des établissements d'enseignement, du réseau de la santé ou des immeubles gouvernementaux, un grand nombre de ces projets mérite une attention particulière.

Les dépassements de coûts sur les projets de moindre importance constituent une source de différends entre l'administration et les entrepreneurs tout aussi importants que ceux

---

<sup>3</sup> Commission de la construction du Québec, Liste des chantiers importants (par régions), 2<sup>e</sup> trimestre 2007

rencontrés sur les grands projets. Il est clair pour l'Association qu'une planification soignée de tous les projets publics est essentielle et se situe au cœur d'une industrie plus productive.

L'idée n'est pas de paralyser l'administration publique, mais plutôt de s'assurer qu'un processus d'amélioration continue de la gestion de projet s'installe au sein de tous les organismes et puisse bénéficier à tous les projets publics.

Nous ne demandons pas d'assujettir tous les projets au processus décisionnel proposé au projet de loi, mais nous souhaitons que des lignes directrices claires soient émises et permettent la mise en chantier de projets complets et mieux planifiés peu importe la valeur du projet.

### **3. RÉPARTITION ADÉQUATE DES INVESTISSEMENTS**

---

L'apparition dans un projet de loi de la notion d'investissement dans l'entretien et la résorption du déficit d'entretien de développement des infrastructures publiques constituent une reconnaissance à l'égard de ce que les divers intervenants de l'industrie soulignent depuis des années, soit l'importance que l'on doit accorder au maintien desdites infrastructures.

Depuis toujours, l'administration publique a le devoir de maintenir en bon état le patrimoine immobilier et les infrastructures qui sont ouvertes aux différents usagers québécois. En ce sens, le projet de loi n'apporte rien de neuf.

Là où le projet de loi innove, c'est par l'introduction de l'article 4, deuxième alinéa, lequel se lit comme suit :

**« Le budget d'investissement précise les sommes allouées quant à chacun des objectifs suivants :**

(...)

**2<sup>e</sup> la résorption, dans un délai de quinze ans, du déficit d'entretien établi au 1er avril 2008 ; (...) »**

Cette mention directe à la politique déjà déclarée du gouvernement laisse sous-entendre qu'en 2023, nos infrastructures publiques seront remises à niveau et ne nécessiteront qu'un entretien normal.

Si l'état actuel de nos infrastructures publiques ne laisse pas le choix au gouvernement en termes de priorité d'investissement, il ne faut pas que le redressement proposé sur 15 ans ne devienne la cible de préférences politiques et que sa mise en œuvre ne se fasse de façon précipitée.

Dans ce contexte, la planification globale des mises en chantier devient tout aussi importante que celle de chacun des projets pris séparément.

Plusieurs entrepreneurs souhaitent déjà, à l'heure actuelle, une meilleure planification de l'étalement des appels d'offres et des mises en chantier du gouvernement.

Pour que le gouvernement soit en mesure de réussir l'important chantier que constitue à lui seul la résorption du déficit d'entretien des infrastructures publiques au Québec, nous croyons, qu'il devra mettre en place un système de coordination interne entre les divers ministères et agences concernés afin de favoriser l'étalement et la coordination des mises en chantier.

#### 4. PLANIFICATION ET SUIVI RIGoureux DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURES AFIN DE DIMINUER LES RISQUES DE DÉPASSEMENT DE COÛTS

---

Le chapitre 3 du projet de loi intitulé : *Cadre de gouvernance des grands projets* constitue sans nul doute l'aspect le plus important du projet de loi.

L'Association de la construction du Québec, dans le cadre des recommandations qu'elle faisait à la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et délais du chantier de la société Papier Gaspésia de Chandler, proposait qu'à l'avenir le gouvernement puisse favoriser une plus grande transparence dans l'élaboration des budgets pour les travaux d'envergure nécessitant une participation financière de gouvernement en interdisant la sous-estimation et en précisant les paramètres dans lesquels le budget a été préparé.

Parmi les causes importantes de dépassement de coûts, il est clair que l'augmentation fréquente et insidieuse de la portée des travaux tout comme l'émission de plans et devis incomplets sont des éléments déterminants.

Les articles 8 et suivants du projet de loi s'attaquent directement à ces problématiques en proposant un cheminement très précis que doit suivre un grand projet au sens de l'article 8 de la Loi sur l'agence des partenariats privés du Québec.

D'ailleurs, la présentation d'un dossier d'affaires détaillé reprend également une proposition de notre association dans l'affaire Gaspésia où l'on suggérait de sensibiliser les donneurs d'ouvrage sur les risques associés à l'amorce de travaux de construction lorsque moins de quarante pour cent d'ingénierie a été complétée (55 % dans le secteur industriel impliquant un procédé) afin de réduire au minimum les coûts d'impact. De telles exigences permettent de budgéter avec une marge d'erreur de 10 à 15 %.

Également, lorsque des fonds publics (investissements, prêts ou subventions) sont engagés dans un projet d'envergure, il est capital de s'assurer que l'ingénierie a été substantiellement complétée.<sup>4</sup>

Compte tenu que l'ensemble de la proposition du gouvernement au chapitre III semble découler de l'Étude CIRANO présentée au Secrétariat du Conseil du trésor à l'automne 2006<sup>5</sup>, nous en déduisons que la notion de dossier d'affaires détaillé découle de la même étude et partant, qu'elle serait accompagnée de plans et devis détaillés à près de 90 ou 95 %.

## 5. TRANSPARENCE

---

Nous sommes aussi en accord avec la nomination d'un comité d'experts indépendant qui correspond à la recommandation numéro 21 de la Commission Gaspésia ;

**« Un comité d'experts indépendant, spécialisé dans le genre d'ouvrage projeté, soit constitué avant toute décision d'injecter des fonds publics importants pour la réalisation d'un grand projet, que ce comité se prononce sur l'estimation des coûts et la viabilité du projet suivant les études, ententes et dossiers de définition qui pourront lui être soumis et puisse obtenir une assistance technique et administrative à cette fin ; qu'avant la décision d'engager les fonds publics, l'opinion des membres de ce comité soit rendue publique. »**

---

<sup>4</sup> Recommandations de l'Association de la construction du Québec : *Pour un climat de travail plus sain et plus productif au Québec*, février 2005, page 10

<sup>5</sup> CIRANO, La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : Le processus de révision de la qualité, mai 2006, 24 pages

Ce dernier aspect de la recommandation toutefois, c'est-à-dire le fait de rendre publique l'opinion des membres du comité, n'apparaît pas au projet de loi, ce qui constitue selon nous un manque important sur le plan de l'objectif de transparence du projet de loi.

D'autant plus que l'étude CIRANO<sup>6</sup> propose également que le rapport du comité de révision de la qualité soit également rendu public une fois les contrats octroyés à l'entrepreneur.

Cet aspect est loin d'être négligeable et constitue à notre avis un élément charnière non seulement relié à la transparence, mais également au succès de la démarche d'analyse mise en place par le chapitre III du projet de loi en donnant une grande crédibilité au processus proposé.

Les dépassements budgétaires constituent un autre élément important qui doit faire l'objet de plus de transparence.

Il ressort clairement de l'enquête menée dans l'affaire Gaspésia que des travaux ont été requis alors que d'importants dépassements budgétaires étaient connus du conseil d'administration et des principaux dirigeants.

La divulgation de cette information aurait permis de sauver plusieurs millions aux entreprises œuvrant sur le projet. C'est pourquoi, en février 2005, l'Association de la construction du Québec recommandait<sup>7</sup> :

**« Dans le cadre de tout projet de construction, auquel le gouvernement participe directement ou indirectement, qu'une obligation d'information soit imposée à l'organisme public ou privé responsable des travaux de construction afin que tout dépassement**

---

<sup>6</sup> CIRANO, La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : Le processus de révision de la qualité, mai 2006, page 16

<sup>7</sup> Recommandations de l'Association de la construction du Québec : Pour un climat de travail plus sain et plus productif au Québec, février 2005, page 11

**budgétaire soit divulgué sans délai aux entrepreneurs œuvrant ou ayant œuvré sur le chantier concerné. »**

Bien que l'article 20 du projet de loi oblige le ministre d'informer le gouvernement, aucune disposition ne traite de la transmission de cette information aux entreprises concernées par le projet de loi. Cette omission au projet de loi doit nécessairement être corrigée.

## **6. CONCLUSION**

---

En présentant le projet de loi n° 32, le gouvernement envoie un signal à l'effet qu'il reprend en main nos infrastructures et qu'il entend prioriser leur entretien et leur développement.

L'évaluation initiale du retard accumulé est de 15 ans. Le Québec se retrouve donc dans la situation où il doit à la fois combler le déficit d'entretien des infrastructures publiques sans compromettre leur développement.

Dans le contexte où nous ne pouvons plus retarder l'échéance, l'encadrement proposé par le gouvernement doit être ferme, efficace et surtout ininterrompu.

Le défi est important et l'échéance constitue, sur le plan politique, une éternité. C'est pourquoi l'Association de la construction du Québec recommande que le projet de loi soit modifié afin :

### Recommandation 1

Qu'un processus visant la mise en chantier de projets complets et mieux planifiés soit élaboré pour les projets de moins de 40 millions de dollars.

Recommandation 2

Que le gouvernement mette en place un système de coordination interne entre les divers ministères et agences concernés afin de favoriser l'étalement et la coordination des mises en chantier.

Recommandation 3

Que les rapports des comités d'experts indépendants émis dans le cadre de la planification des grands projets d'infrastructures soient rendus publics.

Recommandation 4

Que tout dépassement budgétaire soit porté à la connaissance des entrepreneurs concernés peu importe le mode de réalisation des projets.

## **ANNEXE 1**

---

Recommandations de l'Association de la construction du Québec :  
*Pour un climat de travail plus sain et plus productif au Québec*

Présentées à la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et  
de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler

Février 2005

---

**Recommandations de l'Association  
de la construction du Québec :  
Pour un climat de travail plus sain  
et plus productif au Québec**

**Présentées à  
la Commission d'enquête sur les dépassements  
de coûts et de délais du chantier de la  
Société Papiers Gaspésia de Chandler**

**Février 2005**

# TABLE DES MATIÈRES

1.	LES OBJECTIFS DE L'ACQ .....	5
2.	LES DÉPASSEMENTS DE COÛTS.....	8
3.	LA PRODUCTIVITÉ DES TRAVAILLEURS DE LA CONSTRUCTION.....	11
4.	RELATIONS DU TRAVAIL .....	12
4.1	DÉLÉGUÉ DE CHANTIER.....	14
4.2	MÉCANISME DE COORDINATION DES RELATIONS DU TRAVAIL SUR LES CHANTIERS DE GRANDE IMPORTANCE.....	15
4.3	AUTORITÉ DES ASSOCIATIONS REPRÉSENTATIVES.....	17
4.4	DISCRIMINATION .....	17
4.5	PLACEMENT SYNDICAL .....	19
5.	SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL.....	20
5.1	LE RÔLE DES ASSOCIATIONS SECTORIELLES D'EMPLOYEURS.....	20
5.2	LES OBLIGATIONS EXTRARÉGLEMENTAIRES .....	21

## ANNEXES

- 1 Avis du Conseil de la science et de la technologie, *Bâtir et innover tendances et défis dans le secteur du bâtiment Tendances et défis dans le secteur du bâtiment*, Gouvernement du Québec, 2003, 272 pages
- 2 Avis du Conseil de la science et de la technologie, *Bâtir et innover tendances et défis dans le secteur du bâtiment*, Gouvernement du Québec, 2003, p. 41
- 3 *Productivity improvements on Alberta major construction projects*, Optima Engineers and constructors inc., 2003

- 4 Convention collective de travail du secteur industriel de l'industrie de la construction 2004 – 2007, annexe M

---

- 5 Jacques Boisvert c. Prym Construction inc., Tribunal d'arbitrage Trois-Rivières, N° 2001-045, 18 pages

---

- 6 Loi sur la santé et la sécurité du travail, c. S-2.1, articles 220 et suivants

---

- 7 Code de sécurité pour les travaux de construction, c. S-2.1, r. 6, définition de chantier de construction de grande importance et comité de chantier

---

- 8 Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (L.R.Q., c. R-20), définitions et articles 60.2 et suivants

---

- 9 Bryan Foster, « *Gestion de la productivité dans les projets de construction* », Le Bulletin Revay, vol. 19, n° 2, mai 2000

En réponse à l'invitation lancée par la Commission d'enquête mise sur pied pour élucider les dépassements de coûts et de délais survenus dans le projet de relance de l'usine de la Société Papiers Gaspésia, l'Association de la construction du Québec (ACQ) propose une série de recommandations.

Les recommandations de l'ACQ se veulent une solution durable aux problèmes rapportés lors de cette Commission d'enquête. Dans la mesure où certains de ces problèmes reflètent des difficultés rencontrées ailleurs sur d'autres grands chantiers mis en œuvre au Québec, nous espérons que ces recommandations aient une portée plus large que dans le cas unique de « Gaspésia ».

À la lumière des événements survenus au chantier de Papiers Gaspésia, force nous est d'admettre que de nouvelles façons de faire doivent être considérées. Le chantier de la Gaspésia se distingue par contre des autres grands chantiers connus dans la mesure où il a réuni à lui seul presque tous les ingrédients susceptibles d'entraîner des dérapages coûteux et irrécupérables. La dérive du chantier a par ailleurs été concrétisée du fait de la mauvaise gestion chronique dont a été victime ce projet.

Plus en détail, ce document présente diverses solutions en regard des problèmes liés aux dépassements de coûts, à la productivité des travailleurs de la construction et accorde une attention particulière à la question des relations de travail. Cette section s'attarde au rôle du délégué de chantier, aux mécanismes des coordinations des relations du travail, à l'autorité des associations représentatives, à la « discrimination », que la loi décrit plutôt comme de l'« intimidation », et le placement syndical. Les questions de santé et sécurité au travail sont abordées en dernier lieu.

Rappelons enfin que les recommandations de l'ACQ visent essentiellement à favoriser un climat de travail plus sain et plus productif dans l'industrie québécoise de la construction, tant dans les secteurs institutionnel que commercial ou industriel.

Les recommandations que nous présentons à la Commission ainsi que le contexte dans lequel nous souhaitons le faire ont été soumises pour fins d'analyse et de discussions à un groupe

important d'entrepreneurs qui oeuvrent régulièrement sur les grands chantiers industriels au Québec et ailleurs au Canada, qui ont été directement impliqués sur le chantier de Gaspésia.

## 1. Les objectifs de l'ACQ

La Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler a pour mandat, entre autres :

- ▶ D'examiner la productivité des travailleurs ou « salariés » de la construction embauchés sur ce chantier, en tenant compte des standards reconnus dans cette industrie et l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre.
- ▶ D'examiner et de commenter l'ensemble des processus régissant les intervenants à l'œuvre sur ce chantier, notamment les entrepreneurs, les travailleurs de la construction, leurs représentants ainsi que le gestionnaire du chantier, au regard du cadre législatif et réglementaire en vigueur dans le secteur de la construction.
- ▶ De formuler, à partir des constats réalisés au cours de l'enquête, des recommandations au gouvernement sur d'éventuels correctifs à appliquer à l'égard de la gestion et des relations de travail et d'affaires sur les grands chantiers au Québec.

L'ACQ a toujours affirmé que la productivité est une responsabilité collective. Chaque catégorie d'intervenant à un projet de construction a une responsabilité. Un des problèmes relevés à l'usine Gaspésia est que les acteurs engagés dans le processus de construction ont refusé de reconnaître que leurs actions avaient inévitablement des répercussions sur le travail des autres intervenants présents sur le chantier. Plusieurs témoignages entendus pendant les travaux de la Commission s'inscrivent dans cette négation absolue de toute responsabilité.

L'ACQ souhaite ardemment que le rapport de la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler devienne un document de référence pour amorcer une réflexion sérieuse sur le fonctionnement général des

méthodes de construction et pour appliquer des solutions durables qui serviront à créer un climat de travail favorisant l'efficacité et la productivité sur les chantiers industriels au Québec.

D'entrée de jeu, et pour éviter tout malentendu possible sur l'orientation ou la compréhension de ses recommandations, l'ACQ tient à réitérer les éléments suivants :

- ▶ L'ACQ ne remet pas en cause l'existence d'un régime de relations de travail d'exception pour l'industrie de la construction pour répondre aux particularités qui lui sont propres.
- ▶ L'ACQ reconnaît le droit à la syndicalisation des travailleurs, lequel est d'ailleurs un droit reconnu dans la société québécoise et canadienne. Elle reconnaît également le régime plurisindical particulier à l'industrie québécoise de la construction.
- ▶ Pour l'ACQ, les travaux de construction doivent être effectués par des entreprises de construction et une main-d'œuvre qualifiées.
- ▶ Pour l'ACQ, la compétence et la qualification de la main-d'œuvre doivent être les principaux critères d'accès à l'industrie.
- ▶ L'ACQ souscrit entièrement aux objectifs visant l'élimination des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs.

L'ACQ reprend à son compte la suggestion du comité stratégique La Presse sur le développement économique du Québec intitulé « *Un Québec au Travail! Stratégie pour une société plus prospère* », selon laquelle il faut « *non seulement que l'organisation du travail soit revue en profondeur, mais que nous remettions en question les façons de faire qui fondent notre culture du travail.* »

Certaines de nos préoccupations sont en lien avec quelques-unes des recommandations du comité dont les membres proviennent d'horizons différents, dont celui du milieu syndical.

Entre autres aspects :

1. Que le gouvernement du Québec, les employeurs et les syndicats amorcent une réflexion approfondie sur divers aspects de l'évolution de l'organisation du travail au Québec, dans la mesure où cet aspect peut influencer sur la productivité des travailleurs.

2. Gouvernements et entreprises doivent prendre des mesures vigoureuses pour que l'industrie québécoise soit à la fine pointe en matière de technologie, de gestion, de marketing et de formation.
3. Les entreprises et les syndicats doivent rechercher ensemble les moyens de rendre l'organisation du travail plus efficace et de ce fait, rendre le travail plus valorisant.

Rappelons que les chantiers de construction ne sont pas l'apanage exclusif des entrepreneurs, de leurs travailleurs et de leurs représentants respectifs. Bien d'autres acteurs interviennent en amont des processus de construction et dans les différentes phases d'un projet.

Le Conseil de la Science et de la Technologie du Québec, dans un avis publié en mars 2003<sup>1</sup>, a bien défini la particularité et la complexité des processus de construction. On y lit à la page 9 :

*« L'érection du bâtiment sur un site donné a plusieurs implications. Il faut d'abord composer avec des conditions climatiques variables et parfois difficiles, surtout dans les premières phases. Évidemment, le problème est encore plus aigu dans les pays nordiques. Il faut également recourir à une main-d'oeuvre locale. La qualité de la main-d'oeuvre peut donc varier d'un projet à l'autre même si les travaux sont effectués par le même entrepreneur général ou par la même firme d'ingénierie. Il faut également gérer des contraintes d'espaces : les équipes de différents corps de métier doivent parfois travailler dans une même pièce encombrée de matériaux. En effet, les matériaux ne sont généralement pas livrés en juste-à-temps, mais plutôt en grosse quantité pour réduire les coûts de livraison, simplifier la logistique et s'assurer que les travailleurs n'ont pas à attendre.*

*L'érection du bâtiment sur un site est donc associée à plusieurs conditions sous-optimales : congestion, arrêts fréquents, obstruction par des matériaux, arrêt attribuable dans certains cas à un manque de*

---

<sup>1</sup> Avis du Conseil de la science et de la technologie, *Bâtir et innover tendances et défis dans le secteur du bâtiment Tendances et défis dans le secteur du bâtiment*, Gouvernement du Québec, 2003, 272 pages

*matériaux, d'équipement ou encore d'instructions, heures supplémentaires, équipe de travailleurs plus grande que nécessaire, difficulté à planifier correctement les tâches, les équipes, les matériaux et l'équipement. Régulièrement, la reprise de certains travaux est nécessaire, à cause soit de problèmes de qualité, soit des changements exigés par le client ou les équipes d'architectes-ingénieurs. Les effets en sont très négatifs sur la productivité du secteur ».*

C'est avec cette toile de fond que l'ACQ présente ses recommandations à la Commission d'enquête.

## **2. Les dépassements de coûts**

Plusieurs causes ont été identifiées pour expliquer les importants dépassements de coûts survenus dans le projet de relance de l'usine de Papiers Gaspésia. Il importe cependant de préciser que dès le départ, les coûts prévus pour la réalisation de ce projet ont été largement sous-estimés avant même le début des travaux. En effet, l'analyse des documents fournis à la Commission démontre que le budget retenu était inférieur de 376 M \$, alors que les estimés révisés s'élevaient déjà à 410 M \$.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**De favoriser une plus grande transparence dans l'élaboration des budgets pour les travaux d'envergure nécessitant une participation financière d'un gouvernement en interdisant la sous-estimation et en précisant les paramètres dans lesquels le budget a été préparé.**

Certaines pistes visant à identifier les causes de tels dépassements ont été explorées par la firme de consultants Revay et associés, entre 1990 et 2000. Cette firme s'intéressait alors à 25 projets de construction réalisés en Ontario pour lesquels un important excédent d'heures travaillées avait été observé. L'analyse des données recueillies a permis de dégager les constats suivants :

- ▶ Les dépassements de coûts sont rarement attribuables à un seul responsable ou à une seule cause;
- ▶ Les intervenants impliqués dans des projets pour lesquels des dépassements de coûts importants sont survenus ont l'habitude de se rejeter la responsabilité;
- ▶ Les projets ayant fait l'objet d'une planification et d'un contrôle efficaces sont rarement aux prises avec des dépassements substantiels.

Toujours selon l'étude de Revay, les principales causes de dépassements dans les heures travaillées sont les suivantes :

- ▶ Modification de la portée des travaux
- ▶ Compression des calendriers d'exécution
- ▶ Soumissions erronées
- ▶ Changements de conception
- ▶ Mauvaise qualité des matériaux
- ▶ Défauts d'exécution
- ▶ Changements de conditions
- ▶ Perturbations imputables aux clients ou à d'autres entrepreneurs.

On explique également les dépassements de coûts par une augmentation fréquente et insidieuse de la portée des travaux.

À la lumière de la preuve entendue devant la Commission et des documents produits présentés, l'ensemble des facteurs relevés par la firme Revay et associés a également été observé dans le cadre du projet de relance de l'usine Gaspésia.

L'un des éléments problématiques soulevés dans le cadre des travaux de la Commission est le très faible niveau d'avancement des plans d'ingénierie au début du projet. Selon certains témoignages, ces plans n'auraient été complétés qu'à la hauteur approximative de 5%.

Le Conseil de la science et de la technologie du Québec, dans le cadre d'une analyse sur les tendances mondiales en matière d'innovation organisationnelle dans le secteur du bâtiment trace un portrait peu reluisant de cette méthode:

*« La construction en régime accéléré (fast track) fut introduite au milieu des années 1980, plus particulièrement au Royaume-Uni mais également aux États-Unis. Cette méthode de travail vise à comprimer le temps requis pour concevoir et ériger un édifice, notamment en commençant les travaux avant que le plan ne soit terminé. Il semble que cette approche ait été un échec. Alors qu'elle cherchait à diminuer les coûts de construction en raccourcissant le temps nécessaire pour ériger un édifice, c'est le contraire qui s'est produit dans la plupart des cas. »<sup>2</sup>*

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**De sensibiliser les donneurs d'ouvrages sur les risques associés à l'amorce de travaux de construction lorsque moins de 40 % de l'ingénierie a été complétée (55% dans le secteur industriel impliquant un procédé) afin de réduire au minimum les coûts d'impacts. De telles exigences permettent de budgéter avec une marge d'erreur de 10 à 15%.**

**Également, lorsque des fonds publics (investissements, prêts ou subventions) sont engagés dans un projet d'envergure, s'assurer que l'ingénierie ait été substantiellement complétée.**

En d'autres termes, le donneur d'ouvrage a la responsabilité de se donner tous les outils requis pour être assuré que le budget préparé et les soumissions qui lui seront acheminées refléteront la valeur réelle du coût de réalisation du projet.

---

<sup>2</sup> Avis du Conseil de la science et de la technologie, *Bâtir et innover tendances et défis dans le secteur du bâtiment*, Gouvernement du Québec, 2003, p. 41

Par ailleurs, bien que les travaux de la Commission n'ont pas porté sur le paiement des créanciers postérieurement au 31 janvier 2004, date où la Société Papiers Gaspésia s'est prévaluée des dispositions de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies [L.R., 1985, ch. C-36], nous ne pouvons passer sous silence le fait que les dépassements budgétaires étaient connus depuis octobre 2003 et que d'aucune façon les entrepreneurs oeuvrant sur le chantier n'en ont été informés.

Ne pas mentionner ce fait aura contribué à créer une situation économiquement et socialement inacceptable pour les entreprises en plus d'affaiblir financièrement plus d'une trentaine d'entre elles oeuvrant dans un secteur de pointe au Québec.

Dans ce contexte, l'ACQ recommande :

**Dans le cadre de tout projet de construction, auquel le gouvernement participe directement ou indirectement, qu'une obligation d'information soit imposée à l'organisme public ou privé responsable des travaux de construction afin que tout dépassement budgétaire soit divulgué sans délai aux entrepreneurs oeuvrant ou ayant œuvré sur le chantier concerné.**

De plus, nous souhaitons vivement qu'une politique soit adoptée afin de bannir des pratiques administratives du gouvernement, de ses organismes et des entreprises commerciales auxquelles elles participent, l'utilisation de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies [L.R. 1985, ch. C-36].

### **3. La productivité des travailleurs de la construction**

D'entrée de jeu, il est essentiel de bien différencier les notions et les mesures de la productivité du travail. Les pertes de productivité du travail peuvent être attribuables à différentes causes dont notamment : un manque de productivité intrinsèque des travailleurs ou des écarts résultant de la nature et de la qualité de la gestion du chantier.

Une autre étude<sup>3</sup> réalisée pour le compte du *Department of Alberta economic development* démontre qu'historiquement, la construction sur de nombreux chantiers d'envergure fonctionne dans un état de chaos semi organisé. En général, le travail est mal planifié à un niveau micro; équipements, matériaux et plans non disponibles; délais ou changements non prévus dans le plan original; les rapports sur l'avancement des travaux et le respect des échéanciers qui accusent un retard.

Il est donc difficile de déterminer l'état d'un projet dans le temps et de déterminer les responsables des dépassements de coûts et des retards dans les échéanciers.

Les témoignages recueillis lors des audiences de la Commission convergent vers le fait que le projet de Gaspésia avait été sous-estimé et qu'il s'avérait même risqué sur le plan financier, que les plans d'ingénierie n'étaient pas complets, que la gestion du projet et l'organisation du travail était largement déficiente.

Dans ce contexte, il est important que la Commission, dans son rapport, puisse faire très clairement la distinction entre les coûts d'impacts résultant d'une modification en cours de projet et une perte associée à un manque de productivité de la main-d'œuvre.

#### **4. Relations du travail**

Les recommandations de modifications législatives résultent des témoignages recueillis auprès d'employeurs ayant œuvré sur le chantier de Gaspésia. Bien que tous s'accordent pour dire que Gaspésia constitue un chantier d'exception, les problèmes rencontrés sur les chantiers de grande envergure sont souvent de même nature.

Par conséquent, les modifications suggérées visent donc à améliorer la gestion des relations du travail sur les chantiers d'envergure. À cet effet, rappelons l'engagement des parties patronale et syndicale dans le cadre de la convention collective négociée l'an dernier dans le secteur industriel

---

<sup>3</sup> *Productivity improvements on Alberta major construction projects*, Optima Engineers and constructors inc., 2002

de la construction où ces mêmes parties ont convenu de poursuivre leurs travaux en constituant un comité dont le mandat est de corriger les irritants liés à l'organisation du travail et dont les effets se répercutent sur la productivité<sup>4</sup>.

Bien que le document parle par lui-même, il convient de reproduire ici le texte convenu entre les parties qui décrit clairement le contexte qui a mené à la création de ce comité.

