

Mémoire de l'Ordre des
architectes du Québec

Collaborer en visant la qualité

Remis à la Commission des finances
publiques

Consultation sur le projet de loi n° 62 visant
principalement à diversifier les stratégies
d'acquisition des organismes publics et à leur
offrir davantage d'agilité dans la réalisation
de leurs projets d'infrastructure



ORDRE DES
ARCHITECTES
DU QUÉBEC

29 mai 2024

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'OAQ	3
SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	4
INTRODUCTION	5
COMMENTAIRES GÉNÉRAUX	6
Viser la qualité	6
Le risque de conflit d'intérêt	9
Implication fondamentale du client	10
Le bon professionnel au bon moment	10
Le bon mode pour le bon projet	11
Culture de collaboration	12
Responsabilité et professionnalisation	14
AUTRES ASPECTS POSITIFS DU PROJET DE LOI	15
Transparence, intégrité et vérification	15
Mesures concernant les bâtiments excédentaires	15



PRÉSENTATION DE L'OAQ

L'Ordre des architectes du Québec (OAQ) contrôle l'accès à la profession d'architecte et en réglemente l'exercice dans la province. Son registre compte plus de 4700 architectes et plus de 1200 stagiaires en architecture. Créé en 1974, l'Ordre veille à l'application des dispositions du Code des professions, de la Loi sur les architectes et de la réglementation qui en découle.

Dans une perspective de protection du public, l'OAQ s'est fixé comme but de devenir un leader incontournable en matière de valorisation de l'architecture et de la profession d'architecte et, à ce titre, intervient sur toutes les tribunes pertinentes afin d'agir sur le cours des événements et d'influer sur les orientations politiques et l'ensemble des enjeux qui touchent l'exercice de la profession et la qualité de l'environnement bâti.



SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Énoncer les objectifs de qualité et de performance de l'infrastructure à concevoir dans les contrats de type collaboratif.

Recommandation 2 : Prévoir des mécanismes pour garantir l'indépendance des professionnels et pour prévenir les conflits d'intérêt.

Recommandation 3 : Distinguer la réflexion collaborative de la décision professionnelle.

Recommandation 4 : Assurer un certain niveau d'avancement du projet par le professionnel et le client, en adéquation avec le programme établi, avant d'intégrer de façon plus soutenue les autres parties prenantes à une approche collaborative.

Recommandation 5 : Faire un monitoring qualitatif et quantitatif serré du déroulement des projets menés selon une approche collaborative, incluant : la qualité de la collaboration et du livrable, les écueils rencontrés et les moyens préconisés pour gérer d'éventuels conflits.

Recommandation 6 : Permettre aux parties prenantes de choisir avec qui elles souhaitent collaborer.

Recommandation 7 : Prévoir l'obligation de souscrire une assurance-projet pour les projets conduits en mode RPI.

INTRODUCTION

L'Ordre des architectes du Québec (OAQ) est heureux d'avoir la possibilité de commenter le *projet de loi n° 62, Loi visant principalement à diversifier les stratégies d'acquisition des organismes publics et à leur offrir davantage d'agilité dans la réalisation de leurs projets d'infrastructure*.

D'entrée de jeu, l'Ordre salue la volonté du gouvernement de réformer les modes de réalisation des projets au Québec et d'ouvrir la porte à de nouvelles approches permettant une plus grande collaboration entre les différentes parties prenantes aux projets de construction.

Le désintérêt marqué envers les contrats publics depuis plusieurs années, tant par les professionnels que les entrepreneurs, de même que le climat de méfiance mutuelle qui trop souvent caractérise les protagonistes de l'industrie de la construction imposent de revoir nos façons de réaliser les projets au Québec.

Les modes collaboratifs suscitent un intérêt certain dans l'industrie et sont déjà à l'œuvre dans certaines provinces canadiennes et aux États-Unis, entre autres. S'appuyant en théorie sur un partage équitable des risques, une collaboration à toutes les étapes d'un projet, une communication transparente et une confiance mutuelle, les approches collaboratives présentent un certain potentiel pour rendre les contrats publics plus attractifs.

Afin de susciter l'adhésion de toutes les parties à un projet de construction, il apparaît que ces modes doivent aussi s'appuyer sur une reconnaissance mutuelle et partagée des compétences et connaissances complémentaires des acteurs impliqués dans un projet de construction et de la capacité des différentes parties de contribuer de manière optimale au projet, en tenant compte des responsabilités de chacun.