*« CONSIDÉRANT qu'il est dans l'intérêt commun des parties de développer et de maintenir dans l'industrie de la construction un climat de relations de travail sain et propice à son développement;*

*CONSIDÉRANT la volonté commune des parties de favoriser une application uniforme de la convention collective sur les chantiers et conforme à l'esprit de la négociation;*

*CONSIDÉRANT la volonté commune des parties de participer à l'analyse et à la résolution de problématiques reliées à la productivité, à l'organisation du travail, à l'utilisation des apprentis ou à d'autres sujets d'intérêts communs tels l'adaptation de l'industrie à l'évolution des marchés;*

*CONSIDÉRANT que les discussions relatives aux sujets ci-dessus mentionnés doivent se tenir dans le respect des structures des organismes impliqués ou visés par ces discussions;*

*Il est par la présente convenu de former un comité dont le mandat principal est de piloter toutes discussions relatives aux sujets dont il est fait mention dans le préambule.*

*Ce comité est constitué de :*

- ✓ quatre représentants syndicaux, membres du comité central de négociation du Conseil Conjoint*
- ✓ quatre représentants patronaux membres du Comité de relations de travail de l'Association de la Construction du Québec ACQ. »*

*L'une ou l'autre des parties peut demander une rencontre du comité, laquelle doit avoir lieu dans les meilleurs délais. Il y aura un minimum de quatre rencontres par année.*

*Les parties peuvent s'adjoindre des personnes dans le but de favoriser les travaux du comité.*

---

<sup>4</sup> Convention collective de travail du secteur industriel de l'industrie de la construction 2004 – 2007, annexe M

*Toutes autres règles de fonctionnement du comité seront déterminées par les parties.»*

Les travaux de ce comité débuteront le 24 février 2005. Bien que les entrepreneurs concernés souscrivent aux recommandations que l'ACQ met de l'avant dans le présent document, ils soulignent l'importance et les avantages significatifs que comporte ce qu'ils nomment eux-mêmes, une solution négociée.

#### **4.1 Délégué de chantier**

Les témoignages reçus devant la Commission ont démontré de façon éloquent que le rôle exercé par les délégués de chantier dépasse largement celui prévu par la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, communément appelée la Loi R-20. Il en va de même pour le temps consacré à sa fonction.

Nous estimons que des mesures de surveillance et de contrôle doivent être prises afin d'assurer l'application intégrale de la Loi R-20 à l'égard du délégué de chantier.

Puisqu'il revient à la Commission de construction du Québec (CCQ) de faire appliquer la Loi sur la fonction de délégué (art. 4.2 de la loi), nous recommandons que cette dernière assure un contrôle efficace des dispositions relatives au délégué de chantier et applique, le cas échéant, le recours approprié contre le contrevenant.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**Que la CCQ intervienne de façon plus rigoureuse afin que le délégué de chantier s'entienne au rôle qui lui est strictement dévolu par la loi.**

**En cas de contravention, le gouvernement devrait instaurer un mécanisme de destitution du délégué ou une déclaration d'inhabilité à occuper une telle fonction.**

#### **4.2 Mécanisme de coordination des relations du travail sur les chantiers de grande importance.**

Suite aux différents témoignages reçus par la Commission, nous constatons que le donneur d'ouvrage et la partie syndicale ont délibérément écarté les employeurs dans le traitement des sujets de relations de travail les concernant. Cette façon de procéder a non seulement contribué à accroître les coûts mais également à bafouer la responsabilité des employeurs dans la gestion de la main-d'œuvre, l'organisation du travail et l'application de la convention collective.

Pour ce qui est des chantiers de grande importance, l'ACQ propose la création obligatoire d'un comité d'employeurs dont le mandat vise à représenter ces derniers en matière de relations de travail. Ce faisant, nous confirmons la responsabilité des employeurs en matière de relations de travail tout en brisant leur isolement face à la partie syndicale dans le cadre de l'application de la convention collective. Conséquemment, nous éviterions aussi l'ingérence du propriétaire ou de son représentant dans la gestion des relations du travail qui concerne les employeurs et leurs salariés.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**D'instituer un comité d'employeurs obligatoire sur les chantiers de grande importance, lequel serait responsable de regrouper et de représenter les employeurs en matière de relations de travail.**

Ce comité, qui serait mis sur pied par l'association sectorielle d'employeurs regrouperait tous les employeurs d'un chantier par l'entremise de représentants désignés. Ce comité constituerait également un lien privilégié avec le donneur d'ouvrage en matière de relation de travail.

Encore une fois, devant les témoignages recueillis par la Commission concernant les conflits relatifs à la répartition du travail et à l'assignation des travaux de réception et de manutention des équipements et matériaux appartenant au propriétaire, l'ACQ propose l'organisation d'une conférence préparatoire pour disposer de ces différents litiges avant l'amorce des travaux sur le chantier. Le propriétaire, les associations représentatives et l'association sectorielle d'employeurs concernée devraient participer à cette conférence préparatoire. Cette instance pourrait également disposer des problèmes relatifs la préfabrication et au recours d'expertises particulières.

Toujours dans le but de favoriser de saines relations de travail sur les chantiers de grande importance, l'ACQ propose :

**Que le propriétaire procède, avant le début des travaux, à une conférence préparatoire à laquelle participeraient les associations représentatives et l'association sectorielle d'employeurs impliqués dans le projet.**

Ce comité pourrait disposer des problèmes liés à l'assignation des travaux de réception du matériel, à la préfabrication et au recours à des expertises particulières.

#### 4.3 Autorité des associations représentatives

Certains témoignages entendus lors de la Commission ont également révélé la difficulté pour les associations représentatives, de faire respecter par leurs associations affiliées les ententes intervenues avec le propriétaire ou son représentant.

Afin d'assurer le respect des ententes et des mécanismes déjà prévus aux conventions collectives, il y aurait lieu de prévoir des mesures législatives engageant les associations affiliées envers leur association représentative.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

***De modifier l'article 95 (chap.R-20) afin d'y insérer une disposition liant les associations syndicales affiliées aux engagements de leur association représentative.***

#### 4.4 Discrimination

À la lumière des témoignages entendus (cas Toiture Gauthier), nous constatons l'exercice de moyens de pression auprès des employeurs pour s'assurer que les salariés embauchés sur ce chantier appartenait à la même association représentative.

Bien que cette pratique soit proscrite par la Loi R-20, il n'en demeure pas moins que plusieurs employeurs sont victimes de cette forme d'intimidation. Qu'il nous suffise de mentionner les plaintes soumises au Ministre en vertu de l'article 105 de la loi, où l'ACQ représente des employeurs ainsi poursuivis dont Gastier, Canadian, Stiebbens et Omega.

De plus, l'ACQ est régulièrement intervenue auprès du ministre du Travail pour dénoncer la situation dans laquelle se retrouvent les employeurs.

D'ailleurs, le problème existe depuis plusieurs années et est déploré depuis longtemps par les employeurs du milieu de la construction. Dans une sentence arbitrale rendue le 14 août 2001<sup>5</sup>, l'arbitre Me Léonce E. Roy identifiait déjà clairement les problèmes que pose cette loi, relativement à une cause où un entrepreneur était poursuivi pour discrimination à l'embauche. Voici ce qu'il affirme à la page 13 de sa décision :

*« (...) Dans la présente affaire, il est sûr que la plainte ne peut être accueillie que contre l'Employeur PRYM Construction inc. La loi a de ces insuffisances qu'il nous faut accepter jusqu'à ce que le législateur décide d'apporter des correctifs nécessaires.*

*(...) Les menaces et l'intimidation ont été provoquées par les représentants de Local 2182 selon la preuve entendue. Or, la loi ne me permet pas d'accueillir la plainte contre eux, mais uniquement contre l'employeur qui s'est fait le présumé complice. Dans la présente affaire, l'Employeur s'est plutôt décrit comme un otage. Est-ce là une insuffisance de loi?*

*Ce n'est pas la première fois qu'une pareille affaire est plaidée devant un arbitre, et les arbitres ne peuvent pas intervenir contre les véritables responsables de la violation de la loi. »*

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**Des modifications législatives permettant à l'arbitre, saisi d'une plainte pour intimidation (ou discrimination), de déceler les causes réelles de cette intimidation, d'identifier ses instigateurs et de responsabiliser la partie syndicale lorsqu'elle est impliquée.**

**Dans le cas où l'enquête démontrerait que l'employeur a agi sous l'effet de pressions syndicales, aucun recours ne devrait être entrepris contre lui.**

---

<sup>5</sup> Jacques Boisvert c. Prym Construction inc., Tribunal d'arbitrage Trois-Rivières, N° 2001-045, 18 pages

**Lorsque la partie syndicale serait tenue responsable d'intimidation, elle devrait rembourser les salaires perdus par le plaignant et être exposée au paiement de dommages punitifs exemplaires.**

#### **4.5 Placement syndical**

À travers les différents témoignages, la Commission a été en mesure de constater le rôle abusif qu'ont pu jouer certaines associations syndicales dans le processus d'embauche de la main-d'œuvre.

L'objectif que poursuit l'ACQ est d'assurer aux employeurs le libre exercice dans le choix de sa main-d'œuvre et partant éviter toutes représailles que pourrait exercer une association syndicale contre un employeur dans le seul but de le contraindre dans le processus d'embauche.

Afin de contrer ces pratiques abusives, la législation devra faire l'objet d'une révision afin de garantir aux employeurs l'objectif visé.

Également, la CCQ devra manifestement prendre les moyens nécessaires dans le but d'améliorer son service de référence de main-d'œuvre.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**De revoir certaines dispositions de la Loi R-20 visant à garantir à l'employeur toute la liberté requise dans l'exercice de son pouvoir d'embauche.**

**Que soit améliorée la performance de la CCQ en matière de référence de main-d'œuvre afin d'offrir aux employeurs un service efficace.**

## 5. Santé sécurité au travail

### 5.1 Le rôle des associations sectorielles d'employeurs

Sur les chantiers de grande importance (voir Code de sécurité en annexe) tel que celui de Gaspésia, la Commission a été en mesure d'apprécier l'importance que revêt le programme de prévention du maître d'œuvre auquel doit se soustraire tout employeur oeuvrant sur le chantier.

À cet égard, l'ACQ désire souligner une certaine incohérence législative qui a pu contribuer à accroître les coûts de ce projet.

En vertu des articles 200 à 222 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail<sup>1</sup>, il est prévu que le propriétaire d'un éventuel chantier de grande importance doit aviser la CSST avant le début des travaux. Ce préavis vise essentiellement à permettre de réunir les principaux intervenants concernés par le projet afin d'adopter des règles particulières en matière de santé-sécurité sur le chantier.

Pour ce faire, dans le présent contexte législatif, la CSST convoque le propriétaire (maître d'œuvre) et les associations représentatives (syndicats). Lors de cette rencontre, les associations représentatives réclament et discutent diverses mesures pour la gestion de la santé-sécurité. Plusieurs d'entre elles seront retenues et feront partie intégrante du programme de prévention. D'ailleurs c'est ce même programme de prévention qui s'appliquera aux éventuels employeurs et salariés qui oeuvreront sur le chantier. Or la Loi sur la santé et sécurité du travail, L.R.Q., c. S-2.1, ne prévoit pas la participation des employeurs ou de l'association sectorielle les représentant en matière de santé et sécurité.<sup>6</sup>

L'expérience nous démontre que la présence facultative ou tolérée de l'association sectorielle lui confère un statut d'observateur la plaçant ainsi dans une situation précaire. La participation de l'association sectorielle d'employeurs s'avèrerait déterminante pour relever les omissions, les ambiguïtés ou les dispositions difficilement gérables ou improductives que pourrait comporter le projet du programme de prévention du maître d'œuvre.

---

<sup>6</sup> Loi sur la santé et sécurité du travail, L.R.Q., c. S-2.1, art. 220 et suivants

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**De prévoir aux articles 220 et suivants la participation de l'association sectorielle d'employeurs concernée par la nature du chantier lui permettant ainsi de jouer un rôle officiel dans la détermination des conditions particulières sur les chantiers de grande importance.**

## 5.2 Les obligations extraréglementaires

Il est de notoriété que des échanges et rencontres tripartites se tiennent plusieurs mois avant la tenue de la réunion de chantier de grande importance entre la CSST, le maître d'œuvre et les associations syndicales. Sous des prétextes de disponibilité de main-d'œuvre, d'échéanciers de travaux, des conditions particulières en matière de santé et sécurité sont instaurées.

À l'occasion de ces discussions préliminaires, la partie syndicale cherche à convaincre le maître d'œuvre d'ajouter certaines dispositions extraréglementaires à son projet de programme de prévention. D'ailleurs ces dernières feront l'objet d'une étude plus approfondie lors de la rencontre officielle convoquée par la CSST.

À titre d'exemple, citons la présence de tous les délégués au comité de chantier alors que le *Code de sécurité* pour des travaux de construction, R.Q., c.-S2.1, r. 6<sup>7</sup> ne prévoit la présence que d'un seul délégué de chantier par association représentative. À elle seule, cette disposition particulière contribue à alourdir le processus de décision, tout en engendrant un coût supplémentaire. Dans ces circonstances, puisque le nombre de délégués de chantier siégeant au comité est plus élevé que le nombre de représentants d'employeurs, le rapport de force se trouve donc débalancé.

Notons également qu'au cours des deux dernières décennies, tant les pouvoirs du délégué de chantier que certaines dispositions extraréglementaires (inspection d'équipement) se sont accrus et ont été importés d'un chantier à l'autre.

---

<sup>7</sup> Code de sécurité pour les travaux de construction, R.Q., art. 1.1 et 2.5.2.2

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**Que la constitution du comité de chantier s'établisse selon les dispositions de la section 2.5 du Code de sécurité;**

**Que sur les chantiers de grande importance, la CSST utilise son pouvoir d'ordonnance pour reconnaître la présence d'un seul délégué de chantier par métier ou occupation pour siéger au comité de chantier.**

Tel que déjà indiqué, le programme de prévention applicable au chantier de grande importance comporte plusieurs obligations qui dépassent largement le contenu réglementaire québécois en SST. Toutes ces dispositions constituent des coûts importants pour l'entrepreneur et ultimement pour le propriétaire. L'ACQ a systématiquement demandé aux maîtres d'œuvre d'inclure le programme de prévention aux documents d'appels d'offres. Force est de constater que les maîtres d'œuvre ont répondu en grande partie à notre demande.

Toutefois, la situation demeure toujours problématique pour les premiers entrepreneurs réalisant des travaux au tout début du chantier (travaux préalables d'aménagement de sol, de coffrage et de montage d'acier de structure). Ces derniers n'ont pas toujours en leur possession le programme de prévention applicable. Par conséquent, tous les coûts inhérents au programme de prévention ne sont pas tous inclus à leur soumission. Cette situation entraîne nécessairement, lors de l'exécution des travaux, des demandes de coûts supplémentaires qui contribuent à l'augmentation des coûts réels des travaux par rapport aux évaluations initiales.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**Que le programme de prévention fasse partie intégrante des documents d'appels d'offres pour tous les entrepreneurs qui remettent une soumission soit au propriétaire et/ou à son représentant ou à l'entrepreneur général.**

Enfin, les méthodes et techniques d'exécution des travaux déterminées par l'entrepreneur sont fréquemment modifiées par les gestionnaires représentant le maître d'œuvre ou par d'autres instances décisionnelles au chantier découlant du programme de prévention. Ces changements, lorsqu'ils dépassent les exigences prévues au Code de sécurité pour les travaux de construction peuvent entraîner des coûts supplémentaires tant pour l'entrepreneur que pour la valeur du projet.

Dans ce contexte, l'ACQ propose :

**Que l'évaluation initiale des coûts des travaux soit modifiée lorsque des changements entraînent des coûts supplémentaires;**

**Que les entrepreneurs soient compensés pour les frais occasionnés par les modifications apportées aux méthodes et techniques d'exécution des travaux.**

## LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1 : Avis du Conseil de la science et de la technologie, « Bâtir et innover, Tendances et défis dans le secteur du bâtiment »
- ANNEXE 2 : Avis du Conseil de la science et de la technologie, « Bâtir et innover, Tendances et défis dans le secteur du bâtiment »
- ANNEXE 3 : Productivity improvements on Alberta major construction projects, Optima Engineers and constructors inc., 2003
- ANNEXE 4 : Lettre d'entente pour la formation du Comité sur l'amélioration de l'industrie
- ANNEXE 5 : Sentence arbitrale, Jacques Boisvert c. Prym Construction inc.
- ANNEXE 6 : Loi sur la santé et la sécurité du travail, Chapitre S-2.1, article 220 et suivants
- ANNEXE 7 : Code de sécurité pour les travaux de construction, c. s-2.1, r. 6, définition de construction de grande importance et comité de chantier
- ANNEXE 8 : Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (L.R.Q., c. r-20), définitions et article 60.2 et suivants
- ANNEXE 9 : Bryan Foster, Gestion de la productivité dans les projets de construction, Le Bulletin Revay, vol. 19, n° 2, mai 2000

## **ANNEXE 2**

---

Rapport d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais  
du chantier sur la société Papier Gaspésia Chandler (pages 251-260)

Commission d'enquête sur la société Papier Gaspésia

Mai 2005

---

---

Rapport d'enquête sur les dépassements  
de coûts et de délais du chantier  
de la Société Papiers Gaspésia de Chandler

---

*« Précipitation est mère du regret »*

---

Mai 2005

Commission d'enquête  
sur la Société  
Papiers Gaspésia

Québec 

---

CHAPITRE **11**

LES GRANDS PROJETS

---



## 11.1 Le rôle de l'État

Plusieurs auteurs, groupes de travail ou commissions de tout ordre ont cherché depuis le début des années 90 à analyser le rôle de l'État dans les sociétés modernes et à sortir du cul-de-sac des idéologies préfabriquées du « tout État » ou du « tout entreprise privée ». La plupart ont fondé leur réflexion sur une interrogation à caractère pratique : eu égard aux problématiques contemporaines du développement technologique, du coût de production des biens et des services et de la recherche d'un nouvel équilibre économique-politique international, est-ce l'État ou l'entreprise qui peut agir avec le plus d'efficacité et le plus d'efficience?

S'agissant plus précisément du rôle de l'État, on s'est posé deux questions, sur la base des problématiques évoquées ci-dessus :

- Où l'État peut-il s'impliquer avec efficacité et efficience?
- Comment doit-il s'impliquer?

Les économies nationales étant maintenant ouvertes sur l'économie mondiale de marché, dont le garant se veut l'Organisation mondiale du commerce, et la logique territoriale nationale étant dépassée, l'État doit abandonner le domaine de la production et se concentrer sur sa mission et ses fonctions politiques.

L'État interventionniste comme producteur doit donc être remis en cause, sauf lorsqu'il s'agit de sauvegarder certains « intérêts politiques supérieurs » : sécurité et indépendance nationales, infrastructures, aide au développement de filières technologiques porteuses de développement économique futur, surtout lorsqu'elles sont largement subventionnées dans les autres pays, directement ou indirectement, comme dans le cas de la défense et de l'aérospatial.

En revanche, puisque le marché à lui seul ne permet pas d'assurer l'autorégulation de l'économie générale, l'État a une responsabilité dans la définition et la garantie d'application des règles du jeu pour assurer :

- le respect de la concurrence;
- le contrôle des ententes allant contre l'intérêt public, c'est-à-dire contre l'intérêt du consommateur;
- la moralité du jeu de l'offre et de la demande;
- la transparence de l'information économique et financière;
- le respect de l'environnement;
- le respect de l'éthique du travail (équité salariale, travail des enfants).

Ainsi, considérant à la fois les exigences de l'intérêt public et de la défense des citoyens à titre individuel, l'État est justifié d'agir en amont du système de production, pour établir les bases d'un développement économique durable, par des interventions en matière :

- d'éducation,
- de recherche scientifique et technologique,
- de santé publique,
- de régulation des rapports sociaux,
- d'infrastructures.

Dans les grands travaux, le rôle de l'État est d'abord de fixer le cadre institutionnel dans lequel ils doivent être réalisés. C'est lui qui doit établir les règles du jeu. En somme, l'État a un rôle de support et non d'investisseur direct. L'État ne devrait intervenir financièrement qu'en appui, pour promouvoir des projets structurants, ne comportant que des risques acceptables et gérables. Ainsi pourrait-il s'autoriser de l'intérêt politique supérieur pour engager des fonds publics.

Dans le cas de Papiers Gaspésia, il apparaît que les coûts de modernisation de l'usine ont été mal évalués avant le début des travaux et mal contrôlés une fois entrepris. La rentabilité et la compétitivité de l'entreprise se sont trouvées compromises, puisque le projet était déjà marginal dans un scénario idéal. Tembec jouait le rôle de promoteur officiel, alors que ce n'était pas elle en réalité qui avait pris l'initiative et qui prenait les risques, car elle n'avait pas vraiment investi d'argent dans le projet et était rémunérée pour tous services rendus et à rendre. L'importance des fonds publics engagés dans le Projet empêchait toute véritable imputabilité du secteur privé, en dehors des engagements contractuels.

Il devient évident, dans le dossier de Papiers Gaspésia, que l'État, dans sa précipitation, a agi sans se soucier de la rationalité économique. Une idéologie interventionniste et des motifs électoralistes, sans doute, ont inspiré son intervention. Il serait naïf de penser que de telles considérations puissent toujours être évitées à l'avenir, par de simples mesures législatives ou réglementaires. Néanmoins, la Commission a des suggestions à offrir.

## **11.2 Les spécificités des grands chantiers**

Grands chantiers, mégaprojets ou projets de grande importance sont des expressions synonymes. Le chantier de construction de Papiers Gaspésia était un grand chantier au sens où nous l'entendons ci-après.

Un grand chantier n'a rien de commun avec la construction d'une maison unifamiliale ou même d'un édifice à bureaux. Il importe donc de bien comprendre les différences entre ces types de chantiers et les impacts de telles différences.

Un grand chantier se caractérise d'abord par sa valeur en argent, par le nombre de personnes impliquées, par sa durée et par ses impacts économiques. Cette notion de grand chantier est cependant complexe. Elle est fonction du lieu du chantier (éloigné, à baraquement, etc.), du type de construction, de l'importance des fonds qu'il implique, de la provenance des fonds (publics ou

privés), de l'impact économique du chantier en général et sur la région, de l'effet multiplicateur économique (fournisseurs, services, etc.), de la taille du site, des qualifications exigées des travailleurs, de la technologie utilisée, du genre de matériaux, etc.

Il devient alors clair qu'on ne peut pas déterminer un grand chantier indépendamment du contexte entourant la planification et la construction d'un projet donné, chacun étant différent des autres.

Les grands chantiers impliquent donc beaucoup de gens et des investissements importants. Ils portent également en eux de forts gènes de désastre parce que, selon Flyvbjerg<sup>1</sup>, entre autres, leurs promoteurs ont cette tendance presque contagieuse d'en sous-estimer les coûts et d'en surestimer les bénéfices. L'ampleur de tels projets exige une planification, une coordination et une intégration serrées et réalistes. Ce sur-optimisme est certes dangereux et se situe souvent à la source des dépassements de coûts et de délais.

Les grands chantiers s'étalent, pour leur réalisation, sur une bonne période de temps. Cela constitue une particularité additionnelle à la problématique, surtout lorsqu'il y a injection de fonds publics, comme cela est la caractéristique commune des grands chantiers. L'imputabilité devient alors diffuse, le décideur public ayant lancé le projet n'étant souvent plus en place lorsque les critiques fusent.

L'élaboration de tout projet de construction comporte sa part de risques financiers et temporels. Cela est exponentiellement vrai pour les grands chantiers. Ce risque, il faut le gérer en prévoyant des alternatives et donc différents chemins critiques pour sa réalisation. Faute de ce faire, on réalise très souvent que les coûts finaux dépasseront inévitablement les estimations optimistes initiales.

L'organisation du travail constitue une autre particularité des grands chantiers. Certes, tout chantier de construction fait face à ce défi, mais dans les grands chantiers, cette organisation du travail prend une importance primordiale. La coordination des activités et des personnes est le moteur depuis l'ébauche du projet jusqu'à la livraison du produit de construction. La coordination vise, entre autres, l'arrivée des matériaux, leur manutention, leur rangement sur le chantier, leur distribution sur le chantier, l'assignation ordonnée des travaux au bon moment, au bon lieu, etc. Tout cela devient d'autant plus complexe à réaliser qu'il s'agit d'un grand chantier rassemblant, en même temps, des centaines, voire des milliers de travailleurs sur un même site. Par exemple, jusqu'à 17 000 travailleurs ont œuvré en même temps sur le chantier de la Baie James.

L'organisation du travail sur un chantier de construction n'est pas une conséquence de la technique, mais une condition de réussite de cette technique. C'est pourquoi cette organisation du travail doit être intégrée de façon fonctionnelle dans la gestion de tout projet. Cela est encore plus vrai pour tout grand chantier.

---

<sup>1</sup> Flyvbjerg, B. et al. (2003), *Megaprojects and Risk : An Anatomy of Ambition*, Cambridge University Press, U.K. Cet ouvrage présente une synthèse couvrant plus de 600 mégaprojets de toutes tailles et de toutes sortes depuis 1927.

Il n'y a pas qu'au Québec où il y ait des grands chantiers. Les problèmes importants et aigus qu'on y retrouve sont universels. En ce sens, le Québec n'y échappe pas, surtout en contexte d'injection importante de fonds publics dans de tels chantiers.

En Ontario, la firme de consultants Revay et associés s'est intéressée, entre 1990 et 2000, à 25 projets de construction pour lesquels un important excédent d'heures travaillées avait été observé. L'analyse des données recueillies a permis de dégager les constats suivants :

- les dépassements de coûts sont rarement attribuables à un seul responsable ou à une seule cause;
- les intervenants impliqués dans des projets pour lesquels des dépassements de coûts importants sont survenus ont l'habitude de se rejeter la responsabilité;
- les projets ayant fait l'objet d'une planification et d'un contrôle efficaces sont rarement aux prises avec des dépassements substantiels.

Toujours selon l'étude de Revay, les principales causes de dépassements dans les heures travaillées sont les suivantes :

- modification de la portée des travaux,
- compression des calendriers d'exécution,
- soumissions erronées,
- changements de condition,
- perturbations imputables aux clients ou à d'autres entrepreneurs.

À la suite de leur examen de quelque 600 mégaprojets réalisés à travers le monde depuis 1927, Flyvbjerg et associés présentent quatre conclusions porteuses de leçons :

- 1- Neuf projets sur dix ont subi un dépassement de coûts généralement de 50 à 100 % de l'estimation initiale.
- 2- La demande prévue pour le bien produit ou le service rendu est généralement surestimée de 20 à 70 %.
- 3- La tendance à sous-estimer les coûts et à surestimer la demande ne s'est pas du tout atténuée depuis 50 ans.
- 4- La sous-estimation des coûts ne relève pas de la simple erreur humaine, mais découle de la tendance systématique des intervenants à déformer stratégiquement la réalité afin de faire démarrer le projet le plus tôt possible, au profit de leurs intérêts politiques ou financiers.

---

Et le professeur Roger Miller d'ajouter, à la suite de son examen de quelque 60 grands chantiers récents :

Les prises de décision dans les grands projets sont souvent désordonnées et chaotiques <sup>2</sup>.

Les erreurs de prévision, dans le cadre de grands chantiers, ont des causes très variables, mais qui ont des racines communes. Flyvbjerg et associés en identifient deux :

- 1- l'identification, l'analyse et la maîtrise des risques sont systématiquement négligées ou absentes;
- 2- il y a totale absence d'imputabilité des promoteurs (politiques, industriels ou financiers) pour les erreurs faites dans la prévision des coûts ou de la demande.

En bout de ligne, les fonds publics deviennent corne d'abondance. Dans ces gros projets impliquant majoritairement des fonds publics, les gouvernements sont manifestement en conflit d'intérêts. Ils assument, en effet, le rôle double et contradictoire de promoteurs principaux des projets et de gardiens de l'intérêt public.

### 11.3 Préalables aux grands projets

Les grands projets, grands par les investissements requis, par le nombre de personnes impliquées, par leur durée, leur taille et par leurs impacts économiques possèdent des caractéristiques particulières qui impliquent nécessairement un haut degré de risques générateurs presque automatiquement de dépassements de coûts et de délais.

Un des critères très généralement utilisés pour qualifier un projet de méga ou de grande importance est le niveau de dépenses d'immobilisation requises. Cela est vrai partout, du Big Dig de Boston au tunnel sous la Manche. Or, l'article 60.2 de la Loi R-20 établit que pour être qualifié de grande importance, un projet de construction est celui auquel au moins 500 salariés seront employés simultanément à un moment donné des travaux. Le critère du nombre de personnes nous semble inadéquat, puisque deux projets de même valeur peuvent exiger un nombre différent de personnes, l'un étant à plus haute intensité de main d'œuvre que l'autre. Nous préférons le critère généralement retenu à travers le monde, soit un niveau de dépenses en immobilisation d'un milliard \$ ou plus (en dollars courants). Cependant, vu la taille de l'économie du Québec, un seuil de 250 M\$ en dollars constants nous paraît plus réaliste.

---

<sup>2</sup> Miller, R. , Risques et stratégies dans les grands projets, Conférence présentée devant la Direction générale de l'Armement, 31 octobre 2001, p. 9.

---

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 20

**Que, pour fins de financement public, le gouvernement définisse « grand projet » comme étant un projet de construction dont la réalisation exigera des dépenses d'immobilisation d'au moins 250 millions en dollars constants et qu'il modifie en conséquence les articles 60.2 et 60.3 de la Loi R-20.**

Un grand projet doit être économiquement viable, techniquement fonctionnel et socialement acceptable.

Avant d'engager les millions de dollars nécessaires à la réalisation d'un grand projet, les promoteurs doivent consacrer des sommes très importantes à sa définition : jusqu'à 35 % du coût total selon le projet, suggèrent Miller et Lessard<sup>3</sup>. Il faut évaluer les compétences et les moyens des partenaires, identifier la rentabilité et les risques du projet, s'assurer du cadre institutionnel et réglementaire, vérifier la fonctionnalité technique et l'impact social du projet et développer avec tous les contribuables une stratégie de répartition des risques, y compris des coûts imprévus.

Miller et Lessard écrivent encore (page 48) : « *Early choices lock projects on paths that cannot be modified. Such projects are inadequately shaped because political actors or institutional structures do not require extensive debates* ».

Aussitôt que la décision de procéder est prise, la liberté de choisir d'autres options devient limitée. Les jeux sont faits, pour le meilleur ou pour le pire.

Comme on l'a vu précédemment, les gouvernements sont manifestement en conflit d'intérêts dans les grands projets financés par des fonds publics. Pour résoudre ce conflit, une fois l'idée d'un projet lancée, il est nécessaire qu'une distance entre le gouvernement et le projet soit établie, afin que l'intérêt public soit sauvegardé. Cela doit se faire en mettant en place un contrepois formel pour s'assurer que les risques soient mesurés et une imputabilité véritable, introduite au cœur du processus. Un jugement préalable à la décision de lancer un grand projet doit être fait, au nom du public, par une structure indépendante, légère, ponctuelle et efficace. Les coûts et les délais occasionnés par ce mécanisme, même s'ils sont substantiels, sont inhérents à une saine décision de s'engager dans un grand projet. La Commission croit qu'un tel mécanisme aurait pu éviter le fiasco du projet de Chandler.

---

<sup>3</sup> Miller et Lessard, *The Strategic Management of Large Engineering Projects* (2000, The MIT Press, Cambridge, Mass. U.S.A.), p.12

---

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 21

**Qu'un comité d'experts indépendants, spécialisés dans le genre d'ouvrage projeté, soit constitué avant toute décision d'injecter des fonds publics importants pour la réalisation d'un grand projet;**

**Que ce comité se prononce sur l'estimation des coûts et la viabilité du projet suivant les études, ententes et dossier de définition qui pourront lui être soumis et puisse obtenir une assistance technique et administrative à cette fin;**

**Qu'avant la décision d'engager des fonds publics, l'opinion des membres de ce comité soit rendue publique.**

Pour assurer le succès d'un grand projet, il faut au moins un opérateur qui assume les risques et qui soit imputable de conduire le projet à terme, un propriétaire qui puisse prendre les décisions utiles en temps valable. Les professeurs Roger Miller et Donald R. Lessard concluent qu'un grand projet doit être dirigé par un propriétaire responsable :

*"Ownership competencies. The prime competency of any sponsor is the ability to think, select, and behave as a responsible owner who will have to operate the projects it builds. The obligation to make these trade-offs forces it to challenge cospecialized parties and contractors. The sponsor acts as a master contractor, paying for the project and living with the consequences of choices".<sup>4</sup>*

Ici, Papiers Gaspésia n'était pas un propriétaire « responsable ». Aucun des partenaires ne prenait d'initiative comme un véritable entrepreneur. Tembec, contractuellement chargée de la gérance du Projet aux frais de Papiers Gaspésia, devait offrir ses conseils d'opérateur aux frais de Papiers Gaspésia et devait vendre le produit aux frais de Papiers Gaspésia. Aucun des trois partenaires, Tembec, Rexfor et le Fonds, n'a pris à l'avance un engagement en cas de dérapage.

Papiers Gaspésia n'est pas une entreprise d'État, même si elle en a l'apparence et qu'elle n'a toujours vécu que des fonds publics. En vérité : c'est une structure sans pilote et si les choses vont mal, le citoyen avale la pilule; par contre, si elles vont bien, le secteur privé en profitera. Tous les risques sont transférés au public, représenté par des gestionnaires qui ne sont pas aguerris au domaine. Le Québec a connu d'autres gouffres sans fond comme celui-là. Il est temps d'apprendre de nos erreurs.

Tout le monde était nerveux devant ce projet. Pour le président Dottori, de Tembec, il s'agissait d'un projet du gouvernement. L'aide gouvernementale maximale a été recherchée et obtenue alors

---

<sup>4</sup> Miller et Lessard, *The Strategic Management of Large Engineering Projects* (2000, The MIT Press, Cambridge, Mass. U.S.A.), page 29.

que le ratio dette/équité était incompatible avec les risques assumés. La technologie du procédé de fabrication n'était pas éprouvée. Le produit devait trouver un nouveau créneau sur le marché. Aucun autre opérateur n'avait voulu se risquer.

Dans les domaines qui ne relèvent pas du rôle de l'État, les risques doivent être assumés par le secteur privé. Qu'un organisme de financement se limite à une participation minoritaire dans une entreprise privée va de soi, mais cela n'est pas suffisant. La réussite d'un projet exige que l'opérateur, à lui seul, détienne le contrôle de l'entreprise, pour qu'il puisse prendre des décisions et en assumer les conséquences. Ce n'était pas le cas de Papiers Gaspésia. Une entreprise sans patron est l'entreprise de personne.

Ainsi, la Commission recommande :

Recommandation n° 22

**Que les organismes de financement de l'État s'abstiennent d'investir dans un grand projet privé, lorsque la propriété de l'entreprise n'est pas majoritairement contrôlée par un ou des promoteurs opérateurs.**

#### **11.4 Relations du travail sur les grands chantiers**

Une question importante s'est posée dans les provinces canadiennes eu égard aux relations du travail sur les grands chantiers : ceux-ci requièrent-ils un cadre juridique distinct des autres travaux de construction? La Colombie-Britannique, l'Alberta, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve ont répondu à cette question par l'affirmative, chacune à sa façon.

Le Québec, pour sa part, a toujours, à juste titre selon nous, répondu à cette question par la négative. Il a cependant reconnu une exception dans la Loi R-20, aux articles 60.2 et 60.3, qui permet des ententes particulières négociées sur les conditions de travail dans les projets de grande importance.

D'abord, le régime québécois de relations du travail est unique et distinct de celui des autres provinces, incluant des composantes antinomiques aux régimes des autres juridictions comme le pluralisme syndical, la tradition de négociation pour tous les métiers et occupations pour un grand ensemble (province ou secteur), l'atelier fermé, le régime général d'avantages sociaux, etc.

De plus, un régime distinct de négociation pour les grands chantiers pose de sérieux problèmes. Il engendre deux industries de la construction, celle des grands chantiers spoliant le reste de la construction en établissant deux catégories de conditions de travail et de travailleurs, les grands chantiers emportant la palme par rapport aux petits chantiers. De cette division résulte inévitablement surenchère et déséquilibre des pouvoirs de négociation. Une seule entente particulière fut conclue depuis l'ajout à la Loi R-20 de ses articles 60.2 et 60.3 : c'était au chantier de l'Alcan à Alma, au grand regret de l'une des parties.

## **ANNEXE 3**

---

Commission de la construction du Québec  
Liste des chantiers importants (par régions)

2<sup>e</sup> trimestre 2007

---

**Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007**  
**Bas-St-Laurent-Gaspésie**

<u>Code</u>	<u>Site</u>	<u>Propriétaire</u>	<u>Type de construction</u>	<u>Valeur (M.\$)</u>	<u>Début du chantier</u>	<u>Fin du chantier</u>	<u>Nouvelle inscription</u>
10-4176	St-Ulric/St-Léandre	Hydro-Québec	Réfection de ligne de transport d'électricité	5.0 \$	2007-06	2007-08	***
10-6012	Grande-Rivière	Carrefour national de l'aquaculture et des pêches	Laboratoire de recherche et autres bâtiments	6.5 \$	2006-08	2007-06	
10-4137	Price	Municipalité de Price	Infrastructures municipales	12.0 \$	2006-04	2008-04	
10-2092	St-Alexandre	Aliments Asta Inc.	Modernisation d'usine	15.0 \$	2003-10	2007-06	
10-4162	Gaspé, Anse-à-Valleau	Cartier énergie éolienne	Parc d'éoliennes	164.0 \$	2006-04	2007-12	
10-4157	MRC de Rivière-du-Loup	Sky Power	Parcs d'éoliennes	370.0 \$	2006-09	2008-09	
10-4158	Escuminac, Route 132	Ministère des Transports	Réfection de route et pont	10.4 \$	2005-08	2008-06	
10-4160	Rivière-Ouelle, Ch. Haut-de-la-rivière	Mun. de Rivière-Ouelle	Assainissement des eaux	27.3 \$	2006-05	2007-10	
10-3032	La Pocatière	Centre Notre-Dame-de-Fatima	Agrand. et réaménagement d'hôpital (urgence)	7.0 \$	2006-06	2007-08	
10-3033	Rimouski, 22, rue Ste-Marie	Conservatoire de musique et École de danse Quatre Temps	Rénovation d'école (Centre civique de Rimouski)	7.4 \$	2005-06	2007-07	
10-5016	Pohénégamook	Groupe Michel Cadrin	Développement résidentiel	40.0 \$	2006-10	2009-07	
10-4099	Rivière-du-Loup-/Dégelis Route 185	Ministère des Transports	Réfection de route 185	170.0 \$	1999-09	2009-09	
10-4191	St-André-de-Kamouraska, Route 132	Ministère des Transports	Infrastructures municipales	9.0 \$	2006-08	2007-09	
10-2109	Murdochville, 53, Chemin de la mine	Noranda inc.	Démolition de fonderie et décontamination de site	16.0 \$	2007-06	2007-12	***
10-4179	Pointe-au-Père	Transport Canada	Réfection de quai	8.0 \$	2006-07	2008-07	
10-4187	Iles-de-la-Madeleine, ch. Grand-Ruisseau	Municipalité des Iles	Route et égout	12.7 \$	2006-07	2007-12	
10-5020	Rivière-du-Loup	Construction Pelletier et Frères	Développement résidentiel	6.0 \$	2006-05	2009-07	
10-4190	Price, Route 234	Ministère des Transports	Réfection de route	14.5 \$	2006-08	2007-10	
10-1059	Rivière-du-Loup	Desjardins	Centre de services	8.0 \$	2006-10	2007-07	
10-1065	Rimouski, 287, rue Pierre-Saindon	Le Groupe GP	Immeuble à bureaux	14.0 \$	2007-05	2008-03	***
10-4193	Gaspé	Construction DJL	Aménagement des installations portuaires	5.0 \$	2006-09	2007-05	
10-4194	Chandler, Route 132	Ministère des Transports	Réfection de route et de pont	7.5 \$	2007-05	2007-11	***
10-5021	Matane, rue Matane-sur-Mer	Régie régionale de la santé et serv. sociaux du Nunavik	Immeubles résidentiels	8.0 \$	2007-04	2007-10	***
10-2107	Amqui	Natrel	Agrandissement d'usine	5.0 \$	2007-06	2008-05	***
10-4189	Ste-Luce/Mont-Joli, Aut. 20	Ministère des Transports	Prolongement d'autoroute	24.9 \$	2006-05	2008-06	

## Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007 Saguenay-Lac-St-Jean

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M \$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
20-5016	Chicoutimi	Construction GER-RO	Immeubles résidentiels	6.0 \$	2006-04	2009-06	
20-2106	Jonquière	Alcan	Usine de traitement des brasques	250.0 \$	2004-09	2008-04	
20-3054	Jonquière	Cégep Jonquière	Rénov. et agrand. d'école « Pavillon Joseph-Angers »	28.0 \$	2006-07	2007-09	
20-3038	Jonquière	Centre hospitalier et de réadaptation de Jonquière	Centre de services ambulatoires et tomodynamométrie	18.8 \$	2006-09	2008-02	
20-4107	Péribonka	Hydro-Québec	Centrale électrique (Complexe Péribonka IV)	1,200.0 \$	2003-10	2008-07	
20-4109	Parc des Laurentides, Route 175	Ministère des Transports	Élargissement de route	730.0 \$	2006-04	2009-12	
20-3052	Dolbeau	Centre Maria-Chapdelaine - Hôpital de Dolbeau-Mistassini	Réaménagement de l'hôpital	18.0 \$	2007-05	2008-10	***
20-5015	Jonquière	9132-7460 Québec inc.	Immeuble résidentiel « Villas des Sables »	8.0 \$	2005-10	2007-10	
20-3057	Bagotville	Bombardier - Défense Nationale Canada	Centre de formation de pilotes d'avion	45.5 \$	2005-09	2007-07	
20-5014	Larouche	Gérard Tremblay	Dév. résidentiel et golf « Villas sur le golf »	34.0 \$	2006-09	2008-12	
20-4068	Autour du Lac-St-Jean	Alcan	Stabilisation des berges	85.0 \$	1985-11	2016-10	
20-1085	Lac Mistissini	Conseil de la nation Cris de Mistissini	Centre de loisirs	15.0 \$	2005-05	2007-12	
20-2152	Jonquière	Alcan	Démolition des salles de cuves Soderberg	20.0 \$	2007-06	2008-04	***
20-4136	Péribonka/St-Honoré	Hydro-Québec	Postes d'électricité et lignes de transport	168.5 \$	2006-08	2007-09	
20-5017	L'Anse-St-Jean	John Murdoch	Développement résidentiel	5.0 \$	2006-10	2007-10	
20-3059	Chicoutimi, 305, avenue St-Vallier	Hôpital de Chicoutimi	Agrand. de centre de radio-oncologie (Pav. St-Vallier)	19.6 \$	2006-12	2008-04	
20-2148	Roberval	Produits Gilbert	Agrandissement d'usine	10.0 \$	2006-09	2007-08	
20-2146	La Baie	Abitibi-Consolidated	Démolition d'usine	10.0 \$	2006-05	2007-08	
20-2147	Desbiens	NaturSac	Usine	5.1 \$	2006-09	2007-06	***
20-5022	L'Anse-Saint-Jean	Claude Tremblay	Développement résidentiel « Les Boisés Saint-Jean »	10.0 \$	2007-06	2009-06	***
20-5019	Chicoutimi, rue des Pigeons	Office municipal d'habitation de Saguenay	Immeubles résidentiels (3)	5.2 \$	2007-04	2007-10	***
20-1090	Chicoutimi	Place du Royaume	Rénov. de centre commercial	14.0 \$	2007-02	2007-12	***
20-3062	Jonquière, rue Mellon	Commission scolaire de la Jonquière	Agrand. de centre de formation professionnelle	5.0 \$	2007-06	2008-06	***
20-2141	Dolbeau-Mistassini	Bowater pâtes et papier du Canada	Modernisation d'usine	9.5 \$	2006-07	2007-12	

Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007

## Québec

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M \$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
<b>Liste des chantiers de 50 M\$ et plus</b>							
30-4241	St-Jean-Chrysostome, poste Lévis	Hydro-Québec	Réfection de poste électrique	191.0 \$	2005-06	2007-08	
30-5213	Québec, Avenue Chauveau/Rang St-Jacques	Jean-Guy Boillard	Développement résidentiel « Les Méandres »	350.0 \$	2004-02	2007-12	
30-4193	Québec	Ville de Québec	Modernisation de l'incinérateur municipal	57.0 \$	2006-02	2009-12	
30-3166	Ste-Foy	Université Laval	Agrandissement et rénovation « Pavillon Ferdinand-Vandry »	75.0 \$	2006-05	2009-12	
30-6064	Québec, 2323, boul. du Parc Technologique	GlaxoSmithKlyne	Agrandissement de laboratoire	72.0 \$	2003-11	2007-05	
30-5211	Breakerville	La Seigneurie du Golf	Développement résidentiel	90.0 \$	2004-06	2010-06	
30-4217	Québec, rivière St-Charles	Ville de Québec	Bassins de rétention du réseau d'égout et assainissement	125.0 \$	2002-10	2008-07	
30-4130	Québec Pont de Québec	Canadien National	Réfection de pont	100.0 \$	1997-05	2010-09	
30-5230	Petite-Rivière-St-François	Domaine du Massif	Développement résidentiel	115.0 \$	2005-07	2014-12	
30-5292	Québec, secteur Giffard boul. de la Canardière	Jean-Rock Tardif	Immeubles résidentiels « Habitation Faubourg Giffard »	50.0 \$	2006-11	2008-03	
30-4238	St-Joseph/Beauceville, Aut. 73	Ministère des Transports	Autoroute (Ph. 1et 2)	71.4 \$	2004-09	2007-10	
30-4248	Québec, promenade Samuel-de-Champlain	Ville de Québec	Promenade et aménagements	70.0 \$	2005-10	2008-07	
30-5250	Québec, rue Marais	Stéphan Huot	Développement résidentiel « Domaine de la Capitale »	200.0 \$	2005-06	2008-06	
30-2193	St-Romuald	Ultramar	Modernisation des équipements de raffinage	150.0 \$	2005-04	2008-06	
30-4276	Québec, diverses rues	Gaz Métropolitain	Réseau de distribution de gaz	75.0 \$	2004-08	2008-08	
30-6078	Québec, boul. Du Parc Technologique	INRS	Laboratoires	60.0 \$	2006-10	2008-04	
30-6069	Québec	Aéroport Jean-Lesage	Modernisation d'aéroport	70.0 \$	2006-09	2008-06	
<b>Liste des chantiers de 20 M\$ à 49,9 M\$</b>							
30-6066	Ste-Foy, chemin du Bon-Air	Michel Boutin - Pierre Cloutier	Transformation de résidence en maison funéraire	22.0 \$	2006-10	2008-12	
30-1286	Québec	Exposité - Pavillon de la jeunesse	Rénovation de centre d'exposition	23.0 \$	2006-07	2008-04	
30-4249	Pintendre/St-Anselme, Routes 173 et 277	Ministère des Transports	Élargissement et réaménagement de routes	38.0 \$	2006-06	2010-12	
30-3198	Québec, 1401, 18e Rue	C.H.U.Q. - Pavillon l'Enfant-Jésus	Agrandissement de l'urgence et laboratoires	40.2 \$	2006-06	2008-03	
30-3196	Ste-Foy, 2725, Ch. Ste-Foy	Hôpital Laval	Agrand. de centre de recherche (Ph. 2)	32.9 \$	2007-06	2008-06	***
30-4237	Québec, boul. Charest	Ville de Québec	Réfection de boulevard	20.0 \$	2005-08	2008-04	
30-5231	Lévis	Guy Turgeon	Dév. résidentiel « Village récréo-touristique St-Romuald »	26.0 \$	2005-07	2007-12	
30-5225	Lévis	Domaine de la grève Gilmour	Immeubles résidentiels	30.0 \$	2006-07	2009-07	
30-1431	Québec, 2500, rue Einstein	SFBC Anapharm	Immeuble à bureaux et laboratoire	25.0 \$	2006-03	2007-07	
30-1389	Québec, 1220, Place George-V ouest	Cogirès	Agrandissement d'hôtel « Château Laurier »	25.0 \$	2005-02	2007-07	
30-5257	Québec, 650, avenue Wilfrid-Laurier	Cogirès	Immeuble résidentiel « Le George V »	45.0 \$	2005-08	2007-07	
30-4216	Charlesbourg, lac des Roches	Ville de Québec	Usine de traitement des eaux	36.0 \$	2006-08	2008-12	
30-5209	Boischatel	Gestion immobilière Amyra	Immeubles résidentiels « Les Manoirs du Grand Duc »	22.0 \$	2004-04	2009-04	
30-3164	Québec, 1050, chemin Ste-Foy	C.H.A.U.Q. - Pavillon St-Sacrement	Centre hospitalier de soins de longue durée	25.0 \$	2005-08	2008-06	
30-3161	Québec, Avenue de Vitré	Corporation d'hébergement du Québec	Centre hospitalier de soins de longue durée - Rés. St-Charles	27.5 \$	2006-04	2008-10	
30-4196	Beauport	Ville de Québec	Rénovation d'usine de filtration	29.0 \$	2006-03	2007-12	
30-4185	Québec, riv. St-Charles	Ville de Québec	Renaturalisation des berges	30.0 \$	2004-06	2007-12	
30-5193	Québec, Mont Saint-Castin	Mont Saint-Castin	Développement résidentiel	40.0 \$	2003-03	2008-06	
30-1332	Québec, Place d'Youville	Ville de Québec	Rénovation de salle de spectacle « Palais Montcalm »	23.0 \$	2004-07	2007-06	
30-5224	Lévis	Charles Dumas	Développement résidentiel	20.0 \$	2006-06	2007-12	
30-4290	Québec, aut. Dufferin-Montmorency	Ville de Québec et ministère des Transports	Démantèlement de bretelles d'autoroute	20.0 \$	2007-04	2008-05	***
30-5297	Québec, 1050, boul. Lebourgneuf	Investissement immobilier Kevlar Inc.	Immeuble résidentiel « Les Classiques de Bourgneuf »	28.0 \$	2007-03	2008-08	***
30-5296	Beauport	Groupe Fotar	Immeuble résidentiel « Faubourg Giffard »	30.0 \$	2006-12	2008-06	
30-3218	Québec, 75, rue des Remparts	Monastère des Augustines	Centre d'hébergement	30.0 \$	2006-07	2008-07	
30-4294	Québec, boul. Champlain	Ministère des Transports	Mur de protection et réfection	23.0 \$	2006-07	2008-04	

30-1475	Est du pont de Québec Québec, 2555, boul. du Parc-Technologique	Geneohm Sciences Canada inc	de boulevard Immeuble à bureaux	24.0 \$	2007-04	2008-04	***
30-5294	Québec, 1050, rue du Massif	Ville de Québec	Immeubles résidentiels	23.0 \$	2007-03	2008-03	
30-4297	Québec, 1245, rue du Torrent	Ville de Québec	Infrastructures municipales	25.0 \$	2007-03	2008-12	***
30-1430	Lévis	Invanhoe Cambridge	Centre commercial « Mégacentre Rive-Sud »	45.0 \$	2005-06	2007-07	
30-1474	Québec, parc technologique	BD Diagnostic	Immeuble à bureaux et unité de production	39.0 \$	2007-04	2008-05	***
30-5299	Québec, boul. de l'Atrium	Construction Alain Jacques	Immeubles résidentiels « Les Jardins de la Noblesse »	20.0 \$	2007-03	2008-06	***
30-3215	Beauport, 2601, chemin de la Canardière	Hôpital Robert-Giffard	Réfection d'hôpital	22.6 \$	2007-01	2012-07	
30-1469	Québec, boul. Wilfrid-Hamel	Loto-Québec et Attractions hippiques	Hippodrome et salon de jeu	24.0 \$	2006-10	2008-04	
30-3207	St-Augustin, 4950, rue Lionel-Groulx	Collège St-Augustin	Centre de recherche en neurologie	20.0 \$	2006-12	2008-01	
30-4264	Québec, divers sites du port	Société des ports nationaux	Aménagement d'aires de récréation	42.8 \$	2006-09	2008-06	
30-3202	Québec, 100, rue St-André	Développement économique Canada	Rénovation de centre d'interprétation	24.0 \$	2006-10	2008-05	
30-5271	St-Romuald	Louis Lessard	Développement résidentiel « Domaine Longwood »	20.0 \$	2006-02	2011-12	
30-5262	St-Catherine-de-la-Jacques-Cartier	René Drouin	Développement résidentiel « Ste-Catherine-sur-le-parc »	45.0 \$	2005-06	2012-03	
30-3200	Lévis	Université du Québec à Rimouski (U.Q.A.R.)	Pavillon universitaire « campus Lévis »	26.0 \$	2006-03	2007-08	
30-1481	Québec, 1050, L.-A.-Taschereau	SIQ - Edifice Marie-Guyart	Rénovation d'immeuble à bureaux	22.4 \$	2006-08	2008-05	
<b>Liste des chantiers de 10 M\$ à 19,9 M\$</b>							
30-4267	Québec, aut. Dufferin-Montmorency	Ministère des Transports	Réfection d'autoroute (Ph. 1)	10.0 \$	2006-04	2007-06	
30-3151	Wendake	Conseil de la nation Huronne Wendat	Hôtel - musée	18.6 \$	2007-03	2008-02	
30-3163	Thetford Mines	Corporation d'hébergement du Québec	Centre hospitalier de soins de longue durée	13.5 \$	2006-07	2007-10	
30-3213	St-Joseph-de-Beauce	Corporation d'hébergement du Québec - Pav. St-Joseph	Centre d'hébergement de soins de longue durée	15.0 \$	2006-05	2007-12	
30-5280	Beaupré	Habitations Boivin	Immeuble résidentiel « Les Jardins de la Côte »	17.0 \$	2006-06	2008-06	
30-3182	Ste-Foy	C.H.U.L.	Agrandissement de centre de recherche en infectiologie	12.0 \$	2006-02	2007-07	
30-4244	Québec, Chemin Ste-Foy/Aut. 540	Ministère des Transports	Réfection de pont	15.8 \$	2005-04	2007-06	
30-4253	Québec, rue Courcellette	Ville de Québec	Infrastructures municipales	16.5 \$	2005-08	2007-12	
30-1439	Lévis	First Capital Realty	Réam. de centre commercial « Les Promenades Lévis »	10.5 \$	2005-10	2007-07	
30-3201	Ste-Foy, boul. Neilson/ave Des Compagnons	Corporation d'hébergement du Québec	Centre hospitalier de soins de longue durée	13.3 \$	2006-11	2007-11	
30-3123	Ste-Marie, 775, rue Étienne-Raymond	CLSC et CHSLD du Grand Littoral	Centre d'hébergement et de soins de longue durée	15.7 \$	2006-07	2008-02	
30-1450	St-Philémon	Parc Massif-du-Sud	Développement de station récréo-touristique	10.0 \$	2006-01	2008-06	
30-1485	Lévis, 5750, J.-B. Michaud	Ville de Lévis	Immeuble à bureaux	11.8 \$	2007-05	2008-07	***
30-1462	Québec, boul. Charest/ rue Dorchester	GM Développement	Immeuble à bureaux	10.0 \$	2006-03	2008-06	***
30-1464	Québec	Fairmount	Rénovation d'hôtel « Château Frontenac »	14.0 \$	2002-05	2007-06	
30-3206	Cap-Rouge, 4470-4538, rue St-Félix	Les Soeurs du Bon-Pasteur de Québec	Rénovation de couvent	12.0 \$	2006-06	2007-12	
30-6077	Ste-Foy, 2480, boul. Hochelaga	Université Laval - Département des sciences de l'alimentation	Serres expérimentales	15.6 \$	2006-07	2007-07	
30-4280	Entre poste Lévis et Rivière-du-Loup	Hydro-Québec	Ligne électrique	14.9 \$	2006-05	2007-10	
30-2200	St-Nicolas	Groupe environnemental Labrie	Agrandissement d'usine	15.0 \$	2006-05	2008-07	
30-5291	Québec, 880, avenue Painchaud	Les Jardins du Haut St-Laurent	Immeuble résidentiel	10.0 \$	2006-09	2007-07	
30-1483	Québec, 700, rue Newton	La Maison Simon	Entrepôt	12.0 \$	2007-04	2007-12	***
30-2204	Charny, 2001, de la Rotonde	Sanimax ACI inc.	Rénovation d'usine	10.0 \$	2007-05	2007-07	***
30-5270	Québec, quartier Les Saules	Logisco	Immeubles résidentiels (2)	10.0 \$	2007-03	2008-07	
<b>Liste des chantiers de 5 M\$ à 9,9 M\$</b>							
30-4273	Québec, ch. de la Canardière/11e Rue/ 8e Avenue	Ville de Québec	Réfection des infrastructures municipales	7.0 \$	2006-05	2007-12	
30-6072	Ste-Foy, 3800, rue Marly	L'Industrielle Alliance	Réfection de stationnement	7.1 \$	2005-06	2007-10	
30-5259	Charlesbourg, boul. du Jardin	Immeuble populaire de Québec inc.	Immeuble résidentiel	6.5 \$	2007-03	2007-12	***
30-5283	Notre-des-Pins, 3055, 1ere Avenue	Société AGL Sec	Immeuble résidentiel	5.9 \$	2006-06	2007-07	
30-5273	Beaupré	Gestion immobilière Morteux	Immeuble résidentiel (Ph. 3) « Domaine Darveau »	6.5 \$	2006-09	2008-01	
30-5274	Québec, 2100, 8e Avenue	Nicolas Paradis - Action Habitation de Québec inc.	Transf. d'église en résidence pour personnes âgées	8.0 \$	2006-09	2007-05	