En sa qualité d'ordre professionnel, l'OAQ souhaite ici soumettre des commentaires sur le projet de loi dans une perspective de protection du public. Ces commentaires dépassent par ailleurs parfois les seules dispositions du projet de loi et jettent un regard sur certains éléments de la Stratégie québécoise en infrastructures publiques, duquel il découle.





COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

L'Ordre comprend et partage la volonté de l'État à explorer de nouveaux modes de réalisation de projets qui favorisent la collaboration, notamment la réalisation de projet intégrée. Dans le respect des principes établis du design intégré, nous sommes d'avis qu'une implication plus rapide des différents acteurs clés d'un projet peut être bénéfique, tant en ce qui a trait aux processus de conception et de réalisation qu'aux résultats construits. Il contribuerait aussi à aplanir le climat de méfiance et d'opposition dans lequel évoluent trop souvent les professionnels et les entrepreneurs.

Malgré ceci, ces modes ne sont pas nécessairement la solution à privilégier dans tout projet, ceux-ci ne se prêtant pas tous à la complexité inhérente à la gestion d'un contrat multipartite.

Par ailleurs, l'adoption de modes collaboratifs, et en particulier la réalisation de projet intégrée (RPI), doit se faire avec prudence. L'Ordre énonce ci-dessous quelques mises en garde et commentaires qui touchent entre autres aux notions de qualité, d'indépendance et de responsabilité.

Viser la qualité

L'Ordre prend acte de la volonté du gouvernement d'accélérer la réalisation de projets, ainsi que la nécessité de mieux contrôler les coûts associés aux projets d'infrastructures au Québec. Ces objectifs sont appropriés afin de livrer, dans des délais raisonnables, les services et les infrastructures aux Québécoises et aux Québécois.

Ces objectifs sont toutefois incomplets s'ils ne réfèrent pas explicitement à la nécessité de concevoir des infrastructures de qualité, pérennes, durables, répondant aux besoins des usagers.

En adoptant la [Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire](#) (ci-après PNAAT), l'État s'est engagé à assurer l'exemplarité de ses



réalisations¹. La politique prévoit que l'État « devrait également faire davantage de place à la créativité et ainsi donner aux maîtres d'œuvre l'agilité nécessaire à l'atteinte de nos ambitions »².

L'Ordre formule ses recommandations en considérant que cette politique doit servir de toile de fond aux réformes propulsées par le législateur en matière d'infrastructures. C'est aussi le cas de [l'Aide-mémoire sur la qualité architecturale](#)³, qui identifie les principes directeurs de la qualité et les conditions à mettre en œuvre pour la favoriser. Ces dernières incluent entre autres : une bonne définition des besoins liés au projet, un échéancier suffisant, un budget adéquat en phase avec les ambitions de qualité, la constitution de la meilleure équipe et des processus décisionnels efficaces.

À cet effet, l'Ordre des architectes du Québec note dans la *Stratégie québécoise en infrastructures publiques* l'intention d'améliorer l'état global des infrastructures et de doter le Québec d'infrastructures de qualité. Nous saluons cette vision qui réfère à la notion de qualité et qui s'arrime avec les objectifs de qualité que l'État s'est fixé dans la PNAAT :

Le Québec de demain dispose d'infrastructures de qualité, qui sont le reflet de notre identité et dont nous sommes encore plus fiers. Le Parc d'infrastructures est en bon état et répond aux besoins de la population. Chaque dollar investi est optimisé grâce à une gestion de projet rigoureuse et un équilibre optimal entre le maintien en bon état du parc et la réalisation de nouvelles infrastructures⁴.

L'Ordre note également la mention, dans les principes directeurs de cette Stratégie, la nécessité de « miser sur des constructions durables, résilientes, et

¹Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAHM) et ministère de la Culture et des Communications (MCC) (2022). Mieux habiter et bâtir notre territoire, Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire – Vision stratégique, p.30

² *Ibid.*

³Ministère de la Culture et des Communications. Pour une architecture humaine, durable et créative. Aide-mémoire sur la qualité architecturale, 2022

⁴ Sous-secrétariat aux infrastructures publiques (2024), Des infrastructures de qualité, réalisées plus rapidement à meilleur coût, Stratégie québécoise en infrastructures publiques, p.14.



qui s'intègrent harmonieusement au milieu de vie »⁵. Nous partageons ces ambitions de qualité pour notre environnement bâti.

La vision préconisée par l'État en matière d'infrastructures est axée autour des objectifs d'accélérer la livraison des projets, d'obtenir de meilleurs coûts et d'améliorer l'état de nos infrastructures publiques. Le législateur apparaît miser sur les modes collaboratifs – et entre autres la réalisation de projet intégrée – pour atteinte de ces objectifs.