30-5275	Québec, boul. Lebourgneuf/rue De Celles	Constroubourg (1997) inc.	Immeubles résidentiels « Rive-Boisée Sud »	9.6 \$	2006-02	2008-02	
30-4266	Québec, boul. Wilfrid-Hamel	Ville de Québec	Égout et aqueduc	5.6 \$	2006-03	2007-10	
30-2070	Québec, 2222, rue Lavoisier	Groupe Sani-Gestion	Centre de tri de déchets domestiques	8.2 \$	2006-08	2007-05	
30-5277	Lévis	Const. Richard Arsenault	Immeuble résidentiel	5.0 \$	2006-10	2007-06	
30-5298	Québec, 780, boul. Lebourgneuf	Les immeubles Roussin Ltée	Immeuble résidentiel	7.5 \$	2007-03	2008-03	
30-4274	Québec, boul. St-Joseph	Ville de Québec	Réfection de rue	7.0 \$	2007-03	2008-04	
30-5285	Québec, 6400, rue de l'Aster	Beaudet & Saucier inc.	Immeuble résidentiel	6.0 \$	2006-07	2007-07	
30-5286	Beauport, 400, rue de l'Érablière	9146 - 9098 Québec inc.	Immeuble résidentiel pour personnes âgées	5.0 \$	2006-09	2007-06	
30-3214	Québec, 480, rue de la Chapelle	Université du Québec	Résidence pour étudiants	7.0 \$	2006-09	2007-07	
30-1473	St-Augustin, 278, Route 138	Groupe GP	Magasin	6.0 \$	2006-11	2007-06	
30-1476	Québec, 395, rue de la Couronne	3072929 Nova Scotia Co.	Rénovation d'hôtel	5.0 \$	2006-12	2007-12	
30-6080	Québec, 2700, boul. Laurier	Ivanhoe Cambridge inc.	Stationnement souterrain	8.0 \$	2007-03	2008-12	
30-1482	Charny, 8087, boul. du Centre-Hospitalier	Complexe de soccer Honco de Lévis	Aréna	7.0 \$	2007-04	2007-10	***
30-5288	Lévis, rue Charles-Rodrigue	Office municipal d'habitation de Lévis	Développement résidentiel	7.9 \$	2006-07	2007-05	

## Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007 Mauricie-Bois-Francs

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M\$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
40-4146	Trois-Rives, Route 155	Ministère des Transports	Élargissement de route	6.5 \$	2005-08	2007-10	
40-4119	Trois-Rivières, pont Lavolette	Ministère des Transports	Réfection de pont	110.4 \$	2004-08	2007-12	
40-3063	Odanak, riv. St-François	Communauté abénaquise d'Odanak	Agrandissement de musée	5.9 \$	2003-09	2007-06	
40-4128	La Tuque, centrale	Hydro-Québec	Rénovation et automatisation des turbines-alternateurs	179.0 \$	2005-05	2008-05	
40-1130	Trois-Rivières, rue Bellefeuille	Roch et Michelle Parent	Transformation d'immeuble en hôtel « Le Balcer »	5.5 \$	2005-09	2008-05	
40-4140	Victoriaville/Princeville, Route 116	Ministère des Transports	Élargissement de route	17.8 \$	2007-05	2007-10	***
40-3072	Nicolet	Congrégation Notre-Dame-de L'Assomption	Agrandissement de couvent et chapelle (Pav. Ste-Marie)	29.0 \$	2005-05	2007-11	
40-3074	Shawinigan	Ctre hospitalier du Centre-de-la-Mauricie	Centre ambulatoire	24.1 \$	2006-06	2007-10	
40-3075	Trois-Rivières	Centre hospitalier régional de Trois-Rivières	Agrandissement d'hôpital (Ph. 2)	24.1 \$	2006-07	2008-07	
40-5073	Drummondville, secteur St-Charles	Le Quartier	Développement résidentiel	57.0 \$	2005-05	2007-06	
40-2235	Trois-Rivières, 2605, Jules-Vachon	Marmen	Agrandissement et modernisation d'usine	10.0 \$	2006-08	2007-06	
40-4116	Haute-Mauricie, rivière St-Maurice	Hydro-Québec	Barrages électriques - Chute Allard et Rapides-des-Coeurs	700.0 \$	2005-04	2008-10	
40-5076	Shawinigan-Sud, 200, 116e Rue	Groupe Maurice	Immeuble résidentiel « Jardins du Campanile »	15.0 \$	2006-02	2007-05	
40-1172	Shawinigan	Rona H. Matteau et Fils	Magasin	10.0 \$	2007-05	2007-10	***
40-4152	Shawinigan, complexe hydroélectrique	Hydro-Québec	Réhabilitation d'évacuateur de crue (Melville)	74.0 \$	2006-05	2012-05	
40-1155	Trois-Rivières	Comm. scolaire du Chemin-du-Roy et ville de Trois-Rivières	Gymnase multidisciplinaire « Centre Alphonse-Desjardins »	20.5 \$	2006-11	2007-10	
40-5082	Drummondville, boul. René-Lévesque	Groupe Kevlar	Immeubles résidentiels « Résidence Jazz »	30.0 \$	2006-07	2007-09	
40-1165	Trois-Rivières, près de l'hippodrome	Loto-Québec et Société des salons de jeux du Québec	Salon de jeu et hippodrome	47.0 \$	2006-11	2007-10	
40-5086	St-Louis-de-France, rue Louis-IX	Les Développements TEM	Développement résidentiel « Terrasses Louis-de-France »	10.0 \$	2006-12	2008-12	
40-5087	Plessisville	Pierre Bédard et Ass.	Immeuble résidentiel	10.0 \$	2007-04	2008-05	***
40-1168	Cap-de-la-Madeleine	Ville de Trois-Rivières	Centre de services aux citoyens et garage municipal	16.0 \$	2007-05	2007-12	***
40-3082	Drummondville	Collège St-Bernard	Agrandissement d'école	5.0 \$	2007-01	2007-09	***
40-1169	Drummondville	Ville de Drummondville	Agrandissement d'arène « Olympia Yvan-Cournoyer »	5.5 \$	2007-03	2007-12	
40-1170	Trois-Rivières, rue Tebbutt	Sobeys	Centre de distribution	30.0 \$	2007-04	2008-04	***
40-1171	Drummondville, boul. Lemire	Métro Plus	Magasin	10.0 \$	2007-06	2007-10	***
40-5085	Drummondville, rue Hébert	Gestions Vallières et Pelletier	Immeuble résidentiel Les Terrasses de la fonderie	7.8 \$	2006-09	2007-12	

Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007

## Estrie

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M \$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
50-1103	Sherbrooke, rue Murray	Centre hospitalier de Sherbrooke	Transf. de centre d'accueil en centre administratif	5.0 \$	2006-11	2007-06	
50-1064	Sherbrooke, rivière Magog Cité des Rivières	Ville de Sherbrooke	Bâtiments commerciaux et touristiques	84.0 \$	2002-09	2007-10	
50-1105	Magog, rue Sherbrooke	Wal-Mart	Magasin	20.0 \$	2006-11	2007-06	
50-1077	Sherbrooke, Aut. 10/55	First Pro	Mégacentre commercial « Le Plateau Saint-Joseph »	175.0 \$	2004-06	2007-07	
50-3038	Sherbrooke	Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke	Agrandissement d'hôpital (Pavillons Argyll et Youville)	20.5 \$	2006-04	2007-10	
50-5060	Memphrémagog	Coteaux du marais	Développement résidentiel	65.0 \$	2004-02	2009-12	
50-5065	Sherbrooke, 445, rue des Érables	Richard Bédard	Immeuble résidentiel « Seigneurie du Carrefour »	40.0 \$	2006-01	2007-05	
50-1098	Canton Magog	Club de golf Memphrémagog	Chalet - Club de golf	7.0 \$	2005-03	2007-06	
50-3034	Sherbrooke	Hôtel-Dieu de Sherbrooke	Rénovation et agrandissement d'hôpital	112.2 \$	2006-10	2010-10	
50-1102	Sherbrooke	Ville de Sherbrooke et Groupe Axor	Agrand. de centre sportif « Centre R.-Dussault »	11.9 \$	2006-09	2007-08	
50-3055	Sherbrooke, 2500, boul. de l'Université	Université de Sherbrooke	Pavillon universitaire	6.6 \$	2007-06	2007-12	***
50-5068	Magog, 1106, Bruant-des-Marais	Groupe Melior	Immeuble résidentiel « Coteaux du Marais »	17.0 \$	2007-02	2008-06	
50-6015	Baldwin Mills	Soc. Faune et parcs du Québec	Pisciculture	9.2 \$	2006-10	2007-11	
50-3052	Sherbrooke, Route 216/Aut. 10	CHUS - Fleurimont	Relocalisation de buanderie	8.6 \$	2007-06	2008-06	***
50-5070	Magog	R. et F. Fautaux	Immeuble résidentiel	7.5 \$	2006-11	2007-05	
50-1108	Sherbrooke, rues Dépôt, Wellington Sud	Ville de Sherbrooke	Édifice culturel « Centre Jean-Besré »	5.0 \$	2006-11	2007-07	
50-5071	Magog, rue Merry Nord	Résidence Memphrémagog inc.	Immeuble résidentiel pour personnes âgées	5.5 \$	2007-02	2007-10	
50-3054	Sherbrooke, rues King ouest/ Jacques-Cartier Nord	Immex Gestion immobilière	Clinique médicale	14.0 \$	2007-04	2007-11	***
50-1110	Sherbrooke, 1000, rue Galt est	Canac-Marquis Grenier (Gaston Côté inc.)	Quincaillerie	10.0 \$	2007-02	2007-10	
50-2086	Lac-Mégantic, rue Villeneuve	Tafisa Canada	Agrandissement et modernisation d'usine	201.9 \$	2005-08	2007-07	

## Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007

### Montérégie

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M \$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
<b>Liste des chantiers de 50 M\$ et plus</b>							
64-5194	Cowansville, boul. J.-A. Déragon	Daniel Bélanger	Développement résidentiel « Les Boisés Sweetsburg »	70.0 \$	2006-10	2008-10	
64-4088	St-Constant/Candiac, Aut. 30	Ministère des Transports	Autoroute	135.0 \$	2005-11	2008-12	
64-4102	Melocheville, 80, Edgar-Hébert	Hydro-Québec	Rénovation de la centrale électrique Beauharnois	1,500.0 \$	1994-01	2013-12	
64-5120	Mont-Saint-Hilaire	Groupe Cooke, Bombardier, Lesage	Développement résidentiel « Le Village de la Gare »	150.0 \$	2003-01	2007-12	
64-3062	St-Hyacinthe, 1500, des Vétérinaires	Université de Montréal	Agrandissement de la faculté de médecine vétérinaire	67.5 \$	2003-02	2007-12	
64-5101	Brossard	Prévei	Développement résidentiel « Village Liberté sur berges »	50.0 \$	2001-08	2007-06	
64-5103	Brossard, Aut. 10 et 30/Route 132/ boul. Taschereau	Groupe Sigler-Molesini	Développement résidentiel « Brossard sur le golf »	700.0 \$	2002-02	2007-12	
64-1246	Brossard, Aut. 10/30	RioCan Resl Estate et autres	Centre commercial « Quartiers DIX30 »	500.0 \$	2005-10	2009-04	
64-3065	St-Hyacinthe	Centre hospitalier Honoré-Mercier	Rénovation d'hôpital	144.1 \$	2003-09	2007-05	
64-3073	Longueuil	Centre hospitalier Pierre-Boucher	Agrandissement du service ambulatoire	65.0 \$	2004-06	2007-04	
64-5113	Brossard, boul. Rome	Construction F. Catania	Développement résidentiel « Domaines de la Rive-Sud »	300.0 \$	2002-06	2008-12	
64-5122	St-Luc, boul. de la Mairie	Groupe Beaulac, Courville et Houle	Développement résidentiel « Quartier Talon »	52.0 \$	2006-09	2010-06	
64-1003	Candiac	Développements Iberville	Centre commercial « Carrefour Candiac »	100.0 \$	2006-08	2007-07	
64-2221	Sorel-Tracy, 1625, Marie-Victorin	QIT- Fer et Titane	Modernisation d'usine	489.0 \$	2004-01	2007-07	
64-6041	St-Hyacinthe	Lab. d'épidémiologie animale du Québec (LEAQ)	Laboratoire de recherche	51.3 \$	2006-12	2010-09	***
64-5141	Bromont	Médican	Développement résidentiel « Le Cercle des Cantons »	150.0 \$	2004-08	2009-08	
64-5144	Châteauguay, rue Elmridge	Les Hauts Boisés	Développement résidentiel	76.0 \$	2003-06	2009-12	
64-1251	Brossard, Aut. 10 et 30	F. Catania & Ass.	Immeubles commerciaux et industriels	100.0 \$	2003-07	2008-10	
64-5182	St-Bruno, 333, boul. Clairvue	José Lobato	Immeubles résidentiels (5) « St-Bruno-sur-le-Lac »	75.0 \$	2005-07	2010-07	
64-4223	Brossard, échangeur Taschereau/Aut. 10	Ministère des Transports	Réaménagement d'échangeur	115.0 \$	2002-06	2007-11	
64-4225	Candiac/Delson, Route 132	Ministère des Transports	Élargissement de route	51.0 \$	2005-08	2007-10	
64-3099	Longueuil, 150, Place Longueuil	Université de Sherbrooke	Pavillon universitaire (Ph. 1)	75.0 \$	2006-08	2008-09	
64-5201	St-Jean-sur-Richelieu, Île Ste-Thérèse	Les Habitations Réjean Roy inc.	Développement résidentiel « Le Boisé de l'Île » (Ph. 2)	100.0 \$	2006-03	2010-06	
64-4235	Candiac, Aut. 30, de J.-Léman à Aut. 15	Ministère des Transports	Autoroute	53.0 \$	2007-06	2011-10	***
64-5222	St-Bruno-de-Montarville	Domaine du Ruisseau	Développement résidentiel	83.0 \$	2006-03	2009-06	
64-5223	St-Constant	Domaine du Roussillon inc.	Développement résidentiel	60.0 \$	2006-05	2008-07	
64-2218	Boucherville, 145, Jules-Léger	Sandoz Canada	Agrand. et modernisation d'usine	80.0 \$	2006-10	2008-03	
<b>Liste des chantiers de 20 M\$ à 49.9 M\$</b>							
64-5235	St-Bruno-de-Montarville	Manoir St-Bruno et Groupe Mélior	Immeuble résidentiel	29.0 \$	2007-06	2008-06	***
64-5231	St-Hyacinthe, 675, rue St-Pierre ouest	Groupe Mélior	Agrand. d'immeuble résidentiel « Résidence Ste-Marthe »	20.0 \$	2007-06	2008-06	***
64-5193	Brossard, 8160, St-Laurent	Les Placements Cherbourg inc.	Immeuble résidentiel « Le Cherbourg »	35.0 \$	2005-06	2007-06	
64-5191	St-Jean-sur-Richelieu	Mabian inc.	Immeuble résidentiel	25.0 \$	2006-03	2008-10	
64-5183	Longueuil, rue Adoncour/Bl. Curé-Poirier	Groupe Maurice	Immeubles résidentiels (4) « Promenades du parc »	40.0 \$	2005-06	2007-07	
64-5190	St-Hyacinthe	Gestion Fauvel inc.	Développement résidentiel « Seigneurie St-Joseph »	25.0 \$	2004-06	2008-01	
64-4222	Longueuil, Place Charles-Lemoyne	Ville de Longueuil	Réaménagement de stationnement et accès	40.0 \$	2006-05	2008-10	
64-5206	Bromont	Compagnie Immobilière Rive-Gauche	Développement résidentiel « Le Rive-Gauche »	20.0 \$	2006-10	2008-10	
64-5177	Boucherville, rue Lionel-Daunais	Maison Daniel Lamer inc.	Immeubles résidentiels (Ph. 1) « Faubourg Harmonie »	20.0 \$	2005-07	2007-05	
64-5159	Longueuil	Office municipal d'habitation de Longueuil	Immeuble résidentiel	24.0 \$	2006-08	2007-08	
64-5150	Delson, Montée des Bouleaux	Entr. Gilbert Lalonde inc.	Développement résidentiel	25.0 \$	2004-04	2007-12	
64-5147	McMasterville, chemin Richelieu	Danico Construction	Développement résidentiel « Place de l'école » (Ph. 1)	21.0 \$	2004-03	2007-07	
64-5145	Châteauguay	Les Riverains de Châteauguay	Immeuble résidentiel	32.0 \$	2004-05	2007-06	

64-1176	Granby, 525, rue St-Hubert	Société zoologique de Granby	Modernisation de jardin zoologique	39.0 \$	2004-05	2007-05	
64-4240	Longueuil, A. 25, pont de l'Île Charron	Ministère des Transports	Réfection de pont	40.0 \$	2006-03	2008-10	
<b>Liste des chantiers de 10 M\$ à 19.9 M\$</b>							
64-6040	Beloil	CÉROM	Centre de recherche	10.0 \$	2006-10	2007-07	
64-4205	St-Stanislas-de-Kostka	Mun. de St-Stanislas-de-Kostka	Assainissement des eaux	12.7 \$	2006-06	2008-03	
64-5157	Marieville	Ville de Marieville - Inovario	Développement résidentiel « Les Châteaux de Marieville »	10.0 \$	2006-04	2007-10	
64-5166	Lac Brome	Les immeubles Coldbrook inc.	Immeubles résidentiels « Les Jardins Coldbrook »	10.0 \$	2004-06	2008-07	
64-5171	Bromont	Les Victoriennes du Golf	Développement résidentiel	12.0 \$	2004-10	2010-01	
64-3097	Granby	Centre hospitalier de Granby	Modernisation d'hôpital (installation d'équipements)	11.1 \$	2006-10	2007-10	
64-1264	St-Bruno-de-Montarville	Cadillac Fairview	Magasins « Promenades St-Bruno »	15.0 \$	2006-03	2007-05	
64-5181	Granby, Montée des Seigneurs	Entreprises Michel Duchesneau	Immeubles résidentiels « au Verbe divin »	12.0 \$	2005-09	2008-07	
64-1217	Bromont	SpaConcept Bromont et Château Bromont	Agrandissement d'hôtel	10.0 \$	2003-04	2007-06	***
64-5202	St-Lambert, 34, rue Ste-Hélène	Propriétés Belcourt	Immeuble résidentiel « Le Sainte-Hélène »	15.0 \$	2005-08	2008-06	
64-1316	St-Liboire, 1145, rang St-Édouard	Les Pétroles Irving inc.	Station service	11.0 \$	2006-10	2007-08	
64-4243	St-Jean-sur-Richelieu, boul. St-Luc	Ville de St-Jean-sur-Richelieu	Modernisation de boulevard	12.0 \$	2006-05	2007-09	
64-5218	Brossard, 1450, Palerme	Les Jardins Palerme	Immeuble résidentiel	12.5 \$	2006-01	2007-05	
64-5224	Longueuil, 2255, Chemin du Tremblay	Corporation La Seigneurie du Tremblay	Immeuble résidentiel	12.6 \$	2006-06	2007-09	
64-1295	St-Hubert	Immobilier Tammy	Rénovation de centre commercial « Centre Cousineau »	10.0 \$	2006-05	2008-05	
64-4250	Greenfield Park, rue St-Charles	Hôpital Charles-Lemoine	Stationnement	10.3 \$	2006-06	2007-10	
64-5225	Bedford	Joseph Bilner	Immeuble résidentiel « Au tournant de la rivière »	10.0 \$	2006-07	2007-07	***
64-1305	Valleyfield	Distillerie Schenley inc. - Diageo	Entrepôt	15.0 \$	2006-09	2007-07	
64-5226	Ste-Julie, rue Principale	Habitations Raymond Guay	Développement résidentiel	10.0 \$	2006-03	2008-09	
64-5199	Longueuil, 72, St-Sylvestre	Constructions Cholette-Bond inc.	Immeuble résidentiel « Château Lemoine »	16.0 \$	2005-08	2007-09	
<b>Liste des chantiers de 5 M\$ à 9.9 M\$</b>							
64-5228	St-Bruno, 3000, de Boucheville	Habitation Ste-Vac 2000 inc.	Immeuble résidentiel	5.0 \$	2006-08	2007-12	
64-4174	Longueuil, boul. Taschereau	Ville de Longueuil	Réfection de boulevard	6.4 \$	2005-08	2008-08	
64-5115	Valcourt	Pavillon Valcourt	Résidence pour personnes âgées	5.0 \$	2006-11	2007-08	
64-3091	Contrecoeur, 4700, route Marie-Victorin	CSSS du vieux Longueuil et de la Jammerais	Réaménagement de centre d'accueil	6.4 \$	2006-09	2007-12	
64-2240	Bromont	AAER Systems	Usine	7.0 \$	2007-03	2008-03	
64-5179	Beloil	Construction Jasmont	Développement résidentiel « Domaine du centenaire »	9.0 \$	2006-09	2008-11	
64-4220	Brossard, Chemin des Prairies	Ville de Longueuil	Prolongement de rue	6.0 \$	2006-10	2007-09	
64-1273	St-Hubert, 7151, boul. Cousineau	Ville de Longueuil	Réfection d'immeuble à bureaux	8.5 \$	2006-03	2008-09	
64-4269	St-Hubert, 2900, boul. Sir Wilfrid-Laurier	Hydro-Québec	Réfection de poste électrique « Poste St-Maxime »	5.0 \$	2007-06	2007-09	***
64-4268	Mont-St-Hilaire, rue Fortier	Ville de Mont-St-Hilaire	Infrastructures municipales	5.0 \$	2007-06	2007-11	***
64-2267	St-Patrice-de-Sherrington	Veg Pro International	Agrandissement d'usine	5.0 \$	2007-01	2007-06	
64-3109	Châteauguay	Comm. sociale New Frontiers	Agrand. de centre de formation professionnelle « Nova »	5.2 \$	2007-05	2008-04	***
64-4272	Brossard, rues Trahan-Tisserand-Marquise	Ville de Brossard	Réfection de rues et infrastructures municipales	5.3 \$	2007-05	2007-08	***
64-1309	Delson	Canadian Tire	Agrandissement de magasin	5.8 \$	2006-07	2007-05	
64-1312	St-Hubert, 1909, F.-X. Sabourin	Meubles Léon	Magasin	7.7 \$	2006-10	2007-06	
64-1313	St-Hyacinthe, 2670, avenue Beauportant	Soc. d'agriculture de St-Hyacinthe	Centre de loisirs	7.0 \$	2006-09	2007-06	
64-5230	Bromont	IDéveloppement inc.	Immeubles résidentiels « Marmotte et Cie »	8.5 \$	2006-10	2008-06	
64-4261	Ste-Madeleine, A. 20/Route 227	Ministère des Transports	Réfection de pont d'étagement	6.7 \$	2007-05	2007-10	***
64-4262	Mercier, Route 138 (entre Hébert et Côté)	Ministère des Transports	Réfection et élargissement de route	9.8 \$	2007-06	2007-12	***
64-5233	Brossard, croissant du Louvre	Le Village Parisien inc.	Immeubles résidentiels	7.2 \$	2006-10	2007-07	
64-3112	St-Césaire, 1390, rue Notre-Dame	Gestion Guy Samson	Résidence pour personnes âgées, pharmacie et centre de services	5.0 \$	2007-06	2008-08	***
64-5232	Iberville, 874, Samuel-de-Champlain	Résidence Samuel-de-Champlain	Résidence pour personnes âgées	7.2 \$	2006-09	2007-07	
64-5234	Longueuil, 25, chemin Chambly	Les Propriétés Belcourt inc.	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2007-01	2007-12	
64-5227	Valleyfield, 1, Alphonse-Desjardins	9168-2633 Québec inc.	Immeuble résidentiel	6.5 \$	2006-10	2007-10	

## Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007

### Montréal

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M \$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
<b>Liste des chantiers de 50 M\$ et plus</b>							
65-3234	Montréal, Ch. Queen-Mary	Oratoire Saint-Joseph Congrégation de Ste-Croix	Réfection de sanctuaire	75.0 \$	2005-07	2009-04	
65-2288	Vaudreuil-Dorion, Aut. 40	Giffels Entreprises inc.	Parc industriel	90.0 \$	2006-04	2010-04	
65-6102	Montréal, rues St-Denis/Rosemont	STM	Réaménagement de centre d'entretien « Centre St-Denis »	99.6 \$	2005-11	2007-07	
65-5546	Montréal, 345, de la Gauchetière	Groupe Pacific	Immeubles résidentiels « Le mozaïque Southam »	70.0 \$	2004-12	2007-06	
65-1865	Montréal, de la Montagne/René- Lévesque	P. Parent et J. Essaris	Hôtel - Condos « Le Crystal de la Montagne »	80.0 \$	2005-08	2007-12	
65-3280	Montréal, boul. René-Lévesque ouest	Université Concordia	Réfection de bâtiment institutionnel	50.0 \$	2007-05	2008-06	***
65-3273	Montréal, boul. Notre-Dame ouest	E.T.S. (UQAM)	Agrandissement d'école (Ph. 3)	64.3 \$	2006-02	2007-09	
65-4123	Montréal Port de Montréal	Société du Port de Montréal	Agrand. et rénovation des installations portuaires	152.0 \$	2004-01	2008-12	
65-3230	Montréal, 1455, boul. de Maisonnette O.	Université Concordia	Pavillon universitaire « École de gestion J.-Molson »	118.5 \$	2007-01	2009-06	
65-3302	Montréal, rues Berri/de Maisonnette	UQAM	Pav. universitaire - bureaux et résidences pour étudiants	406.0 \$	2005-11	2008-10	
65-3203	Ste-Anne-de-Bellevue	Hôpital Ste-Anne	Agrandissement et modernisation d'hôpital	104.0 \$	2004-01	2008-12	
65-5382	Montréal, 1225, rue Notre-Dame O.	True North Properties	Développement résidentiel et commercial « Jardins Windsor »	150.0 \$	2003-08	2007-06	
65-5361	Montréal, quartier Notre-Dame-de- Grâce	Fonds foncier communautaire Benny Farm	Développement résidentiel	75.0 \$	2004-03	2007-12	
65-4181	Montréal/Laval, Autoroute 25	Ministère des Transports	Prolongement d'autoroute	500.0 \$	2006-11	2011-03	
65-1585	Montréal, rues St-Jacques/ St-F.- Xavier	Groupe Aquilini Embassy Suites (Hilton)	Immeuble condos-hôtel « Les Étoiles »	80.0 \$	2004-12	2007-06	
65-5335	Ville St-Laurent	Bombardier Immobilier	Développement résidentiel et golf « Bois-Francis II »	100.0 \$	1998-12	2008-09	
65-3246	Montréal, Avenue Dr. Penfield	Université McGill	Pavillon des sciences de la vie « Pavillon Francesco Bellini »	53.0 \$	2005-12	2008-06	
65-4273	V. LaSalle/Kanahwake, pont Mercier	Société des ponts fédéraux	Réfection de pont	100.0 \$	2007-03	2009-10	
65-5706	Pointe-Claire, boul. St-Jean/Holiday	Masterpiece Const. Management	Immeuble résidentiel	68.0 \$	2007-04	2008-09	***
65-1967	Ile-des-Sœurs, 101, boul. René- Lévesque	Les Développements Cité de l'île inc.	Immeubles à bureaux	90.0 \$	2007-02	2008-09	
65-5688	V. St-Laurent, est de boul. Cavendish boul. Marcel-Laurin	Bombardier Immobilier	Développement résidentiel « Bois-Francis III »	100.0 \$	2007-01	2009-12	
65-5684	Vaudreuil-Dorion, 1070, André- Chartrand	Groupe immobilier Farand inc.	Immeubles résidentiels	75.0 \$	2006-09	2007-06	
65-5679	Montréal, 5500, rue Sherbrooke est	Jacques Goupil Lux Gouverneur inc.	Immeubles résidentiels « Résidences Gouverneur »	140.0 \$	2006-11	2009-12	
65-1935	Ile-des-Sœurs, entre Aut. 10 et le fleuve	Bell Canada par Canderel - Proment	Immeubles à bureaux (3)	90.0 \$	2007-03	2008-03	
65-5582	V. St-Laurent, boul. Thimens/Cavendish	Groupe Engel - Soc. Lehman	Immeubles résidentiels (4) « Le Quartier parisien »	150.0 \$	2004-12	2008-12	
65-5664	Ile-des-Sœurs	Corporation Proment	Immeubles résidentiels (2) « Le Vistal »	50.0 \$	2006-11	2008-10	
65-1868	Montréal, 250, rue St-Antoine ouest	Atlicic Hôtels - Westin	Rénov. d'immeubles pour hôtel, bureaux et commerces	90.0 \$	2006-03	2008-07	
65-5654	Montréal, rues St-antoine/Rose-de- Lima	Groupe Prével	Transf. d'usine en résidences (ancien Imperial Tobacco)	80.0 \$	2006-09	2011-08	
65-2308	V. St-Laurent, 5000, De la Côte- Vertu	Purolator	Centre de tri	60.0 \$	2006-07	2007-06	
65-1920	Coteau-du-Lac	Canadian Tire	Entrepôt	240.0 \$	2006-07	2009-03	
65-3321	Montréal, 7080, avenue du Parc	6090877 Canada inc. - Rosdev	Clinique médicale	65.0 \$	2006-02	2007-12	
65-4265	Montréal, Aut. 40 est (boul. des Sources/ St-Charles)	Ministère des Transports	Réfection d'autoroute	52.0 \$	2006-04	2007-05	
65-1889	Dorval, aéroport	Adamax	Hôtel, bureaux et gare	120.0 \$	2006-05	2008-08	
65-5710	Pierrefonds, rue Riverdale	Groupe immobilier Grilli inc.	Développement résidentiel « Domaine des brises »	70.0 \$	2007-06	2009-06	***
65-5673	Montréal, 89e Avenue	Groupe Allogio	Développement résidentiel « Faubourg-des-Prairies »	400.0 \$	2006-10	2012-10	
<b>Liste des chantiers de 20 M\$ à 49.9 M\$</b>							
65-5496	Montréal, rues Président-Kennedy/ de la Concorde	Développements Domaine	Immeuble résidentiel « Le Concorde »	36.0 \$	2004-03	2007-09	

65-5591	Lachine, rue Duff-Court	Office municipal d'habitation de Montréal	Rénov. immeubles résidentiels « Habitation Place Lachine »	30.0 \$	2005-10	2007-12	
65-5588	Montréal, 630, William	Groupe immobilier Urban Capital	Immeuble résidentiel	32.0 \$	2004-07	2007-10	
65-1847	Montréal, 2305, chemin Rockland	Ivanhoe Cambridge	Agrandissement de centre commercial « Centre Rockland »	45.0 \$	2005-02	2007-06	
65-5564	Montréal, quartier Rivière-des-Prairies	Coopérative d'habitation Clairières du Mainbourg	Immeuble d'habitation et centre communautaire	20.0 \$	2006-12	2008-01	***
65-5560	Pointe-Claire, 300, Hymus	Le Groupe Marine TMG inc.	Immeuble résidentiel	30.0 \$	2004-09	2007-08	
65-6101	Montréal, Base de Longue-Pointe	Défense Canada	Manège militaire	22.0 \$	2006-06	2008-12	
65-5548	Iles-des-Soeurs, 300, des Sommets	Corporation Proment	Immeuble résidentiel (Ph. 4) « Les Sommets sur le fleuve »	34.0 \$	2004-06	2007-06	
65-3275	Montréal, campus universitaire	Université de Montréal	Rénov. de divers pavillons fac. médecine/sc. infirmières	40.2 \$	2003-10	2007-08	
65-3165	Montréal, Sherbrooke/Alexandre-de-Sève	CHUM Pavillon Notre-Dame	Rénovation d'hôpital	25.0 \$	2001-03	2008-06	
65-3276	Montréal, 5400, boul. Gouin ouest	Hôpital Sacré-Coeur	Agrandissement et réaménagement de l'urgence	21.8 \$	2006-09	2008-04	
65-6106	Dorval, aéroport	ADM	Agrandissement et modernisation pour arrivées domestiques	24.0 \$	2005-06	2007-12	
65-3253	Montréal, 5400, boul. Gouin ouest	Hôpital Sacré-Coeur	Rénovation d'hôpital	30.8 \$	2005-09	2008-04	
65-5616	St-Léonard, 6300, rue Jarry Est	Groupe Gatti-Rizzo	Immeubles résidentiels (2) « Le Château Jarry »	22.0 \$	2006-04	2008-02	
65-4203	Montréal, 3164, rue Joseph	Ville de Montréal	Réfection d'usine de filtration Atwater	48.5 \$	2007-03	2012-03	
65-5424	Montréal, rues C.-Colomb/R.-Pelletier	Samcon inc.	Développement résidentiel « Domaine André-Grasset »	45.0 \$	2003-11	2008-08	
65-5422	Notre-Dame-de-l'Île-Perrot	Groupe immobilier Farand	Développement résidentiel « Le Millénium »	40.0 \$	2002-09	2012-06	
65-2268	Kirkland, 16751, Transcanadienne	Draxis Pharma	Agrandissement d'usine	20.0 \$	2007-04	2007-12	***
65-3211	Montréal, 5000, Bélanger	Institut de cardiologie de Montréal	Agrandissement d'hôpital	24.0 \$	2005-10	2008-10	
65-3217	Montréal, 4750, Henri-Julien	UQAM - Conservatoire de musique et d'art dramatique	Réaménagement de pavillon universitaire	45.0 \$	2006-11	2008-12	
65-4223	Montréal, Échangeur des Pins	Ville de Montréal	Réfection d'échangeur	29.0 \$	2005-05	2007-10	
65-4261	Montréal, port	Termont Montréal	Modernisation de terminal	30.0 \$	2006-06	2010-06	
65-5662	Ste-Geneviève, 4500, Jacques-Bizard	Le Groupe Maurice	Immeuble résidentiel « Vent de l'Ouest »	30.0 \$	2006-05	2007-07	
65-5709	Montréal, 1485, rue Sherbrooke ouest	Les Entreprises El-Pine inc.	Immeuble résidentiel	26.0 \$	2006-12	2009-01	***
65-1977	V. St-Laurent, 3205, Côte-Vertu	Ivanhoe Cambridge	Rénovation de centre commercial « Place Vertu »	38.0 \$	2007-06	2009-06	***
65-5702	Montréal, 2125, Ste-Catherine est	Constructions Beau-Design inc.	Immeuble résidentiel	23.0 \$	2007-04	2008-12	***
65-5698	Montréal, 333, rue Sherbrooke est	Homburg Canada inc.	Immeuble résidentiel (Ph. 2)	36.0 \$	2007-04	2008-12	***
65-5692	Montréal, 400, rue de L'Inspecteur	Prével	Immeuble résidentiel « Le Lowney 3 »	22.0 \$	2007-05	2008-07	***
65-2312	V. St-Laurent, 4895, boul. Hickmore	L'Oréal Canada	Agrandissement d'usine	24.0 \$	2007-02	2007-09	
65-1949	V. St-Laurent, 8155, Transcanadienne	Express Co. Realty	Entrepôt	22.0 \$	2006-09	2007-08	
65-1947	Montréal, 400, rue Sherbrooke ouest	Hôtel Hilton	Hôtel	35.0 \$	2006-08	2008-03	
65-4284	Montréal, poste Saraguay	Hydro-Québec	Réfection de poste électrique	25.0 \$	2007-02	2008-12	
65-5598	Montréal, rues Bleury/Viger	Groupe Canvar	Immeuble résidentiel « Résidence Bleury-Viger »	25.0 \$	2005-04	2007-06	
65-4275	Montréal, boul. St-Laurent	Ville de Montréal	Infrastructures municipales et réfection de boulevard	25.0 \$	2006-06	2008-06	
65-2300	Montréal, 2376, Wellington	Owen-Illinois Canada Corp.	Rénovation d'usine	30.0 \$	2005-05	2008-04	
65-5657	Montréal, 130, rue McGill	Gestion rue des Récollets inc.	Immeuble résidentiel	30.0 \$	2006-06	2007-12	
65-5656	St-Léonard, rue du Hautbois	Réseau Sélection	Immeuble résidentiel « Les Jardins d'Italie »	30.0 \$	2006-10	2007-09	
65-1915	Montréal, 612, rue St-Jacques ouest	Quebecor	Agrandissement d'immeuble à bureaux (siège social)	36.0 \$	2006-05	2008-04	
65-5663	Outremont, avenue Rockland	Groupe Maurice	Immeuble résidentiel	20.0 \$	2007-05	2008-12	***
65-5648	St-Léonard, rues Viau/J.B.-Martineau	Groupe St-Luc	Développement résidentiel	25.0 \$	2005-12	2008-01	
65-5645	Montréal, rues Viau/Ontario	Acanthus	Transf. d'usine en résidences et bureaux « La Biscuiterie »	30.0 \$	2006-06	2008-06	
65-5634	Montréal, 5440, rue Sherbrooke	Le Groupe Maurice	Immeuble résidentiel « Elogia »	30.0 \$	2006-06	2007-10	
65-1904	Montréal, 1253, Avenue McGill	Immeuble Polaris	Rénovation d'immeuble à bureaux	20.0 \$	2005-10	2007-12	
65-3336	Montréal, 3755, Ch. Côte-Ste-Catherine	Hôpital général Juif	Agrand. et rénovation du département d'oncologie	20.0 \$	2007-05	2009-05	***
65-6111	Montréal, divers sites	STM - Min. des Transports	Rénovation de stations de métro	35.0 \$	2007-05	2009-03	***
<b>Liste des chantiers de 10 M\$ à 19.9 M\$</b>							
65-5615	Montréal, 801, rue Sherbrooke est	Société immobilière 801 Sherbrooke est	Immeuble résidentiel	13.0 \$	2005-06	2007-09	
	Montréal, 4601, Ch. de la Côte-des-						

65-3322	Neiges	La Fabrique de la paroisse Notre-Dame de Montréal	Église	18.5 \$	2005-11	2007-08	
65-1917	Montréal, 1170, Peel	Magil - Laurentienne	Rénovation d'immeuble à bureaux	10.0 \$	2006-04	2007-06	
65-4271	Montréal, rue Sherbrooke (entre 42e et 52e Avenues)	Ville de Montréal	Infrastructures municipales	10.5 \$	2005-12	2007-07	
65-4268	V. LaSalle, Ave Dollard, pont Latour	Ville de Montréal	Réfection et élargissement de pont et infrastructure	10.0 \$	2007-06	2008-09	***
65-5639	Montréal, rue St-André	Le Jardin en ville inc.	Développement résidentiel	12.6 \$	2006-03	2007-12	
65-1908	Montréal, 3535, boul. Rosemont	Collège Jean-Eudes	Centre sportif	15.0 \$	2006-06	2007-08	
65-3314	Montréal, Ch. Côte-Ste-Catherine	CHU Ste-Justine	Agrand. d'hôpital (Ph. 1) pavillon de cancérologie	17.6 \$	2006-03	2007-12	
65-5633	LaSalle, rues Senkus/Louis-Hébert	Constructions G Melatti inc.	Immeuble résidentiel	10.0 \$	2005-01	2007-12	
65-5668	Vaudreuil-Dorion, 288, Ch. des Cheneaux	Les Tours de Château	Immeuble résidentiel (Ph. 1)	12.5 \$	2006-09	2007-10	
65-2306	Rivière-Beaudette, 500, Léger	Montupet Ltée	Modernisation d'usine	15.0 \$	2004-07	2007-07	
65-5624	Montréal, 170, rue Sherbrooke Est	Soc. Tidan Construction	Immeuble résidentiel « Le Montmartre »	16.0 \$	2006-04	2007-10	
65-5514	Montréal, rues Mentana/St-Grégoire	Habitat Chambord - Le Jardin en ville	Immeubles résidentiels « Jardins d'Héraclès »	13.0 \$	2004-02	2007-07	
65-5618	Ile-des-Sœurs, 201, Ch. de la Pointe Sud	Corporation Proment inc.	Immeuble résidentiel « Verre sur vert »	16.0 \$	2005-08	2007-05	
65-1928	St-Léonard, 4650, Jean-Talon est	Les Développements Tyron	Immeuble résidentiel et commerces	19.0 \$	2006-06	2007-07	
65-5614	Montréal, 7085, boul. St-Laurent	9123-7750 Québec inc.	Immeuble résidentiel	12.0 \$	2005-06	2007-07	
65-5613	Montréal, 3581, Gouin est	Rive Gouin II inc.	Immeuble résidentiel	17.5 \$	2005-06	2007-11	
65-3305	Montréal, 1597, avenue des Pins ouest	CHUM - Pavillon Hôtel-Dieu	Réaménagement d'hôpital (services de cardiologie)	10.0 \$	2007-02	2007-12	
65-1872	Montréal, 4750, rue Sherbrooke est	Famille Saputo	Complexe sportif « Place du public »	15.0 \$	2007-04	2007-12	***
65-1860	Dorval, 700, Michel-Jasmin	Atlific Hotels & Resorts (Hôtel Marriott)	Hôtel	17.0 \$	2006-11	2007-12	
65-5554	Montréal, 1638 -1650, Sherbrooke ouest	Aménagement BeauArts inc.	Immeubles résidentiels	15.0 \$	2004-05	2007-07	
65-4224	Montréal, rues Sherbrooke/Guy/Bishop	Université Concordia - Ville de Montréal	Réaménagement des infrastructures urbaines	18.5 \$	2007-02	2008-10	
65-1803	Montréal, Côte-de-Liesse, arr. St-Laurent	Dollarama	Entrepôt	10.0 \$	2007-04	2007-12	***
65-5467	Montréal, rue Trianon	Groupe Axxco	Développement résidentiel	10.5 \$	2005-02	2007-09	
65-3282	Montréal, 3040, rue Sherbrooke ouest	Collège Dawson	Théâtre et aménagements	10.5 \$	2005-08	2007-08	
65-5675	Montréal, rue Wilson/Ch. Upper Lachine	Habitation Vally	Immeubles résidentiels	10.0 \$	2006-09	2007-08	
65-3309	Montréal, Avenue Dr. Penfield	Université McGill	Réfection de pav. universitaire (Pav. Stewart - biologie)	19.7 \$	2004-10	2007-10	
65-6110	V. St-Laurent, 7171, Frédéric-Banting	AstraZeneca	Agrandissement de centre de recherche	10.0 \$	2006-10	2007-06	
65-1978	Montréal, 150, rue Beauvien ouest	Quebecor	Agrand. d'immeuble à bureaux	12.0 \$	2007-06	2008-04	***
65-5715	Montréal, 5400, St-Ambroise	Office municipal d'habitation de Montréal	Immeubles résidentiels	14.0 \$	2006-10	2007-09	***
65-1974	Montréal, 1230, Papineau	SSQ - Vie	Immeuble à bureaux	10.5 \$	2007-05	2008-04	***
65-3333	Montréal, 8755, rue St-Hubert	CEGEP Ahuntsic	Résidence pour étudiants	13.5 \$	2007-05	2008-08	***
65-1970	Montréal, 10351, rue Sherbrooke est	Produits Shell Canada	Immeuble à bureaux	12.0 \$	2007-04	2007-12	***
65-1969	Pointe-Claire, 185, boul. Hymus	Home Depot	Magasin	12.5 \$	2007-03	2007-12	
65-5705	Montréal, 5650, Haut Bois	Société en commandite - Résidence les Cours du Moulin	Immeuble résidentiel	12.0 \$	2006-10	2007-12	
65-1962	Dorval, 2000, Chemin St-François	FedEx Ground	Centre de distribution	10.0 \$	2007-05	2008-10	***
65-1957	Kirkland, face au 16711, Transcanadienne	Schering - Plough Canada	Immeuble à bureaux	18.5 \$	2007-03	2007-12	
65-5693	Pointe-Claire, 300, Hymus	Les Développements Cambridge inc.	Immeuble résidentiel « Le Cambridge » Ph. 2	17.5 \$	2006-11	2008-04	
65-5708	Ile Bizard, 12, Terrasse Page	M. et R. Bertrand	Résidence	10.0 \$	2003-11	2008-03	***
65-5665	Montréal, 1085, rue St-Alexandre	Noam Schnitzer	Transf. d'usine en immeuble résidentiel « Gillette Lofts »	10.0 \$	2006-10	2008-02	
65-4288	Dorval, A. 20 (des Sources et 55e Avenue)	Ministère des Transports	Réfection d'autoroute et mur anti-bruit	15.0 \$	2007-05	2007-08	***
65-5666	V. St-Laurent, 401, Décarie	Coopérative d'habitation des Nations	Immeuble d'habitation	10.0 \$	2006-07	2007-09	
65-1950	Vaudreuil, 3218, rue Félix-Leclerc	9139-4528 Québec inc. Smart Centers Management inc.	Mégacentre commercial	13.3 \$	2006-03	2007-12	
65-1948	Pointe-Claire, 5500, Transcanadienne	Avon Canada inc.	Entrepôt	15.0 \$	2006-09	2007-09	
65-5681	Montréal, rues Aird et Hochelaga	Samcon	Immeubles résidentiels « Place Hochelaga »	15.0 \$	2007-02	2007-12	***
65-5680	Montréal, 7170, rue Berri	Office municipal d'habitation de Montréal	Immeuble résidentiel « Résidence Alfredo-Gagliardi »	14.0 \$	2006-12	2008-03	
65-1942	V. St-Laurent,	Aliments Expreco et Entrepôt	Entrepôt	18.0 \$	2006-08	2007-06	

	Transcanadienne/Poirier	frigorifique International				
65-1941	Montréal, boul. Salaberry	First Capital	Réfection de centre commercial « Les Galeries Normandie »	13.0 \$	2006-10	2007-12
65-5678	St-Léonard, 7705, Du Mans	Carmine Latella	Immeuble résidentiel	12.0 \$	2006-09	2007-12
65-3326	Montréal, 4873, avenue Westmount	Collège Marianopolis	École	16.5 \$	2005-10	2007-08
65-1932	Montréal, 750, Côte de la Place d'Armes	Les Projets Europa inc.	Réfection d'immeuble « L'Europa Place d'Armes »	14.0 \$	2007-03	2007-10
65-5672	Montréal, rue de la Commune est (Faubourg Québec)	Habitation Solano inc. par St-Luc Habitation inc	Développement résidentiel	16.0 \$	2006-01	2007-07
65-5669	Montréal, 1475, rue Parthenais	Les Constructions Beau-Design	Immeuble résidentiel «Square Cartier »	15.0 \$	2006-06	2007-10
65-1979	Montréal, 7077, avenue du Parc	2745-4669 Québec inc.	Rénovation d'immeuble à bureaux	12.0 \$	2007-04	2007-12
65-4289	Montréal, A. 25/rue Hochelaga	Ministère des Transports	Réfection de pont d'étagement	15.5 \$	2007-05	2008-10
<b>Liste des chantiers de 5 M\$ à 9,9 M\$</b>						
65-5629	Montréal, 855, boul. René-Lévesque est	Samcon inc.	Immeuble résidentiel	7.0 \$	2005-10	2007-08
65-5659	Montréal, 80, rue Prince	M9 Phase 1 inc.	Immeubles résidentiels	7.8 \$	2006-06	2007-05
65-4281	Montréal, boul. de Maisonneuve (entre Peel et Bishop)	Ville de Montréal	Réfection de boulevard	5.8 \$	2006-10	2007-10
65-1921	Montréal, 8400, 2e Avenue	Cirque du Soleil	Agrand. d'immeuble à bureaux	7.8 \$	2006-08	2007-08
65-5650	Montréal, 1015, William	Développements Lowney inc.	Immeuble résidentiel	9.0 \$	2005-10	2007-06
65-5647	Montréal, 971, St-Timothée	Mario DiPalma	Immeuble résidentiel	5.0 \$	2006-02	2007-07
65-5646	Dollard-des-Ormeaux, 50, Barnett	Groupe Macef	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2006-03	2007-08
65-5644	Montréal, 6120, rue Jarry est	Les Habitations Magribec	Développement résidentiel « Comtesse St-Léonard, ph. 2 »	9.0 \$	2006-09	2007-09
65-4267	Montréal, rivières des Prairies	Hydro-Québec	Réfection de barrage	5.0 \$	2006-10	2007-09
65-5642	St-Laurent, 650, Marcel-Laurin	E. Khoury Construction inc.	Immeubles résidentiels (2)	9.0 \$	2005-11	2007-08
65-3319	Montréal, rue Decelles	H.E.C.	Réaménagement de pavillon universitaire	5.5 \$	2007-03	2007-12
65-5694	Montréal, 5201, avenue du Parc	Soc. en commandite avenue du Parc	Immeuble résidentiel	6.0 \$	2006-07	2007-08
65-5632	Pointe-Claire, 145, Cartier	Développement Cartier inc.	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2006-01	2008-02
65-5671	Montréal, rue St-Hubert	Habitation Solano inc. par St-Luc Habitations inc.	Développement résidentiel	9.0 \$	2006-08	2007-12
65-5627	Montréal, 4850, Chemin Côte-St-Luc	Groupe El-Ad	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2005-10	2007-08
65-5623	Vaudreuil-Dorion	Coopérative de solidarité de la Seigneurie de Vaudreuil	Immeuble résidentiel	8.4 \$	2006-05	2007-08
65-4257	Dorion-Vaudreuil, 2030, Gérin-Lajoie	Ville de Dorion-Vaudreuil	Agrand. d'usine de filtration	6.5 \$	2007-05	2008-01
65-3330	Côte-St-Luc, rue Kildare	Shabad Rubavitech	Synagogue	5.0 \$	2007-02	2007-12
65-5593	Montréal, 1300, boul. Rosemont	Gestion Jean-Pierre Laverdure	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2005-02	2007-06
65-5699	Montréal, 125, rue Ontario est	Etmar Construction inc.	Immeuble résidentiel	5.0 \$	2006-10	2007-09
65-4234	Montréal, tunnel Louis-H.-Lafontaine	Ministère des Transports	Réfection de tunnel	9.7 \$	2006-05	2007-05
65-3249	Montréal, 1058, St-Denis	Hôpital St-Luc (CHUM)	Rénovation d'hôpital	9.1 \$	2001-08	2007-09
65-3241	Montréal, 3800, rue Sherbrooke est	CEGEP Maisonneuve	Agrandissement d'école	6.8 \$	2006-09	2007-08
65-5433	Montréal, 2380, avenue Pierre-Dupuy	9098 2091 Québec	Immeuble résidentiel	7.8 \$	2002-09	2007-12
65-3233	Montréal, 451, rue Ste-Catherine	O. St. James United Church	Réfection d'église	8.3 \$	1995-04	2007-05
65-5636	St-Laurent, 900-930, boul. Marcel-Laurin	Les Terrasses Marcel-Laurin	Immeubles résidentiels (2)	7.2 \$	2005-09	2007-05
65-5689	V. St-Laurent, 2939-2971, E.-Hemingway	Groupe Maltais	Immeubles résidentiels	5.0 \$	2006-11	2007-12
65-3335	Montréal, 6200, rue Sherbrooke est	Construction Socam Ltée	Agrandissement d'école	5.8 \$	2006-10	2007-09
65-5714	Montréal, 4150, St-Ambroise	Le Quai des Éclusiers inc.	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2006-09	2007-10
65-5713	Montréal, 1245, St-Grégoire	9166-6735 Québec inc.	Immeuble résidentiel	5.5 \$	2007-04	2007-10
65-5712	Montréal, 10145A, boul. Lajeunesse	Samcon inc.	Immeuble résidentiel	5.6 \$	2007-06	2008-07
65-2313	Dorval, 2999, rue Miller	Igloo Cellulose	Usine	9.0 \$	2007-04	2007-09
65-3332	Pierrefonds, 5000, rue Pilon	Collège Charlemagne inc.	Agrandissement d'école	6.7 \$	2007-03	2007-08
65-5716	Montréal, 1894, rue Valois	Habitation Laurendeau	Immeuble résidentiel « Les cours Valois »	6.0 \$	2007-06	2008-07
65-5704	Montréal, 5620, Ch. de la Côte-des-Neiges	Les Propriétés Belcourt inc.	Immeuble résidentiel	7.2 \$	2007-03	2008-03
65-1964	Vieux-Montréal, 112, rue St-Paul	Groupe Antonopoulos (Hôtel Nelligan)	Agrandissement d'hôtel	8.0 \$	2006-01	2007-05
65-1960	Pierrefonds, 3933, St-Charles	Rona L'Entrepôt	Magasin	7.0 \$	2006-11	2007-06
65-1959	Montréal, 800, de la Gauchetière	Place Bonaventure	Réfection d'immeuble à bureaux	5.0 \$	2007-02	2007-09
65-5661	LaSalle, 1050, rue Lapierre	9163-5243 Québec inc.	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2006-06	2007-07
65-1958	Montréal, 505-521, Ste-Catherine ouest	Auburn Development	Rénov. d'immeuble à bureaux, commerces et appartements	8.6 \$	2006-12	2007-12
65-5670	Montréal, 3150, rue Rachel	Habitations Communautaires Loggia	Immeuble résidentiel	6.5 \$	2006-04	2007-05
65-1954	Vaudreuil-Dorion, rue Henry-Ford	XTL Transport	Entrepôt	7.0 \$	2007-01	2007-06
65-5686	Vaudreuil-Dorion, 288, Ch. des	Soc. immobilière Cavendish	Immeuble résidentiel	9.0 \$	2006-08	2007-12

Cheneaux								
65-5685	V. St-Laurent, 990, Jules-Poitras	9154-1060 Québec inc.	Immeuble résidentiel	7.2 \$	2006-06	2007-08		
65-1976	Vaudreuil-Dorion, 3600, FX-Tessier	Urbacon Building Group	Immeuble commercial	5.0 \$	2007-03	2007-12	***	
65-1946	V. St-Laurent, 333, rue Décarie	Rénovations Olymbec inc.	Immeuble à bureaux	5.0 \$	2006-10	2007-07		
65-3327	Montréal, 10025, boul. L'Acadie	Éparchie Grecque-Melkite catholique romaine de Montréal	Église	9.0 \$	2006-07	2007-10		
65-5682	Beaconsfield, 450, Church	Les Jardins Beaurepaire	Immeuble résidentiel	5.0 \$	2006-07	2007-09		
65-5700	Montréal, 2000, avenue Claremont	J. & F. Engelberg	Immeuble résidentiel « Le Claremont »	5.4 \$	2006-09	2007-09		
65-5677	Montréal, 6921, boul. Les Galeries d'Anjou	Les Terrasses Versailles inc.	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2006-06	2007-09		
65-4282	Montréal, divers arrondissements	Hydro-Québec	Démantèlement et reconstruction de ligne de distribution	6.0 \$	2006-10	2008-12		
65-1975	Montréal, 7200, rue Notre-Dame	Canadian Gypsum Co. inc.	Entrepôt	5.3 \$	2006-11	2007-06	***	
65-5695	Montréal, 765, Bourget	Loft Imperial inc.	Immeuble résidentiel	5.0 \$	2007-01	2008-01		

**Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007**  
**Laval-Laurentides-Lanaudière**

<u>Code</u>	<u>Site</u>	<u>Propriétaire</u>	<u>Type de construction</u>	<u>Valeur (M \$)</u>	<u>Début du chantier</u>	<u>Fin du chantier</u>	<u>Nouvelle inscription</u>
67-2063	Laval, 5800, Maurice-Cullen	Dorelin	Usine	8.0 \$	2006-06	2007-06	
67-4055	Laval/Terrebonne, Route 125	Ministère des Transports	Pont	13.5 \$	2006-09	2007-11	
67-6039	Laval, 531, boul. des Prairies	Fondation Armand-Frappier - INRS	Agrand. de laboratoires (2)	33.4 \$	2006-02	2007-08	
67-5070	Laval, 3300, boulevard Le Carrefour	Conception Habitat 2000	Immeuble résidentiel « Le Sélection »	20.0 \$	2006-03	2007-08	
67-6038	Laval, 445, boul. Armand-Frappier	LAB International	Agrandissement de laboratoire de recherche	10.0 \$	2006-02	2007-06	
67-1163	Laval, 201, boul. Armand-Frappier	Roche Diagnostics	Agrand. de siège social	10.0 \$	2006-03	2007-07	
67-5071	Laval, 4605, boul. Ste-Rose	9156-0631 Québec inc.	Immeuble résidentiel	8.0 \$	2006-04	2007-07	
67-5065	Laval, 1760, Notre-Dame-de-Fatima	Les Verrières Val-des-Arbres	Immeuble résidentiel	7.5 \$	2005-06	2007-12	
67-6041	Laval, 2150, boul. St-Elzéar ouest	Sanofi - Aventis Pharma inc.	Laboratoire de recherche	6.8 \$	2006-06	2007-05	
67-5063	Laval, 1710, rue McNamara	Place Prescon Ltée	Immeubles résidentiels « Le Martingal »	35.0 \$	2005-05	2007-11	
67-1135	Laval, 955, boul. St-Martin	Commission scolaire de Laval	Immeuble à bureaux	10.0 \$	2006-09	2007-06	
67-5056	Laval, boul. Notre-Dame ouest	Entreprises Immobilières Joyal Ltée	Imm. résidentiels et commerces « Le Boisé Notre-Dame »	200.0 \$	2004-03	2007-07	
67-1120	Laval, Aut. 15/boul. Daniel-Johnson	Ivanhoé Cambridge (Centropolis Laval)	Magasins et infrastructures	60.0 \$	2003-09	2007-07	
67-5053	Laval, quartier Ste-Dorothée	Groupe LSR	Développement résidentiel « Villas-sur-rive »	200.0 \$	2004-02	2011-12	
67-4041	Laval, 3810, boul. Lèvesque ouest	Ville de Laval	Réfection d'usine d'épuration « Usine Chomedey »	7.1 \$	2005-08	2007-05	
67-5066	Laval, boul. de l'Avenir/du Souvenir	Groupe Savoie	Immeuble résidentiel « Les Résidences Soleil »	55.0 \$	2006-04	2007-12	
67-5072	Laval, 263, boul. Ste-Rose	Groupe Mélior	Immeuble résidentiel « Domaine des Forges » Ph. 2	27.0 \$	2007-04	2008-06	***
67-5076	Laval, 1585, Fleetwood	9160 6715 Québec inc.	Immeuble résidentiel	6.0 \$	2007-05	2008-03	***
67-1178	Laval, 955, autoroute Chomedey	Divco Ltée	Entrepôts	6.0 \$	2006-12	2007-08	***
67-4059	Laval, 45, St-Hubert	Ville de Laval	Réfection d'usine de filtration	5.6 \$	2007-04	2008-03	***
67-1177	Laval, 4000, Bernard-Lefebvre	Carrière et Lefebvre inc.	Entrepôt	5.5 \$	2006-12	2007-08	
67-5074	Laval, 33, boul. St-Elzéar est	EMD Construction inc.	Immeuble résidentiel	5.9 \$	2007-01	2007-10	
67-6040	Laval, 2100, Cunard	Boehringer Ingelheim	Agrandissement de laboratoire	36.0 \$	2006-08	2007-10	
67-6073	Laval, 1313, boul. Chomedey	Les entreprises Samig Ltée	Immeuble résidentiel « Le 1313 Chomedey »	16.0 \$	2007-01	2007-10	
67-1179	Laval, 1600, Le Corbusier	Quartier Laval KS inc.	Centre commercial	18.6 \$	2007-05	2008-02	***
67-6042	Laval, 525, boul. Cartier	GlaxoSmithKline PLC (ID Biomédical)	Rénovation et agrandissement de laboratoire	50.0 \$	2006-09	2007-09	
67-4058	Laval, Aut. 19/boul. de Blois	Ministère des Transports	Viaduc	5.0 \$	2007-01	2007-06	
67-4057	Laval, Aut. 19/boul. de la Concorde	Ministère des Transports	Viaduc	7.5 \$	2007-01	2007-06	
67-1168	Laval, 4535, rue Louis-B.-Mayer	Constructions Loracon inc.	Garage	5.1 \$	2006-08	2007-06	***
67-2065	Laval, parc industriel de la 25	RTI Claro	Usine	43.0 \$	2006-09	2007-12	
67-1166	Laval, 875, Montée St-François	Rol Manufacturing (Canada) inc.	Magasin et entrepôt	6.4 \$	2006-09	2007-08	
67-1176	Laval, A.30/40	Les Spécialités Monarch inc.	Entrepôt	7.5 \$	2007-01	2007-07	

Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007

## Outaouais

Code	Site	Propriétaire	Type de construction	Valeur (M \$)	Début du chantier	Fin du chantier	Nouvelle inscription
70-1142	Gatineau	Corporation immobilière Kevric	Réfection d'immeuble à bureaux « Edifice Fontaine »	15.0 \$	2006-06	2007-11	
70-4059	Gatineau, Axe routier McConnell/Laramée	Ministère des Transports	Boulevard	55.4 \$	2003-09	2007-12	
70-1111	Gatineau, bordure Aut. 50	SmartCentres	Développement commercial	50.0 \$	2007-05	2008-02	***
70-3060	Papineauville	Hôpital Papineauville	Modernisation d'hôpital	27.4 \$	2007-06	2010-03	***
70-5072	Gatineau, rue Lorrain	Brigil Construction	Développement résidentiel « Domaine Lorrain »	50.0 \$	2004-05	2007-12	
70-4080	Lac-des-Plages, route 323	Ministère des Transports	Réaménagement de route	16.2 \$	2007-03	2008-10	
70-1129	Hull, 11, rue Laurier	Travaux publics Canada et services gouvernementaux	Immeuble à bureaux	38.1 \$	2004-08	2007-12	
70-5079	Gatineau	Merlin Immobilier	Immeuble résidentiel (Ph. 4-5) « Cité Jardin »	26.0 \$	2006-08	2008-06	
70-5081	Gatineau, Rte 173/Ch. des Érables	E. Choweiri & Ziad Al Rawashdeh	Développement résidentiel « L'Escarpement de Limbour »	500.0 \$	2005-09	2015-09	
70-1138	Gatineau	Soc. de transport de l'Outaouais	Agrandissement de garage	10.0 \$	2007-04	2007-11	***
70-5085	Papineauville	CM Construction	Développement résidentiel	30.0 \$	2006-03	2007-12	
70-3057	Gatineau	Université du Québec - campus Alexandre-Taché	Agrandissement des pavillons G et H	14.5 \$	2006-12	2008-01	
70-5086	Gatineau	Groupe Brigil construction	Développement résidentiel « Le Château Golf »	60.0 \$	2006-01	2008-01	
70-5087	Gatineau, 513, de Canne	Construction G.M.R. inc.	Immeuble résidentiel	10.0 \$	2005-11	2007-07	
70-4043	Masson-Angers/Lachute, Aut. 50	Ministère des Transports	Prolongement autoroute	322.5 \$	2001-01	2010-10	
70-5093	Gatineau, 475, boul. de la Gappe	Alary Construction	Immeuble résidentiel	7.5 \$	2006-09	2007-05	
70-5098	Gatineau, 152, boul. Lucerne	4000986 Canada Inc.	Immeuble résidentiel « Place Champlain » Ph. 3	5.9 \$	2007-05	2008-11	***
70-5097	Gatineau, 495, boul. de la Gappe	Alary Construction	Immeuble résidentiel	16.6 \$	2007-04	2008-06	***
70-4094	Gatineau, pont Lady-Aberdeen	Ministère des Transports	Réfection de pont	5.3 \$	2007-05	2007-11	***
70-4093	Buckingham, pont Brady	Ville de Gatineau	Réfection de pont	7.8 \$	2007-04	2008-01	***
70-1150	Hull, 111, rue Jean-Proulx	Soc. de transport de l'Outaouais	Garage municipal	7.3 \$	2007-03	2008-01	
70-1141	Aylmer	Plaza Glenwood	Reconstruction de centre commercial	15.0 \$	2005-11	2007-10	
70-5094	Gatineau	Groupe Mélior	Immeubles résidentiels (6) « Le Rédemptoriste » Ph. V	12.6 \$	2007-04	2008-07	***
70-5088	Aylmer, chemin Vanier	Brigil Construction	Développement résidentiel	190.0 \$	2006-02	2010-12	
70-5092	Gatineau, boul. de l'Outaouais/rue Front	Bena Construction	Développement résidentiel « Village Ferme Ferris »	5.0 \$	2006-01	2007-12	
70-4090	Ange-Gardien	Hydro-Québec - Hydro One Network	Agrand. de poste et ligne de distribution électriques	808.0 \$	2006-10	2010-04	
70-5090	Hull, 250, boul. St-Raymond	Groupe Fotar	Immeuble résidentiel « Manoir des Trembles »	50.0 \$	2006-11	2007-11	
70-4089	Gatineau, Chemin Lépine	Ville de Gatineau	Réaménagement de route	7.0 \$	2006-06	2007-09	
70-1143	Hull, 320, boul. St-Joseph	Les Immeubles Cambridge Ltée	Rénovation de centre commercial	9.0 \$	2005-04	2007-08	
70-1151	Gatineau, 51, boul. de la Gappe	Wal-Mart	Magasin	12.1 \$	2007-06	2007-12	***
70-1149	Gatineau, 435, Montée Paiement	Pierre Leblanc	Magasin	6.7 \$	2007-03	2007-09	

**Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007**  
**Abitibi-Témiscamingue**

<u>Code</u>	<u>Site</u>	<u>Propriétaire</u>	<u>Type de construction</u>	<u>Valeur (M \$)</u>	<u>Début du chantier</u>	<u>Fin du chantier</u>	<u>Nouvelle inscription</u>
80-2158	Duparquet	First Metals inc.	Mine	7.0 \$	2006-12	2007-12	
80-2153	Cadillac	Agnico-Eagle - Mine Lapa	Mine	90.0 \$	2006-06	2008-12	
80-2148	Preissac	Agnico-Eagle (LaRonde II)	Mine	210.0 \$	2006-01	2011-06	
80-2157	Matagami, route de l'Aéroport	Xstrata, div. cuivre	Bâtiments miniers	161.8 \$	2006-08	2008-08	
80-2146	Lebel-sur-Quévillon	Ressources Breakwater	Réouverture de mine « Projet Langlois »	23.4 \$	2007-05	2007-07	***
80-2145	Rouyn-Noranda	Xstrata -Fonderie Horne	Réfection de fonderie	20.0 \$	2006-11	2008-12	
80-4068	Laniel, 1964, Route 101	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Réfection de barrage	15.0 \$	2005-11	2007-10	
80-2141	Val d'Or, 1900, chemin Brador	Corporation minière Alexis	Mine	12.0 \$	2005-08	2007-06	
80-2140	Val d'Or	Agnico-Eagle - Mine Goldex	Mine	180.0 \$	2005-07	2007-12	
80-4061	Rapide-Deux et Rapide-Sept	Hydro-Québec	Centrales électriques	130.0 \$	2003-04	2007-11	

**Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007**  
**Baie-James et Grand Nord**

<u>Code</u>	<u>Site</u>	<u>Propriétaire</u>	<u>Type de construction</u>	<u>Valeur (M \$)</u>	<u>Début du chantier</u>	<u>Fin du chantier</u>	<u>Nouvelle inscription</u>
84-1010	Kuujuuak	Comm. sociale Kativik Centre administratif	Immeuble à bureaux	5,5 \$	2007-06	2007-12	...
84-4029	Nemiscau/Waskaganish	Hydro-Québec	Poste et ligne électriques	64,0 \$	2005-12	2007-08	
84-4027	Kuujuuak	Travaux Publics Canada	Aérogare et aménagements	11,4 \$	2006-08	2007-10	
84-4019	Eastmain-1A-Rupert	Hydro-Québec	Complexe hydroélectrique	5,000,0 \$	2007-01	2012-12	
84-4018	Eastmain	Hydro-Québec	Complexe hydroélectrique (EM1)	2,300,0 \$	2002-04	2007-06	

Chantiers importants - 2<sup>e</sup> trimestre 2007

## Côte-Nord

<u>Code</u>	<u>Site</u>	<u>Propriétaire</u>	<u>Type de construction</u>	<u>Valeur (M \$)</u>	<u>Début du chantier</u>	<u>Fin du chantier</u>	<u>Nouvelle inscription</u>
90-2054	Baie-Comeau	Alcoa	Réfection d'usine (planchers salle de cuves)	200.0 \$	2006-07	2010-12	
90-4137	Sept-Iles	Port de Sept-Iles	Agrand. des installations portuaires « La Relance »	8.5 \$	2005-08	2007-08	
90-4098	Outardes 3	Hydro-Québec	Réfection de centrale	140.0 \$	2002-07	2007-10	
90-3022	Scherfferville, 224, Lorraine	Bande de la Nation Innu Matimekush	École	7.1 \$	2006-08	2007-09	
90-4117	Havre-St-Pierre	Travaux publics et services gouvernementaux Canada	Réfection de quai	7.4 \$	2007-02	2007-10	
90-4120	Outardes 4	Hydro-Québec	Réfection de centrale	140.8 \$	2004-08	2008-06	
90-4126	Les Bergeronnes, Route 138 Côte Arsène-Gagnon	Ministère des Transports	Réfection de route et pont	5.0 \$	2007-06	2007-11	***
90-4129	Rivière Magpie	Hydroméga Services, Groupe Aecon et MRC Minganie	Barrage hydro-électrique	54.0 \$	2005-09	2007-09	
90-1019	Baie-Comeau	Centre Boréal	Parc touristique	10.6 \$	1999-09	2007-12	
90-4151	Baie-Comeau, parc industriel	SOPOR	Prolongement de chemin de fer	14.5 \$	2006-05	2007-08	
90-2064	Fermont, Mont Wright	Cie minière Québec Cartier	Modernisation des installations minières	11.1 \$	2007-04	2007-12	***
90-4146	Fermont, Route 389	Travaux publics Canada - Ministère des Transports	Réfection de route ( Ph. 1)	12.0 \$	2006-07	2011-10	
90-5006	Betsiamites	Conseil de bande de Betsiamites	Développement résidentiel	8.0 \$	2005-09	2007-12	
90-4152	Rivière Touloustouc	Hydro-Québec	Réfection de centrale électrique et barrage	7.3 \$	2005-08	2007-09	
90-4153	Manic 2	Hydro-Québec	Réfection de centrale électrique	20.0 \$	2006-04	2008-11	
90-4157	Baie-Comeau, boul. Lafleche	Cie Hydro Électrique Manicouagan inc.	Centrale électrique	11.7 \$	2006-04	2007-10	
90-4164	La Tabatière	Travaux publics et service gouvernement du Canada	Quai	5.9 \$	2007-05	2007-10	***
90-1031	Havre St-Pierre	Supermarché Tradition	Magasin	6.5 \$	2006-10	2007-07	***
90-2063	Port-Cartier	Cie minière Québec Cartier	Modernisation des installations minières	6.1 \$	2006-06	2007-12	***
90-4132	Sacré-Coeur, Route 138	Ministère des Transports	Réfection de route	14.5 \$	2005-11	2008-06	

## **ANNEXE 4**

---

LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE  
*La gestion des enjeux sociopolitiques (pages 1-4)*

CIRANO, Mai 2006

---



**LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE  
PUBLIQUE**

**La gestion des enjeux sociopolitiques**

**par**

Danielle Lareau (CIRANO)  
Joanne Castonguay (CIRANO)  
Roger Miller (École Polytechnique)  
Louise Roy (CIRANO)

MAI 2006

Centre interuniversitaire de  
recherche en analyse des  
organisations  
2020, rue University, 25e étage  
Montréal, Québec, H3A 2A5  
Téléphone : (514) 985-4000  
Télécopieur : (514) 985-4039  
Courriel : [webmaster@cirano.gc.ca](mailto:webmaster@cirano.gc.ca)

## Préambule

---

Ce texte explique qu'il n'y a pas de solutions miracles pour gérer les enjeux sociopolitiques entourant les grands projets d'infrastructure publique. Dans le passé, l'État faisait ses choix de façon hiérarchique. Avec la multiplication des détenteurs d'enjeux, les gouvernements ne peuvent plus imposer leurs décisions sans faire face à des levées de boucliers. Ces blocages peuvent être résolus en partie par une deuxième approche de plus en plus populaire : la démocratie participative, dont les mécanismes permettent une consultation du public. Toutefois, cette approche a ses limites puisque le public n'est généralement pas toujours en mesure de prendre des décisions éclairées dans le cas de projets complexes sur les plans technique, économique et social. Une troisième approche consiste à utiliser les réseaux de gouvernance pour concevoir et réaliser les projets. Ces réseaux font appel à toute l'expertise requise pour développer des projets adéquats, mais leurs propositions peuvent être à l'avantage de certains groupes et au détriment de la majorité.

Dans ce contexte de plus en plus complexe, les meilleures pratiques pour gérer les enjeux sociopolitiques associés à la conception et à la réalisation des grands projets d'infrastructure publique consistent à concilier les trois approches de façon structurée et de coupler les réseaux de gouvernance aux institutions démocratiques tout en consultant le public. Cette façon de faire permet à l'autorité politique d'exercer ses choix finaux en tenant compte des différents détenteurs d'intérêts.

Mais avant d'aborder le sujet de cette étude, nous jugeons utile de rappeler certaines notions déjà présentées dans la revue de la littérature (Chantier 2) [Miller *et al.*, 2005].

La **gouvernance** peut désigner n'importe quel mode de coordination d'activités interdépendantes :

- ✓ l'anarchie de l'échange, c'est-à-dire l'application des lois du marché;
- ✓ la coordination hiérarchique, aussi appelé mode rationnel, comme dans le cas des monopoles réglementés;
- ✓ la coordination en réseau (aussi appelée « réseau de gouvernance », « réseau de coordination », « partenariat », « contrat », etc.).

Les **mécanismes de gouvernance** ont pour rôle d'assurer à la communauté que les décideurs publics joueront leur rôle de manière à maximiser la valeur des investissements gouvernementaux. Parmi les principaux mécanismes de gouvernance, on retrouve la planification, le contrôle, les incitations à la performance, la rémunération, la propriété, les contrats, les évaluations, etc.

Les **institutions** sont constituées de l'ensemble des lois, des règlements, des pratiques communes et des standards qui forment le cadre social dans lequel s'opèrent les activités économiques d'une société. Par extension, elles englobent aussi les organismes chargés de les édicter et de les faire appliquer. Elles fournissent l'environnement nécessaire aux décisions d'investissements. Dans le cadre d'un projet, les institutions ont pour rôle d'orienter les promoteurs dans leurs choix stratégiques et de rendre possible l'ancrage de celui-ci.

## Table des matières

---

PRÉAMBULE.....	I
INTRODUCTION .....	1
1. LA NATURE DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES .....	3
2. LES SOURCES DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES .....	5
3. LES APPROCHES DE LA GESTION DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES.....	10
3.1 Qu'est-ce qu'un réseau de gouvernance ? .....	11
3.2 Les processus structurés de consultation, de délibération et de négociation.....	15
3.3 Les avantages de la coordination et de la délibération face aux enjeux sociopolitiques .....	17
3.4 Les limites des réseaux de gouvernance.....	19
3.5 Les meilleures pratiques : coupler les réseaux de gouvernance aux institutions démocratiques .....	23
4. LES IMPACTS DES RÉSEAUX DE GOUVERNANCE SUR LES INSTITUTIONS .....	24
5. LES RECOMMANDATIONS .....	27
ANNEXE 1 : LES PROJETS HYDROÉLECTRIQUES, UN EXEMPLE QUÉBÉCOIS DE RÉSEAU DE GOUVERNANCE .....	30
ANNEXE 2 : LES CONCOURS D'ARCHITECTURE .....	33
ANNEXE 3 : LES MÉTHODES DÉLIBÉRATIVES .....	34
BIBLIOGRAPHIE.....	37



## Introduction

---



Au cours des quarante dernières années, le Québec a connu son lot de projets d'infrastructure publique qui ont été la cible de critiques virulentes à cause de leurs dépassements de coûts, de l'absence de marché pour les rentabiliser, et de leur performance technique ou de leurs impacts négatifs. C'est le cas des installations olympiques, reconnues pour leurs nombreuses déficiences techniques, et du prolongement du métro vers la ville de Laval. Le CHUM a connu un départ houleux, des changements de site ayant nécessité plusieurs nouvelles études coûteuses. D'autres projets, comme la ligne Hertel-Des Cantons, ont été implantés sans discussion préalable avec la population, ce qui a provoqué la colère des citoyens expropriés<sup>1</sup>. La construction du Suroît a fait face à une levée de boucliers de la part des écologistes et de la population, qui jugeaient injustifiable l'augmentation des gaz à effets de serre qui en découlerait, d'autant plus que ces impacts allaient à l'encontre des engagements internationaux signés par les gouvernements du Québec et du Canada à cet égard. Certains investissements ont été rendus indispensables pour rendre les infrastructures conformes aux normes internationales : c'est le cas de l'École vétérinaire de l'Université de Montréal et du Zoo et de l'Aquarium de Québec, qui risquaient de perdre leur accréditation. Dans ce dernier cas, les débats entre décideurs politiques et les détenteurs d'enjeux ont causé de graves problèmes dans la réalisation des chantiers et ont même porté atteinte à la rentabilité économique du projet. Enfin, de trop nombreux chantiers ont été victimes de conflits de travail, voire de violence et d'intimidation.

Comme on peut le constater, la route que suit un grand projet d'infrastructure publique (GPIP) est loin d'être linéaire. En plus des difficultés techniques inhérentes au projet, celui-ci peut être remis en question par des groupes de pression, contesté par des citoyens qui ne veulent pas en subir les impacts, ballotté au gré des changements de gouvernement, mis sous les feux de la rampe par la presse, donc affronter des enjeux sociopolitiques. Or, la route pour surmonter ces risques peut non seulement s'avérer cahoteuse, mais en outre, elle n'est pas toujours tracée d'avance.

---

<sup>1</sup> « Le cas de la ligne Hertel-Des Cantons a donné lieu à une saga judiciaire entre Hydro-Québec et un comité de citoyens. La Cour supérieure ayant jugé illégaux les décrets du gouvernement du Québec autorisant le projet, le gouvernement du Québec a été dans l'obligation d'adopter une loi pour corriger la situation » (Simard *et al.*, 2005).

L'objectif de ce document est de comprendre la nature des enjeux sociopolitiques associés à une décision d'investissement public, d'examiner les meilleures pratiques de gestion de ces risques et de formuler des recommandations sur les éléments que devrait contenir un cadre de gouvernance qui tient compte et gère les enjeux sociopolitiques.

Ce document comporte cinq sections. La première définit la nature des enjeux sociopolitiques alors que la deuxième décrit leur provenance. La revue de la littérature, qui explique les approches et les meilleures pratiques utilisées ailleurs en Occident pour y faire face, est présentée à la section trois. La section quatre analyse les impacts des réseaux de gouvernance sur les institutions, sur le rôle et les compétences requises des élus et des gestionnaires publics. Enfin, les recommandations quant au cadre de gouvernance sont présentées à la section cinq.

## 1. La nature des enjeux sociopolitiques

Les enjeux sociopolitiques sont la possibilité que des événements de nature sociale ou politique viennent perturber le déroulement d'un projet dans sa planification ou son exécution.

Les **événements de nature sociale** proviennent de l'intérêt ou de l'opposition des parties affectées par le projet et des groupes de pression. L'intérêt à l'égard d'un projet peut provenir des retombées économiques dont espère bénéficier une population donnée. L'opposition peut découler, par exemple, des impacts environnementaux réels ou perçus que pourra avoir le projet sur les individus, groupes ou communautés. L'intérêt ou l'opposition peuvent s'exprimer par des prises de position publiques, des contestations dans le cadre d'audiences publiques ou autres forums, des recours légaux ou des manifestations.

Les **événements de nature politique** peuvent bouleverser l'évolution normale du projet. Ils peuvent découler de l'élection d'un nouveau gouvernement, d'un changement législatif imprévu, de l'opportunisme politique (souvent pratiqué en période préélectorale), de l'indécision et du retard du gouvernement à prendre une décision, ou de sa volonté de devancer la livraison du projet pour des raisons politiques. Les enjeux politiques pour des grands projets sont plus importants en l'absence de cadre de gouvernance. Ces risques peuvent aussi être plus élevés lorsque les différents niveaux de gouvernement doivent collaborer, notamment au financement et à l'octroi de permis.

Les événements de nature sociopolitique peuvent susciter trois types d'erreurs.

1. **Le risque qu'un projet ne puisse voir le jour (erreur de type 1)**, soit à cause d'un changement de gouvernement ou encore de l'opposition des parties affectées et des groupes de pression.
2. **Le risque qu'un projet qui n'aurait pas dû être réalisé voit le jour (erreur de type 2)** et soit promu par opportunisme politique, sans que le ratio coûts/bénéfices réel du projet n'ait été avalisé par les experts (ex. le prolongement du métro vers la ville de Laval).
3. Enfin, **le risque qu'un projet prenne la forme d'une solution inférieure**, parce que le projet a été façonné par des événements ou par

des pressions de la part des différents détenteurs d'intérêts qui ont mené à des compromis pas toujours judicieux. Un projet peut voir sa valeur économique diminuée à cause d'actions du gouvernement (par exemple, des délais dans la prise de décision, souvent suivis d'une accélération subite pour combler les retards encourus, ou des interventions politiques) ou de grèves. Ces facteurs ont généralement pour conséquence d'augmenter les coûts des projets et le non-respect des échéanciers (Magnussen, 2004).

Les événements sociopolitiques qui affectent les projets peuvent avoir une grande visibilité et être hautement médiatisés, ce qui contribue, dans une certaine mesure, à les amplifier. D'une part, le droit à l'information permet de discuter publiquement de sujets qui seraient autrefois passés inaperçus. D'autre part, la presse a tendance à utiliser le matériel qui fait facilement de la « bonne nouvelle ». Les groupes de pression qui ont développé des stratégies de communication efficaces voient leurs messages repris par la presse et peuvent ainsi accroître leur influence auprès du public. Également, la presse peut se faire persistante et exiger des réponses de la part des élus et des administrations publiques, les forçant parfois à prendre des décisions précipitées afin que les médias relâchent leur pression. Les décisions prises dans ce contexte ne sont pas nécessairement adéquates.

## **ANNEXE 5**

---

LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE  
*Le processus de révision de la qualité*

CIRANO, Mai 2006

---



**LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE**

**PUBLIQUE**

**Le processus de révision de la qualité**

**Document présenté au  
Secrétariat du Conseil du trésor**

**par**  
Roger Miller (École Polytechnique)  
Joanne Castonguay (CIRANO)  
Fethi Chebil (CIRANO)

**MAI 2006**

Centre interuniversitaire de  
recherche en analyse des  
organisations  
2020, rue University, 25e étage  
Montréal, Québec, H3A 2A5  
Téléphone : (514) 985-4000  
Télécopieur : (514) 985-4039  
Courriel :  
[webmaster@cirano.qc.ca](mailto:webmaster@cirano.qc.ca)

## Préambule

---

Au Québec, plusieurs grandes infrastructures publiques sont dans un état de désuétude avancée et doivent être remplacées ou mises à jour, et ce, dans un contexte de rareté des fonds publics. Parmi celles qui ont fait l'objet de décisions récemment ou devront le faire à court terme, notons les deux grands hôpitaux de Montréal, le réseau routier à maints endroits, le réseau d'aqueduc de la métropole.