L'OAQ souhaite rappeler ici l'importance que les objectifs de rapidité et de faibles coûts ne se réalisent pas au détriment de la qualité et qu'ils ne prennent pas le dessus sur la nécessité de livrer des projets durables, pertinents, résilients et pérennes.

La Loi sur les architectes spécifie que : « L'exercice de l'architecture consiste à exercer une activité d'analyse, de conception ou de conseil appliquée à la construction, à l'agrandissement ou à la modification d'un bâtiment en ce qui a trait à son implantation, à son enveloppe, à son aménagement intérieur ainsi qu'aux matériaux et aux méthodes, *afin que le bâtiment soit durable, fonctionnel et harmonieux* [nous soulignons] »⁶. La qualité du livrable est ainsi au cœur de la pratique des professionnels en architecture.

Ainsi, l'Ordre préconise entre autres que le projet de loi spécifie, à l'article 6, que les objectifs de qualité et de performance attendus pour l'infrastructure soient spécifiés dans les contrats de partenariat.

> RECOMMANDATION 1

Énoncer les objectifs de qualité et de performance de l'infrastructure à concevoir dans les contrats de type collaboratif.

⁵ *Ibid.*

⁶ Loi sur les architectes, art.15, LRO 1990, c A.26, <<https://canlii.ca/t/6f857>> consulté le 2024-05-29



Le risque de conflit d'intérêt

Les architectes ont la responsabilité, en vertu de notre code de déontologie, de « subordonner son intérêt personnel, ainsi que, le cas échéant, celui de la société au sein de laquelle il exerce sa profession, ou dans laquelle il a des intérêts, et celui de toute autre personne qui exerce au sein de cette société, à celui du client »⁷.

Le code souligne également que « l'architecte doit sauvegarder en tout temps son indépendance professionnelle et éviter toute situation où il serait en conflit d'intérêts »⁸.

Les modes collaboratifs – et en particulier le mode RPI – induisent à notre avis un risque de voir les intérêts pécuniers influencer directement les décisions des parties prenantes. Ainsi, le gain potentiel émergeant de décisions collectives pose le risque de placer le professionnel dans une situation de conflit d'intérêt.

Bien que ce risque soit théoriquement assumé et accepté par le client – ici l'État – dans le contexte des changements proposés à la Loi sur les contrats des organismes publics, l'Ordre est d'avis que des garde-fous supplémentaires doivent être instaurés afin de garantir l'indépendance des professionnels et prévenir les potentielles dérives découlant de l'intéressement direct qu'amène le partage des profits. L'intérêt du projet doit primer sur l'intérêt des acteurs.

> RECOMMANDATION 2

Prévoir des mécanismes pour garantir l'indépendance des professionnels et pour prévenir les conflits d'intérêt.

⁷ Code de déontologie des architectes, art. 36, c A-21, r 5.1, <<https://canlii.ca/t/q3bl>> consulté le 2024-05-29

⁸ *Ibid.*, art. 38.



Implication fondamentale du client

L'Ordre souhaite souligner l'importance de l'implication active et continue du client lorsqu'une approche intégrée est préconisée pour un projet. En effet, certaines études démontrent que la participation insuffisante du client constitue le principal facteur de risque menant à l'échec de l'approche collaborative : *« Many IPD practitioners claimed active and continuous client involvement has been one of the most critical success elements of IPD because the client can provide ongoing feedback to identify specific project requirements and prioritize the items that have the highest value »*⁹.

Selon notre lecture, bien qu'il puisse être fortement soutenu par une équipe de projet institutionnalisée, le client est en grande partie l'utilisateur du projet, l'utilisateur ultime. À ce titre, son implication active est primordiale pour que son intérêt et celui du projet soient placés au cœur de la relation collaborative.

Le bon professionnel au bon moment

L'apport des différents professionnels et intervenants à un projet d'infrastructure doit permettre de tirer le meilleur des connaissances et des compétences de chacun, en prenant soin de respecter leurs responsabilités respectives.

À cet effet, l'Ordre est d'avis qu'il faille assurer un certain niveau d'avancement du projet par le professionnel et le client, en adéquation avec le programme établi, avant d'intégrer de façon plus soutenue les autres parties prenantes à une approche collaborative. Cela assurerait plus facilement l'indépendance du professionnel face aux solutions qu'il préconise et dont il prend la responsabilité morale, sinon légale.

À ce titre, le Manuel canadien de pratique de l'architecture¹⁰ insiste sur l'importance du respect des compétences dans les modes collaboratifs :

⁹ Unveiling Embedded Risks in Integrated Project Delivery. / Ma, Qiuwen; Li, Shan; Cheung, Sai On.In: Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 148, No. 1, 04021180, 01.2022

¹⁰ Créé en 1999, le Manuel canadien de pratique de l'architecture constitue un outil de référence et d'information reconnu par le milieu de l'architecture au Canada. Ce Manuel, qui en est à sa troisième édition, est le fruit d'une vaste collaboration de membres de la profession provenant de toutes les régions du pays.



Bien que les formes innovantes de réalisation de projets deviennent courantes, il est important de souligner que les activités de conception qui peuvent être exercées par une équipe de conception-construction intégrée, dans la mesure où elles concernent la construction, la modification ou l'agrandissement de bâtiments, font partie du champ de pratique exclusif des architectes. Personne d'autre qu'un architecte ne peut exercer l'architecture au-delà des exemptions prévues par les lois et règlements provinciaux et territoriaux. La pratique de l'architecture est un domaine protégé par la législation, et les architectes restent responsables de la conception, indépendamment des autres membres de l'équipe intégrée et de leur contribution¹¹.

Ainsi l'Ordre est d'avis qu'il est essentiel de distinguer la réflexion collaborative de la décision professionnelle.

> **RECOMMANDATION 3**

Distinguer la réflexion collaborative de la décision professionnelle.

> **RECOMMANDATION 4**

Assurer un certain niveau d'avancement du projet par le professionnel et le client, en adéquation avec le programme établi, avant d'intégrer de façon plus soutenue les autres parties prenantes à une approche collaborative.

Le bon mode pour le bon projet

La RPI est mise en œuvre pour certains projets d'infrastructures aux États-Unis depuis plusieurs années. Il en va de même dans certaines provinces canadiennes comme l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique.

¹¹ IRAC, Manuel canadien de pratique de l'architecture, 3e édition, chapitre 4.1 Modes de réalisation des programmes de conception-construction [en ligne] : <https://chop.raic.ca/fr/home/>



Ce mode de réalisation est généralement reconnu pour être davantage pertinent et efficace dans le contexte de projets présentant un haut niveau de risque ou de complexité. L'American Institute of Architects – l'une des premières instances à avoir suggéré cette approche intégrée – souligne d'ailleurs dans son guide sur les RPI que « *the supportive qualities of multi-party agreements are well suited to projects that are complex or uncertain* »¹².

Cette idée est réitérée par certains chercheurs qui s'intéressent au mode RPI et qui soulignent que : « *Integrated project delivery (IPD) is structured to meet the challenges of managing complex projects faced with a high level of uncertainty* »¹³.

Si l'OAQ voit d'un bon œil le recours aux modes collaboratifs et les avantages associés à certains aspects de la RPI, il adhère à l'idée que ce mode est davantage approprié pour certains types de projet. C'est dans ce contexte que l'Ordre souligne l'importance de privilégier le bon mode pour le bon projet, de façon à en maximiser les bénéfices.

Culture de collaboration

Le déploiement d'approches collaboratives ne dépend pas uniquement de modifications légales, réglementaires ou procédurales, ou encore de dispositions contractuelles. Il émerge d'une culture de confiance mutuelle et de transparence. Pour concrétiser ces nouvelles façons de faire, c'est toute la culture du milieu de la construction qui doit changer. À ce sujet, le Manuel canadien de pratique de l'architecture souligne que « La transformation d'une culture de la concurrence en une culture de collaboration ne se fait pas par hasard. Il faut y consacrer des efforts et des ressources.¹⁴ »

Les modes actuels de réalisation de projets de construction ont été associés, ces dernières années, à une certaine culture de litige, de compétition, de silos

12 AIA and AIA California Council. 2007. Integrated project delivery: A guide. Washington, DC: AIA. p.32

13 Unveiling Embedded Risks in Integrated Project Delivery. / Ma, Qiuwen; Li, Shan; Cheung, Sai On. In: Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 148, No. 1, 04021180, 01.2022

14 IRAC, Manuel canadien de pratique de l'architecture, 3e édition, chapitre 4.1 Modes de réalisation des programmes de conception-construction [en ligne] : <https://chop.raic.ca/fr/home/>

et d'opposition. Bien que prometteuse à plusieurs égards, l'implantation des modes collaboratifs au Québec nécessitera un travail de fond et un effort soutenu afin d'instaurer les conditions favorisant l'adoption d'un langage commun et la confiance mutuelle, surtout dans un contexte de partage des risques associés à un projet.