Or, les grands projets publics de construction, au Québec et ailleurs dans le monde, ont la réputation de souvent dépasser les coûts et les échéanciers et font l'objet de toutes les spéculations qui accompagnent ce genre de problème. L'examen de la performance des grands projets d'infrastructure publique révèle que « l'approche conventionnelle de développement et d'évaluation des grands projets comporte des lacunes importantes<sup>1</sup> » en ce qui a trait à la planification, aux considérations environnementales, aux analyses de risques et à la défense des intérêts des parties affectées. Une observation partagée par d'autres chercheurs, notamment par Roger Miller et son équipe, dans le cadre du projet de recherche IMEC (International Program on the Management of Engineering and Construction)<sup>2</sup>.

Partout dans le monde, ce constat, combiné à d'autres grandes tendances telles que la concurrence entre les pays, les crises de finances publiques et l'évolution rapide des technologies, a favorisé la transformation en cours des institutions et des mécanismes de gouvernance dans lesquels s'inscrivent dorénavant les grands projets d'infrastructure publique. C'est ce même constat qui a motivé le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) à remettre en question les mécanismes de gouvernance des grands projets d'infrastructure publique du Québec. La transformation souhaitée de nos institutions a pour objectif de maximiser la valeur, pour la société, des investissements gouvernementaux en infrastructures.

C'est dans le cadre de cette démarche que s'est inscrit le projet de recherche pour le développement d'un cadre de gouvernance des projets d'infrastructure publique mené par l'équipe de recherche du CIRANO.

---

<sup>1</sup> Flyvberg et al. (2003). *Megaprojects and Risk: an anatomy of ambition*. Cambridge University Press (traduction libre).

<sup>2</sup> Le programme de recherche IMEC est un partenariat international de recherche industrie-gouvernement-université qui a été conduit durant la période 1995-1998. Un échantillon de soixante grands projets d'ingénierie récents à l'échelle mondiale a servi de base aux travaux d'IMEC, soit une étude comparative approfondie des pratiques de conceptualisation stratégique, de financement, de gestion du risque et d'exécution de projet.

Ce document présente la recommandation de l'équipe de recherche en ce qui concerne le processus de révision de la qualité, un des éléments clés du cadre de gouvernance proposé et introduit dans le document intitulé « Diagnostic et recommandations ». Il s'inscrit dans une série de documents préparés par l'équipe de recherche pour appuyer la prise de décision du gouvernement du Québec en ce qui concerne les projets d'infrastructure publique. La série complète compte huit documents sur des sujets ayant été identifiés comme des facteurs critiques de performance des projets, soit les suivants :

1. Le Bureau des grandes infrastructures publiques (BGIP)
2. La gestion de portefeuille
- 3. Le processus de révision de la qualité**
4. Le démarrage des grands projets publics : éléments de réflexion
5. Le rôle du donneur d'ouvrage
6. La gestion des risques
7. La gestion des enjeux sociopolitiques
8. L'évaluation de projets

## Table des matières

---

PRÉAMBULE .....	I
INTRODUCTION .....	1
Les objectifs de la révision de la qualité.....	1
1. LE PROCESSUS DE RÉVISION DE LA QUALITÉ .....	3
La porte de contrôle PC1 – Revue de la qualité du concept initial ..	4
La porte de contrôle PC2 – Revue de la qualité du concept détaillé	6
Le comité de révision de la qualité.....	6
2. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU CONCEPT INITIAL.....	7
Étape 1 – Analyse stratégique .....	8
Étape 2 – Élaboration du dossier d'affaires initial .....	10
3. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU CONCEPT DÉTAILLÉ .....	14
Autres étapes de projet .....	16
BIBLIOGRAPHIE.....	17
ANNEXE 1: LE COÛT GLOBAL DU CYCLE DE VIE.....	18
Composantes générales du coût du cycle de vie.....	18
Fonctions des acteurs impliqués .....	19
Facteurs permettant d'optimiser les ressources .....	19
Cadre d'organisation de projet basé sur les coûts de durée de vie .	20
Composantes détaillées du coût du cycle de vie.....	23



## Introduction

---

Plusieurs chercheurs ont observé un lien d'influence entre les mécanismes institutionnels de gouvernance et la performance des grands projets<sup>3</sup>. Dans le cadre de l'analyse des grands projets québécois effectuée au chantier 4 de ce programme de recherche, les chercheurs ont observé les conséquences suivantes qu'ils associent à la faiblesse des mécanismes de gouvernance :

- une planification en amont incomplète des projets;
- une incompréhension et l'absence de prise en compte des objectifs des parties prenantes dans la gestion courante des projets;
- une absence de liens entre les projets et les objectifs stratégiques du gouvernement (ce qui les rend vulnérables à des remises en question)<sup>4</sup>.

En plus, il est généralement reconnu que les concepteurs de projet tendent à être ambitieux, une attitude qui leur fournit la motivation requise pour faire la promotion du projet. Faire la promotion d'objectifs ambitieux aide à justifier le projet aux étapes de démarrage. Un gouvernement responsable se doit toutefois de prendre une décision informée à partir de données réalistes. La revue de la qualité aide à réduire les biais causés par cette attitude des concepteurs dans le développement de leur projet. En outre, c'est une pratique qui assure que le projet a été développé selon une démarche systémique éprouvée.

**L'établissement d'un processus structuré de revue de la qualité a d'ailleurs été identifié comme la première étape dans l'implantation d'un cadre de gouvernance visant à améliorer la performance des grands projets<sup>5</sup>.**

### LES OBJECTIFS DE LA RÉVISION DE LA QUALITÉ

La revue de la qualité a pour objet d'examiner le projet aux étapes critiques de son évolution afin de s'assurer que le projet puisse passer à l'étape suivante. Il s'agit en fait d'examiner dans quelles mesures la planification du

---

<sup>3</sup>Miller et Lessard (2001) et Samset (2003).

<sup>4</sup> Voir le document sur la gestion de portefeuille.

<sup>5</sup> Peder Berg, bureau de projet au département des finances en Norvège et Ian Glenday, Directeur exécutif au Gateways directorate du OGC en Angleterre.

projet est basée sur les meilleures pratiques et sur les informations adéquates pour connaître si le projet est faisable dans les conditions proposées. L'hypothèse de base est que l'adoption de techniques éprouvées pour la gestion des grands projets d'infrastructure publique (GPIP) mène à une meilleure performance à tous les niveaux, notamment en fournissant une idée réaliste de la distribution des coûts du projet (et non une estimation des coûts ciblés).

La revue de la qualité a pour objectif d'améliorer la qualité des pratiques gouvernementales en matière de construction, en assurant que les règles de décision soient respectées, notamment, que :

- a. La définition des besoins a été complétée (les programmes fonctionnels et techniques) et les estimations sont réalistes;
- b. Les options soient développées en consultation avec des spécialistes d'horizons variés et les différents détenteurs d'enjeux (statu quo, PPP, traditionnel, etc.);
- c. Les options de rechange, incluant le statu quo et la stratégie d'acquisition en partenariat public-privé (PPP), ont été objectivement analysées;
- d. Le responsable du projet comprend et tient compte des intérêts des parties prenantes dans le développement de ses stratégies;
- e. Le mode d'organisation approprié a été adopté;
- f. Les cibles de coûts et de délais sont réalistes;
- g. Les ressources humaines et financières requises ont été allouées au projet;
- h. Tous les détenteurs d'enjeux ont été identifiés et comprennent les objectifs et enjeux du projet.

Ce document décrit le **processus de révision de la qualité** recommandé par l'équipe de recherche, l'objet des revues recommandées à chaque porte de contrôle et une liste de questions auxquelles le promoteur du projet devrait être en mesure de répondre à chacune de ces étapes.

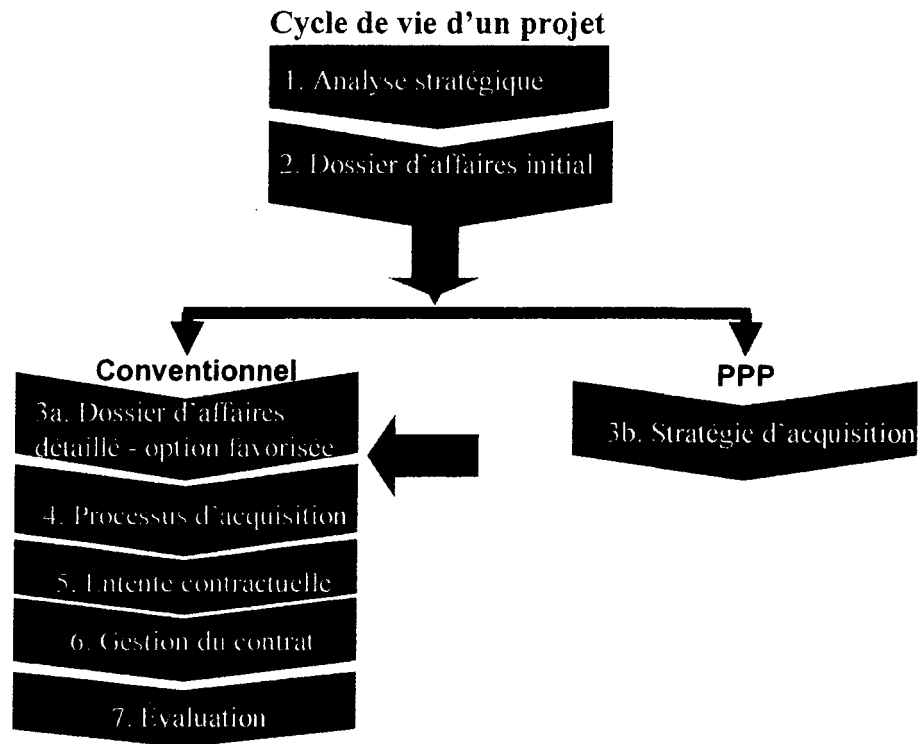
## 1. Le processus de révision de la qualité

L'équipe de recherche recommande l'implantation d'un processus de révision de la qualité à deux portes de contrôle (*gateway process*) pour la définition du concept des projets de grande envergure (40 millions de \$ et plus), complexes ou risqués. Le processus recommandé tient compte des principes suivants :

- ✓ Les projets se réalisent selon un cycle de vie en plusieurs étapes;
- ✓ Tous les projets qui figurent au portefeuille gouvernemental sont des projets prioritaires pour lesquels le gouvernement a planifié les ressources financières, matérielles et humaines;
- ✓ Les portes de contrôle entre les étapes indiquent les moments où un ensemble de livrables doit être complété (analyse des besoins, analyse des options, analyse des impacts environnementaux, stratégie de gestion des risques sociopolitiques, estimation préliminaire des coûts-bénéfices, consultation publique, etc.);
- ✓ Aux portes de contrôle PC1 et PC2, les projets devraient être évalués par un comité de révision indépendant composé d'experts seniors en gestion de projet, acquisition, analyse économique, réglementation et montage financier;
- ✓ Le processus de révision de la qualité devrait être perçu et organisé comme étant un exercice de collaboration générateur d'idées plutôt qu'un de vérification;
- ✓ Chaque porte de contrôle ne peut être franchie sans que soit complétée l'évaluation indépendante de la qualité des analyses et que l'approbation du Conseil des ministres ait été obtenue;
- ✓ La décision gouvernementale ne peut être prise que si les livrables ont été complétés et que la revue de la qualité (des biens livrables) a été effectuée. Les fonds pour la prochaine phase ne sont alloués qu'à la condition que le projet ait franchi avec succès la phase précédente.

Le schéma 1 illustre le processus de révision de la qualité proposé. Notez qu'après la première porte de contrôle (PC1), les projets suivront deux cheminements différents selon le mode de réalisation recommandé : conventionnel ou en partenariat avec le secteur privé.

**SCHÉMA 1 : PROCESSUS DE RÉVISION DE LA QUALITÉ**



**LA PORTE DE CONTRÔLE PC1 – REVUE DE LA QUALITÉ DU CONCEPT INITIAL**

La porte PC1 a pour objet d'assurer, d'une part, que le projet soit pertinent avant qu'il ne figure dans les plans du gouvernement (adéquation entre le projet proposé et les objectifs stratégiques), et d'autre part, que la solution proposée est viable, c'est-à-dire qu'elle a fait l'objet d'un exercice rigoureux d'évaluation des options techniques et de financement. Seuls les projets qui auront reçu cette assurance par un comité de révision indépendant feront l'objet d'une présentation en vue d'une décision au Conseil des ministres.

Un projet d'envergure, risqué ou complexe<sup>6</sup> qui a franchit la porte PC1 a rempli les conditions essentielles suivantes :

<sup>6</sup> Voir la section 2 du document intitulé le « Bureau des grandes infrastructures publiques » pour une définition des projets d'envergure, risqués ou complexes. Toute autre référence à un projet dans ce document porte sur les projets d'envergure risqués ou complexes.

- a. Le promoteur du projet a complété le document stratégique initial du projet, c'est-à-dire qu'il a réalisé les analyses prescrites à l'étape 1 du cycle de projet (voire le schéma 2, page 8);
- b. La Fonction centralisée de gestion de portefeuille a évalué l'opportunité en termes de ressources techniques et économiques, analysé si le projet répondait aux priorités gouvernementales, et fait ses recommandations au Conseil du Trésor ou au Conseil des ministres;
- c. Le promoteur du projet a complété le dossier d'affaires initial du projet, c'est-à-dire qu'il a réalisé les analyses prescrites à l'étape 2 du cycle de projet (voire le schéma 2, page 8);
- d. Le comité d'évaluation indépendant a évalué le dossier d'affaires initial (respect des règles de décision) et fait ses recommandations au directeur responsable du projet et au BGIP.

#### LA DÉCISION DU CONSEIL DES MINISTRES

Le Conseil des ministres peut prendre deux décisions possibles : poursuivre l'évaluation du projet ou rejeter le projet, auquel cas le projet retournera à son propriétaire qui décidera de le redéfinir ou de l'abandonner. Une décision positive du Conseil des ministres à la porte PC1 n'implique pas que le gouvernement ait décidé d'investir dans la construction de l'infrastructure. C'est plutôt une décision d'accorder le budget nécessaire pour analyser l'opportunité en profondeur, c'est-à-dire poursuivre le développement du concept en montant le dossier d'affaires détaillé.

Si les promoteurs ont proposé le recours à un partenariat avec le secteur privé (PPP) et que le projet est approuvé par le Conseil des ministres, le projet passera à l'étape de l'élaboration de la stratégie d'acquisition où il fera l'objet d'une évaluation comparative approfondie des modes de prestation. Cette étape est décrite dans le Guide d'élaboration du dossier d'affaires, publié par le Secrétariat du Conseil du trésor, disponible sur le site Web du SCT<sup>7</sup>. Le processus d'approbation des projets qui ont recours aux PPP est décrit dans la Politique-cadre sur les partenariats public-privé, également disponible sur le site Web du SCT.

---

<sup>7</sup> <http://www.tresor.gouv.qc.ca>

## LA PORTE DE CONTRÔLE PC2 – REVUE DE LA QUALITÉ DU CONCEPT DÉTAILLÉ

La deuxième révision de la qualité est une assurance que :

1. les analyses de faisabilité détaillée, l'estimation des coûts et les plans de gestion des risques et des contingences ont été complétés selon les règles de l'art;
2. le degré de profondeur des analyses du dossier d'affaires soit tel qu'il permettra au Conseil des ministres de prendre une décision informée sur la solution proposée et sur le budget approprié pour réaliser le projet.

Une décision positive du Conseil des ministres implique que le gouvernement accorde le budget requis pour passer à l'étape suivante, soit la réalisation du projet. Ce n'est qu'à cette étape que les responsables du projet pourront en annoncer le budget.

### LE COMITÉ DE RÉVISION DE LA QUALITÉ

Le comité de révision de la qualité est formé par le coordonnateur du Bureau des grandes infrastructures publiques (BGIP), à partir d'une banque de réviseurs experts, externes, objectifs et préqualifiés. Il devrait être composé de directeurs expérimentés en acquisition et gestion de projets, en plus de comprendre au moins un spécialiste dans chacun des domaines suivants : réglementation, analyse économique (analyses coûts-bénéfices), estimation des coûts et montage financier (dans le cas d'un projet de gestion déléguée). Une partie des membres devrait être composée des mêmes individus pour les deux évaluations, alors que les autres seraient sélectionnés selon leur spécialité et selon les besoins. Ce qui importe, c'est que chacun d'entre eux ait l'expérience de terrain appropriée et non seulement une connaissance théorique des enjeux.

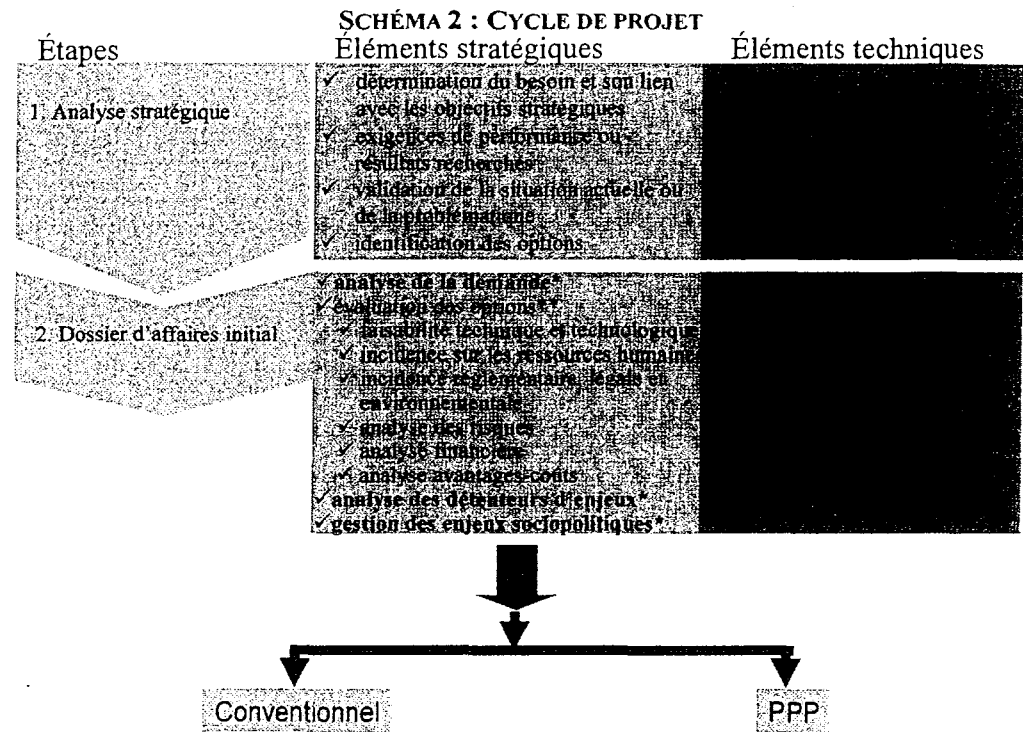
## 2. Évaluation de la qualité du concept initial

La révision de la qualité du concept initial (PC1) a pour objet d'assurer que les règles de décision ont été suivies, assurant ainsi que:

- le projet soit pertinent et en lien avec les objectifs prioritaires du gouvernement;
- les ressources techniques et économiques soient disponibles dans le court et le moyen terme;
- le concept soit défini à partir d'une analyse détaillée de la demande et des besoins, d'une idée claire des résultats recherchés, d'une compréhension des enjeux pour les parties affectées par le projet, d'une consultation avec des spécialistes d'horizons variés pour la détermination préliminaire des options et d'une évaluation objective des options;
- l'estimation comparative des coûts pour atteindre les objectifs de performance décrits par le projet est réaliste.

Le processus a pour objet de remettre en question les recommandations des promoteurs afin de faire sortir l'information et encourager l'innovation dans les façons de faire. Il s'agit de déterminer si toutes les options potentielles ont été considérées, de s'assurer que plus d'une option feront l'objet des analyses prescrites à l'étape suivante. Enfin, l'évaluation indépendante vise à assurer que la meilleure solution dans les circonstances a été retenue, que le projet est viable et à quelles conditions.

Le schéma 2 présente les éléments stratégiques et techniques qui feront l'objet d'une révision par le comité d'experts indépendants à la porte de contrôle 1 (PC1). Il est important de noter que chacun de ces éléments est défini au meilleur des connaissances des acteurs à chaque étape du projet. À mesure que le projet avance et que les analyses sont raffinées, la qualité de l'information s'améliore, l'incertitude diminue et les documents sont mis à jour. Par exemple, l'analyse des risques du dossier d'affaires initial n'aura pas le même degré de profondeur que celle qui sera intégrée au dossier d'affaires détaillé (porte de contrôle 2 (PC2)). De la même façon, l'estimation des coûts se précise à mesure que le projet évolue. Le dossier d'affaires est un document dynamique qui évolue avec le projet.



\*: Ces éléments sont des ajouts au guide d'élaboration du dossier d'affaires du SCT.

\*\* : Selon le guide d'élaboration du dossier d'affaires du SCT/septembre 2002.

## ÉTAPE 1 – ANALYSE STRATÉGIQUE

### LES ENJEUX

Au démarrage du projet, les questions d'ordre stratégique auxquelles le promoteur de projet devra répondre sont les suivantes :

- Pourquoi devons-nous développer ce projet et est-il pertinent de le faire maintenant ?
- Comment ce projet contribue-t-il aux objectifs stratégiques du gouvernement ?
- Quel est le lien avec les autres projets entrepris par notre ministère ou organisme public ?

- Comprendons-nous l'envergure du projet entrepris et ce qui contribuera à son succès ?
- Quelles sont les étapes critiques du projet et comment saurons-nous si nous sommes sur la bonne voie ?
- Quelle est notre expérience dans la gestion de projets similaires ?
- Avons-nous identifié les principaux risques du projet et développé des stratégies pour les gérer ?
- Avons-nous confiance en nos compétences de leader et nos capacités d'atteindre nos cibles avec succès ?
- Avons-nous le budget pour réaliser toutes les tâches qui nous mèneront à la prochaine étape du projet ?
- Avons-nous identifié toutes les options potentielles de solutions ?

Notez que ces enjeux sont de nature stratégique et demeurent pertinents tout au long du projet. Il est possible qu'avec le temps, les réponses à ces questions changent. L'exercice d'y répondre devrait être répété à intervalles réguliers tout au long du projet afin de limiter sa vulnérabilité aux interférences politiques et autres.

#### LES ANALYSES NÉCESSAIRES

Dans l'exercice de planification stratégique, chaque ministère et organisme public a la responsabilité de définir ses objectifs à long terme et ses objectifs prioritaires à court terme. L'organisation soucieuse d'atteindre ses objectifs met les efforts requis pour les atteindre. La première étape consiste donc à justifier à la haute direction du ministère ou de l'organisme public, le bien fondé du projet et de faire le lien avec les priorités stratégiques.

1. **La détermination du besoin et son lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation.** Il s'agit de définir l'écart entre la capacité actuelle de l'infrastructure et les cibles visées exprimé en termes de nouvelles fonctionnalités, coûts globaux du cycle de vie<sup>8</sup> ou encore par le potentiel des infrastructures à accommoder une augmentation des activités. La solidité du lien entre le besoin et les objectifs stratégiques de l'organisation améliore les chances de survie du projet.

---

<sup>8</sup> Voir annexe 1 sur la notion des coûts globaux du cycle de vie.

2. **Les exigences de performance ou les résultats recherchés.** Le besoin doit être exprimé en termes de résultats attendus ou de performance que l'immobilisation devra réaliser et non en fonction de ce qu'elle sera. Par exemple, un centre hospitalier pouvant desservir 200 000 habitants ou un bureau pouvant accueillir 100 personnes.
3. **La validation de la situation actuelle et de la problématique** auprès des intervenants concernés incluant l'énumération des risques potentiels inhérents à la prestation des services. Cette validation devrait s'appuyer sur des évaluations et des analyses concrètes qui permettent d'étayer le besoin et sa problématique. Par exemple, des études de marché, des enquêtes de satisfaction à la clientèle, des études de faisabilité financière ou technique, des études d'impacts ou des évaluations de l'état des équipements.
4. **L'identification des options.** Les chercheurs ont observés que les projets dont le concept a été développé en faisant collaborer des spécialistes dont les compétences sont variées étaient plus robustes et présentaient moins de risques de turbulences au moment de la réalisation du projet. Il est recommandé de procéder à une telle consultation pour l'identification des options chaque fois qu'un projet d'envergure est démarré.

#### L'ÉNONCÉ DE MISSION DU PROJET

L'élaboration du dossier d'affaires initial ne peut commencer qu'une fois que le besoin a été clairement identifié et confirmé par la direction du ministère ou de l'organisme public responsable. La communication de ce besoin se fait par l'énoncé de mission du projet qui comprend les quatre éléments d'analyse énumérés ci-haut.

#### ÉTAPE 2 – ÉLABORATION DU DOSSIER D'AFFAIRES INITIAL

##### LES ENJEUX

À cette étape, le promoteur tente de déterminer quelle est la meilleure option pour répondre à son besoin. Par exemple, il examine si les fonctions nécessaires peuvent ou doivent être rendues par le ministère ou l'organisme public actuel; si une autre entité gouvernementale ou le secteur privé peut fournir le service. Si une nouvelle construction est considérée, est-il possible d'améliorer la performance des infrastructures (productivité, réduction des coûts, réingénierie des processus, amélioration des technologies, etc.) ?

La faisabilité technique, économique, sociale, environnementale et organisationnelle d'au moins trois options, incluant le statu quo et le recours au PPP, devra être examinée afin d'être en mesure de recommander et décider quelle option est la plus appropriée pour atteindre les objectifs. Au terme de cette étape, le promoteur du projet devra pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Le projet est-il en accord avec les attentes des usagers et des détenteurs d'enjeux ? Avons-nous identifié les facteurs critiques de succès ? Ont-ils été validés par les détenteurs d'enjeux ?
- Quelle est la demande pour les services proposés ? Existe-il d'autres moyens de les obtenir ? Quels coûts ? Quelle est la réglementation à ce sujet ? Quels sont les éléments qui pourraient affecter la demande future pour ces services ? Quelles sont les perspectives pour le futur ?
- Est-ce que le dossier d'affaires initial est complété ? Si le projet répond au besoin initialement identifié, avons-nous les moyens de le financer ?
- L'étude des différentes options a-t-elle été suffisamment approfondie pour pouvoir recommander une option ?
- Avons-nous identifié les principaux risques du projet et développé des stratégies pour les gérer ?
- Est-ce que les participants se sont entendus sur les rôles, les responsabilités et la structure d'organisation du projet ?
- Quel est le plan pour évaluer la performance des résultats du projet ?

#### LES ANALYSES NÉCESSAIRES

La première revue de la qualité (PC1) portera sur les éléments suivants :

1. **Analyse de la demande (étude de marché).** Cet exercice vise à confirmer la demande pour les services ou fonctions de l'infrastructure en question. Est-ce un phénomène passager ? Combien de temps l'infrastructure répondra-t-elle à la demande ? Quelles sont les perspectives futures ? Quels sont les éléments qui pourraient l'affecter ? Etc.
2. **L'évaluation des options et la détermination de l'option la plus vraisemblable.** Le choix de la solution la plus vraisemblable doit être fondé sur l'analyse détaillée des facteurs suivants pour chacune des options :

- a. la faisabilité technique et technologique;
- b. l'incidence sur les ressources humaines;
- c. l'incidence réglementaire, légale et environnementale (analyse des impacts environnementaux);
- d. l'analyse des risques;
- e. l'analyse financière;
- f. l'analyse avantages-coûts (analyse des impacts sociaux et économiques).

Le SCT a publié un Guide d'élaboration du dossier d'affaires disponible sur son site Web à l'adresse suivante : <http://www.tresor.gouv.qc.ca>. Ce document décrit l'essentiel des éléments stratégiques et techniques qui doivent être analysés et discutés dans le dossier d'affaires initial. Ce document fournit une description de chacun de ces critères d'analyse des options.