> RECOMMANDATION 5

Faire un monitoring qualitatif et quantitatif serré du déroulement des projets menés selon une approche collaborative, incluant : la qualité de la collaboration et du livrable, les écueils rencontrés et les moyens préconisés pour gérer d'éventuels conflits.

L'American Institute of Architects (AIA) souligne que la réalisation de projet intégrée doit être : « *guided by principles of trust, transparent processes, effective collaboration, open information sharing, team success tied to project success, shared risk and reward, value-based decision making, and utilization of full technological capabilities and support.* ¹⁵»

À partir d'un sondage conduit aux États-Unis en 2018 et 2019 auprès de praticiens du mode RPI, des chercheurs ont relevé que le manque de confiance mutuelle entre les participants constitue un facteur de risque critique dans la conduite de projets sous cette approche¹⁶.

À cet effet, l'amalgame d'équipes qui pourraient ne pas s'être choisies elles-mêmes, par appels d'offres distincts par exemple, pourrait constituer un facteur aggravant. L'Ordre des architectes est d'avis que le fait de choisir avec qui collaborer et non de se faire imposer une collaboration constitue un facteur de succès de l'approche RPI.

¹⁵ AIA and AIA California Council. 2007. Integrated project delivery: A guide. Washington, DC: AIA. p.2

¹⁶ Unveiling Embedded Risks in Integrated Project Delivery. / Ma, Qiuwen; Li, Shan; Cheung, Sai On.In: Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 148, No. 1, 04021180, 01.2022

> **RECOMMANDATION 6**

Permettre aux parties prenantes de choisir avec qui elles souhaitent collaborer.

Responsabilité et professionnalisation

La confiance mutuelle étant au cœur des approches collaboratives, il est essentiel que le partage de risque se fasse de façon transparente et équitable, entre parties offrant le même niveau de garanties.

L'appartenance à un ordre professionnel soumet l'architecte à un régime de responsabilité démontré, contrôlé et pérenne. Des mécanismes rigoureux impliquant tant l'Ordre que l'Office des professions et diverses instances, dont le conseil de discipline, sont en place et assurent un suivi des fautes professionnelles et ou déontologiques. L'Ordre est d'avis que des mécanismes semblables doivent être mis en place auprès de tous les participants au processus RPI afin d'assurer un partage réellement équitable des risques.

Cette « professionnalisation » de l'ensemble des intervenants du milieu de la construction profiterait d'ailleurs à l'ensemble de l'écosystème de la construction au Québec, mode RPI ou non.

Enfin, l'Ordre est d'avis que, pour les projets en mode RPI, la notion d'assurance responsabilité professionnelle devrait être renforcée par l'obligation de souscrire une assurance-projet liant l'ensemble des intervenants et non chacun d'eux indépendamment.

> **RECOMMANDATION 7**

Prévoir l'obligation de souscrire une assurance-projet pour les projets conduits en mode RPI.



Autres aspects positifs du projet de loi

Transparence, intégrité et vérification

L'Ordre tient à saluer les dispositions du projet de loi pour accroître la capacité de vérification et les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics (AMP). La mission de surveillance de l'AMP s'inscrit en complémentarité avec la mission de protection du public et de contrôle de la profession des ordres professionnels.

Dans la mesure où le succès des modes collaboratifs dépend d'un climat de confiance mutuelle entre les parties prenantes, il est essentiel de prendre les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des professionnels et des entrepreneurs qui réalisent des projets d'infrastructures publiques au Québec. L'OAQ espère que ces nouvelles mesures permettront de faciliter la collaboration entre les ordres et l'AMP et ainsi d'accroître la protection du public.

Mesures concernant les bâtiments excédentaires

L'Ordre salue les dispositions du projet de loi qui concernent la gestion des espaces excédentaires. Dans une perspective de protection du public et de transition socioécologique, l'OAQ encourage la réutilisation, l'entretien et l'occupation de bâtiments laissés vacants.

Les mesures proposées sont susceptibles de faciliter la revalorisation d'espaces inutilisés, répondant ainsi à des besoins sans nécessairement envisager d'infrastructures neuves. À l'heure où l'impact de nos constructions sur tout leur cycle de vie doit impérativement faire partie de l'équation, ces mesures sont nécessaires pour tableer sur l'existant et réduire notre empreinte environnementale collective.