À ces éléments, s'ajoutent **l'analyse des détenteurs d'enjeux et l'élaboration d'un plan de gestion des risques sociopolitiques.**

3. **L'analyse des détenteurs d'enjeux.** Documenter les relations entre les détenteurs d'enjeux grâce à une cartographie, une pratique de plus en plus répandue qui facilite la visualisation rapide des relations et des impacts potentiels des décisions sur les parties prenantes. L'objet de cette tâche est d'identifier tous les détenteurs d'enjeux, à la fois ceux impliqués directement dans le projet (les parties prenantes) et ceux à l'extérieur du projet, et de comprendre leurs intérêts et la nature de leur pouvoir. L'intérêt de cet exercice est de deux ordres. D'une part, s'assurer de la prise en compte des attentes et objectifs des participants au projet dans la prise de décision et, d'autre part, anticiper les actions des parties qui pourraient soit améliorer le projet ou y porter préjudice.
4. L'identification et la gestion des risques associés aux intérêts des différents détenteurs d'enjeux ont fait l'objet d'un guide indépendant intitulé « **Gestion des enjeux sociopolitiques** »<sup>9</sup>. À l'étape de l'élaboration du dossier d'affaires initial, cet exercice est plutôt exploratoire et préliminaire. Toutefois, il est important d'anticiper la complexité des enjeux sociaux associés aux différentes options.

---

<sup>9</sup> Le Département de l'énergie des États-Unis a également publié un guide d'analyse et de gestion des risques sociaux disponible à l'adresse suivante : <http://www.oecm.energy.gov/Portals/2/CommunicationsStakeholder.pdf>.

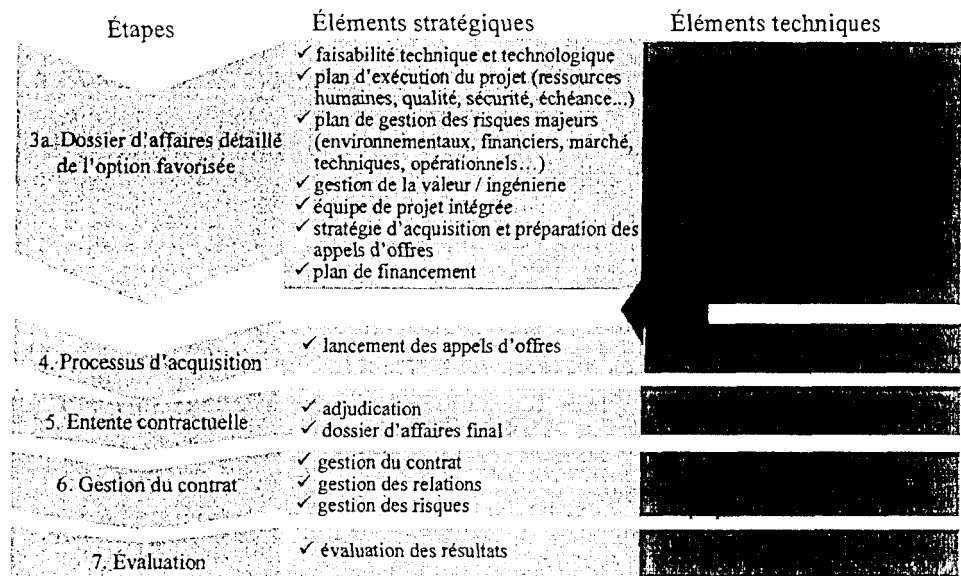
ARGUMENTAIRE

L'argumentaire pour la justification du projet devrait être présenté au comité de révision de la qualité et ensuite au Conseil des ministres sous forme de sommaire exécutif faisant état des éléments stratégiques de l'ensemble de ces analyses. Le comité de révision de la qualité s'appuiera sur ses propres analyses et sur l'ensemble des analyses produites par l'équipe de projet. Il formulera ses recommandations à l'équipe de projet et au BGIP. L'équipe de projet pourra ensuite ajuster ses prévisions et sa proposition à la lumière des recommandations du comité. Au moment de l'approbation par le Conseil des ministres, le ministre responsable du projet pourra préciser que son projet a suivi les étapes du processus de révision de la qualité, telles que suggérées par le BGIP.

### 3. Évaluation de la qualité du concept détaillé

L'objet de cette porte de contrôle (PC2) est d'évaluer si l'ensemble des plans et devis sont suffisamment complétés et précis avant la décision de passer à la réalisation ou à la construction du projet. Le comité peut également passer en revue les appels d'offres afin de s'assurer qu'ils soient clairs, suffisamment détaillés et qu'ils incitent à l'innovation.

SCHÉMA 3 : CYCLE DE PROJET



#### LES ENJEUX :

À cette étape, les préoccupations du responsable senior du projet sont les suivantes :

- Est-ce que les objectifs du projet et les résultats recherchés sont complètement identifiés et clairement spécifiés ?
- Sommes-nous réalistes en ce qui a trait à notre capacité à atteindre les objectifs visés ?
- Peut-on confirmer que l'infrastructure planifiée répond aux besoins ?
- Avons-nous exploré toutes les options d'acquisition ?

- Est-ce que l'option choisie est conforme aux exigences légales, appropriée et bien comprise par les fournisseurs?
- Est-ce que le plan d'exécution du projet est complet et réaliste ? Est-ce que les bonnes personnes sont en place ?
- Avons-nous un contrôle adéquat sur les budgets et les contingences ? Peut-on confirmer le financement jusqu'à ce que le projet soit complété ?
- Est-ce que les enjeux liés aux changements de conditions de marché sont bien compris ?

#### LES ANALYSES NÉCESSAIRES

À mesure que le projet évolue et que les détails sont développés, les incertitudes clarifiées et que l'information est révélée, le dossier d'affaires est mis à jour. Tous les éléments traités aux étapes 1 et 2 pour l'option choisie seront appelés à être précisés dans le **dossier d'affaires détaillé**. La deuxième revue de qualité (PC2) portera sur le dossier d'affaires détaillé auquel on aura ajouté les éléments suivants :

1. **La faisabilité technique et technologique de la solution retenue** (à partir du programme fonctionnel et technique (PFT) et des plans et devis détaillés). Évaluer l'état d'achèvement et la qualité du PFT et des plans et devis. Au terme de cette étape, les plans et devis devraient être achevés à 90 % - 95 % et la marge d'erreur des estimations de coûts devraient se situer entre 5 % et 10 %. Si la décision est de réaliser le projet en mode clés en main (« Design / Build »), les plans seront moins détaillés et les estimations s'appuieront sur l'expérience du soumissionnaire.
2. **Le plan d'exécution du projet**. Déterminer si les plans de construction, d'exécution du projet et des ressources humaines sont adéquats pour mener à bien le projet. Le plan d'exécution établit les stratégies et méthodes de gestion du projet du début à la fin. L'utilité est de documenter les hypothèses et les décisions prises au lancement du projet et de faciliter la communication entre les intervenants.
3. **Le plan de gestion des risques majeurs**. Il assure que les mises à jour appropriées ont été apportées à l'analyse des risques à mesure que le projet est précisé. Il détermine si les contingences et le plan de gestion répondent encore aux besoins.

4. **La gestion de la valeur / ingénierie.** La méthode de la valeur (VM) est une méthode systématique de comparaison entre différentes solutions dont les fonctions essentielles sont les mêmes dans le but de déterminer laquelle offre la meilleure valeur (efficacité, coût, productivité, qualité, échéance).
5. **Équipe de projet intégrée.** Déterminer si les ressources humaines, incluant les professionnels, allouées au projet sont adéquates en termes d'expertise et de quantité. Identifier les besoins ou les écarts qui pourraient affecter la performance du projet. Évaluer la stratégie de collaboration proposée.
6. **Stratégie d'acquisition et préparation des appels d'offres.** La stratégie d'acquisition est revue afin de s'assurer qu'elle est toujours appropriée et qu'il n'y a pas de changements significatifs. La préparation des appels d'offres est un exercice minutieux qui influence beaucoup la qualité des réponses et le type de collaboration qui émergera entre le fournisseur de services et le donneur d'ouvrage.
7. **Plan de financement.** Les entrées et les sorties de fonds ainsi que le plan d'endettement à court terme sont examinés afin d'éviter des problèmes de liquidité.

Le comité de révision de la qualité devrait écrire un rapport public<sup>10</sup> s'adressant aux responsables de projet et spécifiant les résultats de son évaluation. Le rapport devrait exprimer les résultats de chacune des analyses recommandées dans le document, les recommandations du comité, s'il y en a, et être écrit dans un format concis.

#### AUTRES ÉTAPES DE PROJET

Bien qu'il n'y ait pas de recommandations d'effectuer une révision indépendante de la qualité pour les étapes de projet au-delà de la deuxième porte de contrôle (PC2), il est fortement recommandé de faire évoluer le dossier d'affaires à chaque fois que des changements sont apportés aux plans initiaux. Lorsque des changements majeurs sont apportés, il peut être opportun de faire faire une évaluation indépendante de l'impact de ces changements. Au terme du projet, l'évaluation de la performance du projet par rapport aux paramètres estimés et l'identification des facteurs de succès et de difficultés contribuent à l'amélioration des connaissances.

---

<sup>10</sup> Le rapport pourra être rendu public une fois les contrats octroyés à l'entrepreneur.

## Bibliographie

---

Miller, R. et D. R. Lessard (2001), *The Strategic Management of Large Engineering Projects. Shaping Institutions, Risks, and Governance*, Cambridge, MIT Press, 259 pages.

Magnussen O.M. et Samset K.(2005), « Successful Megaprojects: Ensuring Quality at entry», *EURAM 2005 Responsible management in an uncertain world, May 4-7 th, TUM Business school, Munich Germany*.

National Research Council, “Improving project management in the Department of Energy”, <http://www.science.doe.gov/opa/PDF/99nrc.pdf>.

OGC, “OGC Gateway process, a managers checklist”, [http://www.ogc.gov.uk/embedded\\_object.asp?docid=1001450](http://www.ogc.gov.uk/embedded_object.asp?docid=1001450).

Samset, K. (2003), *Project Evaluation; Making Investment succeed*. Tapir Academic Press, 233 pages.

## Annexe 1: Le coût global du cycle de vie

*Considérer seulement les coûts de construction permet rarement une bonne optimisation des ressources. La valeur à long terme durant tout le cycle de vie d'un bâtiment est un indicateur plus fiable.*

Dans de nombreux projets, les coûts et la valeur sont deux éléments qui ne sont pas toujours bien gérés par les clients. Certains ne se préoccupent que des coûts initiaux du projet sans se soucier de sa valeur à long terme. Pourtant, des coûts initiaux trop modestes peuvent engendrer des coûts futurs élevés (mauvais design nécessitant des corrections, mauvaise planification, etc.).

Afin d'optimiser les ressources, les clients devraient donc se préoccuper davantage de développer un projet dont la qualité est supérieure et dont le coût du cycle de vie est bas. La méthode où seul les coûts de construction sont considérés permet rarement d'obtenir l'optimisation des ressources escomptée. La valeur à long terme durant le cycle de vie d'un bâtiment est un indicateur plus fiable de détermination de la meilleure solution.

### COMPOSANTES GÉNÉRALES DU COÛT DU CYCLE DE VIE

Le coût du cycle de vie d'un bâtiment est composé des coûts suivants :

#### 1. les coûts d'acquisition :

- les coûts de consultation,
- les coûts de design,
- les coûts d'équipement et de construction.

#### 2. les coûts d'opération

#### 3. les coûts d'entretien (durant toute la vie de l'infrastructure) :

- les ressources internes,
- les frais généraux par sections et départements,
- les allocations de risques,
- les coûts de rénovation,
- les coûts de durabilité,
- les coûts reliés aux aspects de santé et sécurité.

*Le coût du cycle de vie d'un bâtiment à bureaux est d'un ratio de 1 (pour les coûts de construction), de 5 pour les coûts de maintien et de 200 pour les coûts d'opération. Un meilleur design permet une diminution de ces ratios.*

Ces coûts constituent de meilleurs indicateurs de l'optimisation des ressources que les simples coûts de construction initiaux. Investir dans le

développement d'un bon design permet d'éviter des coûts supplémentaires de construction et de maintien, ce qui permet de baisser considérablement les coûts du cycle de vie.

Une approche plus **intégrée** du design, à la construction, à l'opération et à l'entretien du bâtiment, en tenant compte de l'input des entrepreneurs et de leurs fournisseurs, peut améliorer la durabilité, la faisabilité technique, la santé et sécurité, diminuer les coûts de maintien et réduire les coûts du cycle de vie. Il est donc nécessaire de considérer plus d'éléments de coûts dans les étapes du design et de la construction afin de bénéficier de coûts du cycle de vie plus bas.

#### FONCTIONS DES ACTEURS IMPLIQUÉS

**Le responsable de la décision d'investissement** est imputable pour toute décision qui a trait au coût d'un projet. Les coûts du cycle de vie peuvent fournir l'information nécessaire pour prendre les meilleures décisions en termes d'acquisition.

**Le propriétaire responsable senior** a la responsabilité d'assurer que les estimations budgétaires soient basées sur les coûts du cycle de vie.

**L'équipe intégrée de projet** joue un rôle important dans l'optimisation des ressources. Les membres de l'équipe responsables du design et de la construction devraient travailler ensemble afin d'identifier et de recommander les solutions les plus rentables pour toute la durée de vie du bâtiment.

#### FACTEURS PERMETTANT D'OPTIMISER LES RESSOURCES

Le travail en équipe intégrée est crucial pour la planification et le design. Les éléments suivants sont des facteurs cruciaux qui permettent une meilleure optimisation des ressources :

- ✓ Intégrer les processus de design et de construction afin que toute l'équipe de projet soit responsable des coûts et de la qualité du design, tout en ayant considéré l'input de ceux qui seront responsables d'opérer et de maintenir le bâtiment;
- ✓ Impliquer l'équipe de projet le plus tôt possible afin qu'elle puisse estimer l'impact du design sur le coût, la santé et sécurité pendant la construction et

l'utilisation, ainsi que la vitesse de construction et l'efficacité opérationnelle du bâtiment;

- ✓ Déterminer le plus tôt possible les besoins des utilisateurs futurs du bâtiment afin d'éviter des changements de design coûteux;
- ✓ Si possible, standardiser les composantes du bâtiment et les fabriquer à l'extérieur du site de construction afin d'améliorer l'efficacité des coûts;
- ✓ Faire de la durabilité une priorité, en tenant compte des coûts du cycle de vie;
- ✓ Viser un taux de gaspillage des matériaux près de 0.

#### CADRE D'ORGANISATION DE PROJET BASÉ SUR LES COÛTS DE DURÉE DE VIE

##### 1. Développer le design

- ✓ S'assurer que l'équipe de projet soit intégrée dès le début du processus de design, afin de permettre à des fournisseurs spécialisés de contribuer au design;
- ✓ Considérer les différentes opportunités permettant d'optimiser l'efficacité opérationnelle du bâtiment.

Le design doit rencontrer les besoins fonctionnels pour toute la durée de vie du bâtiment :

- ✓ Préparer un programme de design basé sur l'output, c'est-à-dire la fonction finale du bâtiment. Intégrer les besoins des utilisateurs futurs dans son développement;
- ✓ Dans les étapes préliminaires, spécifier toutes contraintes sur les coûts immédiats ou sur les coûts du cycle de vie visés.

##### 2. Évaluer la méthode de construction proposée

- ✓ Utiliser les techniques de gestion de la valeur afin de minimiser le potentiel de gaspillage et d'inefficacité, ainsi que pour optimiser l'utilisation de matériaux tout au long du cycle de vie du bâtiment;
- ✓ Quantifier l'impact des options de rechange sur les coûts du cycle de vie durant le processus de construction;

*C'est à l'étape du design que l'opportunité de diminuer les coûts du cycle de vie est la plus importante.*

- ✓ Spécifier les besoins en termes d'output, c'est-à-dire par la fonction finale du bâtiment, et non pas le détail (le client ne devra pas, par exemple, spécifier le nombre et l'épaisseur des fenêtres). Ceci permet à l'équipe intégrée de projet de proposer des manières de combler les besoins de la manière la plus efficace possible, ainsi que de suggérer des innovations.

### **3. Établir un standard afin de mesurer la performance**

- ✓ Déterminer les coûts du cycle de vie standard pour un bâtiment similaire et construit de la même manière (coût du design, de la construction et du terrain);
- ✓ Estimer le coût d'opération du bâtiment à partir de l'expérience accumulée.

### **4. Effectuer une comparaison avec le standard**

Comparer le coût du projet avec le coût du standard :

- ✓ Calculer les coûts du projet et enregistrer les données pour des comparaisons futures;
- ✓ En utilisant l'analyse de la valeur pendant le développement du design, saisir les opportunités qui permettent de réduire davantage les coûts du cycle de vie sans réduire la qualité;
- ✓ Considérer des dépenses élevées de construction afin de permettre de réduire les coûts d'opération.

Intégrer des activités de projets :

- ✓ Faire collaborer l'équipe intégrée de projet le plus tôt possible pour la définition de prix cibles, par la méthode de la gestion de la valeur et de l'analyse des risques;
- ✓ Éviter d'établir un prix maximum avant que le processus de design soit terminé;
- ✓ Viser une bonne compréhension des coûts réels de construction en termes de main-d'œuvre, du bâtiment et des matériaux. Lorsque la gestion d'un risque est alloué par contrat, séparer la plus value du mandat associé à la prise de risque. Séparer les coûts sous-jacents aux allocations de risques.

## **5. Estimer les coûts du cycle de vie**

Afin d'estimer les coûts du cycle de vie, il faut répondre à la question suivante. Quels sont les coûts pour réaliser tel objectif selon tel cheminement? La réponse vise à optimiser les ressources. L'analyse de sensibilité permet d'étudier les événements futurs incertains et la variation des coûts qui s'ensuit. Lors de l'estimation, il faut éviter le « biais d'optimisme » qui traduit la tendance à produire des estimations non réalistes qui sous-estiment les coûts.

## **6. Évaluer la valeur par rapport aux opérations d'affaires : le coût est-il justifié?**

Un aspect primordial de la durée de vie d'un bâtiment est l'impact des opérations futures sur l'infrastructure. Il faut faire collaborer les utilisateurs pour s'assurer que le bâtiment saura répondre aux programmes et besoins des opérations futures, et que son design permette les changements sans trop engager de coûts pour répondre à de nouveaux besoins.

## **7. Produire des spécifications basées sur l'output**

Les spécifications (l'expression des besoins) du projet devraient être exprimées en termes d'**output**, c'est-à-dire selon les besoins fonctionnels du bâtiment. Elles ne devraient pas être prescriptives, et devrait éviter de décrire les processus ou les moyens d'atteindre le résultat final. Cette pratique est avantageuse parce qu'elle :

- ✓ facilite la compréhension des utilisateurs en ce qui concerne les fonctions du bâtiment;
- ✓ laisse à l'équipe des acquisitions l'opportunité d'innover et de trouver le meilleur moyen pour rehausser les fonctions du bâtiment, tout en réduisant les coûts du cycle de vie.

## **8. Considérer tous les éléments qui constituent les coûts du cycle de vie**

Il importe de mettre l'accent sur les tendances futures plutôt que de comparer les coûts avec ceux du passé.

Le modèle du coût du cycle de vie devrait inclure chaque coût qui pourrait être encouru par le bâtiment, et ce, de sa construction jusqu'à la cessation de son utilité.

La section suivante identifie quelques-uns de ces éléments qui pourraient être inclus dans le calcul du coût du cycle de vie d'un bâtiment. Il est à noter que cette liste n'est pas exhaustive.

#### COMPOSANTES DÉTAILLÉES DU COÛT DU CYCLE DE VIE

##### Ressources internes

- Coûts totaux des employés et autres ressources touchant le projet

##### Coûts de planification

- Coûts associés à l'obtention de permis pour la construction du bâtiment
- Coûts associés à l'obtention de permis pour la remise en état du projet

##### Frais de consultation

- Avis de procuration et développement du programme du client
- Avis juridique
- Frais liés à l'achat du site et des éléments d'actifs
- Consultation de coûts
- Gestion du changement
- Financement
- Design
- Gestion de la valeur et du risque
- Gestion du projet
- Rôle du superviseur planificateur

##### Avis de construction

- Ressources et dépenses internes
- Frais de consultation
- Coûts d'acquisition du terrain
- Coûts de démolition de bâtiments existants
- Coûts de construction nouvelle ou de rénovation
- Assurances sur des questions techniques

##### Coûts TI (technologies de l'information)

- Coûts

##### Santé et sécurité

- Service de sécurité complet à chaque point d'entrée et de sortie du bâtiment

##### Coûts d'opération

- Coût des ressources nécessaires pour le fonctionnement du bâtiment

#### Nettoyage

- Le design peut avoir un impact important sur la fréquence à laquelle le bâtiment a besoin d'être nettoyé

#### Entretien

- Toutes les ressources nécessaires pour la maintenance et les inspections périodiques
- Tests de remplacement d'éléments

#### Utilités

- de chauffage, d'air climatisé, d'énergie, d'éclairage, d'eau et d'évacuation de déchets

#### Altérations

- Comprend les coûts de déplacement de personnel lors d'une altération

#### Cessation

- Démolition ou vente du bâtiment

#### Analyses de risque

- Liste de tous les risques significatifs qui peuvent survenir pendant la durée de vie du bâtiment

Finalement, l'aspect le plus important dans l'estimation des coûts de construction est de prédire le plus tôt possible le coût final du projet.

Afin de procéder à une bonne estimation des coûts de construction, il faut s'assurer que le coût associé à la rémunération pour la prise de risque soit estimé selon les risques identifiés, et non seulement devinés (en considérant un pourcentage du total). La rémunération pour la prise de risque peut dépasser les estimés de base (de la construction), mais diminuera graduellement à mesure que le projet évolue<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Voir chapitre 5, page 69, de la Revue de la littérature : « La probabilité d'occurrence de certains risques diminue avec le temps. Par exemple, les risques techniques diminuent au fur et à mesure que l'expérimentation évolue, que les éléments du design se précisent et que la construction progresse. »

## Siège social

7400, boul. les Galeries-d'Anjou  
Bureau 205  
Anjou (Québec) H1M 3M2  
Tél.: 514-354-0609  
Tél.: 888-868-3424  
Télééc.: 514-354-8292  
communication@prov.acq.org  
[www.acq.org](http://www.acq.org)

## Bureaux régionaux des relations du travail

### Estrie

2925, rue Hertel  
Sherbrooke (Québec) J1L 1Y3  
Tél.: 819-566-7077  
Télééc.: 819-566-2440

### Mauricie / Bois-Francs / Centre du Québec

2575, rue de l'Industrie, bureau 100  
Trois-Rivières (Québec) G8Z 4T1  
Tél.: 819-374-1465  
800-785-7519  
Télééc.: 819-374-5757

### Montréal et Ouest du Québec

6555, boul. Métropolitain, bureau 103  
Saint-Léonard (Québec) H1P 3H3  
Tél.: 514-353-6939  
866-353-6939  
Télééc.: 514-353-1588

### Outaouais

170, boul. Maisonneuve  
Gatineau (Québec) J8X 3N4  
Tél.: 819-770-1818  
Télééc.: 819-770-8272

### Québec et Est du Québec

375, rue de Verdun, bureau 201  
Québec (Québec) G1N 3N8  
Tél.: 418-687-1992  
800-463-5260  
Télééc.: 418-688-3220

### Saguenay / Lac-St-Jean / Côte-Nord

2496, rue Dubose  
Jonquière (Québec) G7S 1B4  
Tél.: 418-548-4678  
Télééc.: 418-548-3863

### Points de service :

1108, boul. St-Joseph  
Drummondville (Québec) J2C 2C7  
Tél.: 819-477-2626  
Télééc.: 819-477-6637

369, boul. Leclerc Ouest  
Granby (Québec) J2G 1V5  
Tél.: 450-378-4777  
Tél.: 866-549-4777  
Télééc.: 450-378-7378

424, 2<sup>e</sup> Rue Est  
2<sup>e</sup> étage  
Rimouski (Québec) G5M 1S6  
Tél.: 418-724-4044  
Télééc.: 418-724-0673

1085, boul. du Séminaire Nord, bureau 200  
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3A 1R2  
Tél.: 450-348-3842  
Tél.: 514-877-4988  
Télééc.: 450-348-0057

50, rue Sicard, bureau 110  
Sainte-Thérèse (Québec) J7E 5R1  
Tél.: 450-420-9240  
Télééc.: 450-420-9242

# Un réseau partout au Québec



Association de la construction  
du Québec

## Associations régionales de l'ACQ

### Bas-St-Laurent / Gaspésie / Les Îles

424, 2<sup>e</sup> Rue Est  
2<sup>e</sup> étage  
Rimouski (Québec) G5M 1S6  
Tél.: 418-724-4044  
Télééc.: 418-724-0673  
acqbsl@globetrotter.net

### Côte-Nord

544, rue Dequen  
Sept-Îles (Québec) G4R 2R4  
Tél.: 418-968-5420  
Télééc.: 418-968-5421  
bsdqspt@bsdq.org

### Estrie

2925, rue Hertel  
Sherbrooke (Québec) J1L 1Y3  
Tél.: 819-566-7077  
Télééc.: 819-566-2440  
acq.estrie@videotron.ca

### Succursale :

369, boul. Leclerc Ouest  
Granby (Québec) J2G 1V5  
Tél.: 450-378-4777  
Télééc.: 450-378-7378  
acq.granby@videotron.ca

### Laval / Laurentides

50, rue Sicard, bureau 113  
Sainte-Thérèse (Québec) J7E 5R1  
Tél.: 450-420-9240  
Télééc.: 450-420-9242  
acq-laur@acq.org

### Manicouagan

48, rue Louis-Philippe Gagné  
Baie-Comeau (Québec) G4Z 2G3  
Tél.: 418-296-8075  
Télééc.: 418-296-5775

### Mauricie / Bois-Francs / Lanaudière

2575, rue de l'Industrie, bureau 100  
Trois-Rivières Ouest (Québec) G8Z 4T1  
Tél.: 819-374-1465  
Tél.: 800-785-7519  
Télééc.: 819-374-5757  
acq-mbfl@acq.org

### Succursales :

1108, boul. St-Joseph  
Drummondville (Québec) J2C 2C7  
Tél.: 819-477-2626  
Télééc.: 819-477-6637  
acq-centre@acq.org

960, rue St-Louis  
Joliette (Québec) J6E 3A4  
Tél.: 450-759-2662  
Télééc.: 450-759-1644  
acq-mbfl@acq.org

351, rue Notre-Dame  
Repentigny (Québec) J6A 2S6  
Tél.: 450-657-6363  
Télééc.: 450-581-4299  
acq-mbfl@acq.org

347, boul. des Bois-Francs Nord  
Victoriaville (Québec) G6P 7B7  
Tél.: 819-751-0606  
Télééc.: 819-751-0899  
acq-mbfl@acq.org

### Métropolitaine

6555, boul. Métropolitain, bureau 103  
Saint-Léonard (Québec) H1P 3H3  
Tél.: 514-355-3245  
Télééc.: 514-351-7490  
acq-metro@acq.org

### Montérégie

1085, boul. du Séminaire Nord  
Bureau 200  
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec)  
J3A 1R2  
Tél.: 450-348-6114  
Télééc.: 450-348-0057  
acq-monteregie@acq.org

### Succursale :

1999, Place Nobel, bureau 17  
Sainte-Julie (Québec) J3E 1Z7  
Tél.: 450-649-3004  
Télééc.: 450-649-0087  
acqmonteregie.j@videotron.ca

### Ouest du Québec

85, rue Gamble Ouest, bureau 10-A  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2R5  
Tél.: 819-797-1222  
Télééc.: 819-797-1222  
acq-ouest@acq.org

### Outaouais

170, boul. Maisonneuve  
Gatineau (Québec) J8X 3N4  
Tél.: 819-770-1818  
Télééc.: 819-770-8272  
acq-outaouais@acq.org

### Québec

375, rue de Verdun, bureau 100  
Québec (Québec) G1N 3N8  
Tél.: 418-687-4121  
Télééc.: 418-687-3026  
acq-qc@acq.org

### Saguenay / Lac-St-Jean

2496, rue Dubose  
Jonquière (Québec) G7S 1B4  
Tél.: 418-548-4678  
Télééc.: 418-548-9218  
acq-saglac@videotron.ca

Pour toute information concernant  
les mutuelles, veuillez vous adresser  
aux bureaux régionaux de relations  
du travail.