

Messieur le président,

Mesdames et messieurs les députés,

Je me présente Philippe Adam, président-directeur général chez Pomerleau.

Je suis accompagné de deux membres de mon équipe de direction - madame Sophie Morin et monsieur Pierre Lafond.

D'abord, merci à la Commission pour cette invitation à prendre la parole.

En tant qu'entrepreneur général, on comprend que notre participation aujourd'hui vise essentiellement à faire bénéficier les élus de l'expertise terrain que nous avons développée au fil des 60 dernières années.

Effectivement, notre entreprise a été fondée en 1964 par une famille visionnaire de la Beauce et aujourd'hui, Pomerleau est le plus grand entrepreneur au Québec, et le deuxième au Canada avec plus de 5 000 employés et un chiffre d'affaires dépassant 5 milliards de \$.

Nous travaillons sur de grands projets complexes comme :

- Le SkyTrain en Colombie-Britannique;
- Le Tunnel George Massey à Vancouver;
- Le Train léger sur rail Eglinton Crosstown West dans la région de Toronto;
- Le REM à Montréal;
- Et bien d'autres.

Bien que différents, ces projets ont plusieurs points en commun qui les distinguent des projets dits plus traditionnels. Dans tous les cas, ce sont des projets d'envergure qui :

- S'échelonnent sur plusieurs années;
- Nécessitent des expertises extrêmement pointues;
- Favorisent et permettent l'innovation;
- Sont réalisés en consortium avec des joueurs internationaux;
- Comportent davantage de risques; et
- Requièrent différents niveaux d'acceptabilité sociale.

Cette distinction entre les types de projets est importante car bien que nous réalisons des projets de toute sorte chez Pomerleau, la perspective que nous partageons aujourd'hui s'applique principalement aux projets majeurs et complexes. Nous comprenons que ce sont eux qui concernent plus spécifiquement l'agence Mobilité Infra Québec.

D'entrée de jeu, on tient à souligner la proactivité du gouvernement du Québec.

Grâce à la modernisation législative que propose le gouvernement avec les Projets de loi 51, 61 et 62, combinées à une stratégie en infrastructure adéquate, les conditions essentielles sont réunies pour rendre l'industrie de la construction plus productive et plus efficiente.

Maintenant, lançons-nous dans le vif du sujet.

Quatre principes fondamentaux

Nous avons identifié quatre principes fondamentaux qui devraient être pris en compte par le gouvernement pour que l'agence joue pleinement son rôle de catalyseur dans la réalisation de projets majeurs de transport, soit :

1. La gouvernance et l'alignement des rôles et des mandats des donneurs d'ouvrage publics
2. La planification gouvernementale des projets et une plus grande prévisibilité donnée à l'industrie;
3. Le juste partage des risques entre les organismes publics et le partenaire privé; et
4. L'utilisation des modes contractuels collaboratifs.

Permettez-moi de développer chacun de ces points.

La gouvernance et alignement des rôles et des mandats des donneurs d'ouvrage publics

Je débute par la gouvernance et l'alignement des rôles.

On observe une multitude d'acteurs susceptibles de réaliser des projets de transport au Québec comme CDPQ Infra, les sociétés de transport, et autres organisations municipales. Il deviendra donc essentiel pour toutes les parties prenantes de clarifier les rôles et les mandats de ces différents organismes publics.

De manière plus pragmatique, cela devrait se traduire par des normes, des pratiques, des procédures et des conditions contractuelles cohérentes entre ces donneurs d'ouvrages. Bien que chaque projet nécessite une approche unique, plus le secteur public est cohérent, plus le secteur privé pourra être performant.

Cet élément sera primordial pour assurer une bonne gouvernance, mais aussi l'efficacité des projets allant de la planification à l'exécution.

Dans ce contexte, l'agence devrait avoir un bon niveau d'autonomie. Elle devrait avoir la flexibilité de gérer les budgets des projets, la portée et l'échéancier, et elle devrait être impliquée du début à la fin. Elle devra également faire preuve d'agilité pour apporter les corrections nécessaires en cours de projet sans alourdir les processus. Ce point est important, car plus les décisions tardent à être prises, plus les coûts et les délais des projets sont susceptibles d'augmenter.

Planification gouvernementale et prévisibilité

Notre deuxième point vise à améliorer la prévisibilité des projets.

Plus le gouvernement peut offrir de la prévisibilité quant aux projets à venir, mieux l'industrie de la construction sera préparée pour répondre à la demande.

En construction, la prévisibilité et la préparation sont des éléments clés. Il faut plusieurs mois et souvent des années, pour soumissionner des projets d'envergure comme le REM.

Une meilleure prévisibilité va donner confiance aux entrepreneurs et leur permettre ainsi de faire des investissements autant au niveau de la main-d'œuvre qualifiée et des équipements, qu'au niveau des nouvelles technologies à adopter pour gérer ce type de projet.

Pour nous, en tant qu'entrepreneur, l'important est d'avoir une feuille de route claire et complète.

Afin d'assurer une bonne compréhension des besoins et rester agile dans une prise de décision qu'on veut rapide, il nous apparaît essentiel de maintenir un échange ouvert et constructif des règles entre les donneurs d'ouvrage et l'industrie de la construction.

Par ailleurs, l'agence doit prendre en considération, dans sa planification, des éléments comme: la capacité régionale, la chaîne d'approvisionnement, la capacité de réalisation de l'industrie, la disponibilité de la main-d'œuvre, et le financement de ces projets.

Le juste partage des risques

Je veux maintenant prendre quelques minutes pour discuter du partage de risques entre le partenaire privé et le gouvernement.

Pour nous, il est clair que la façon traditionnelle de réaliser des projets complexes et de grande envergure ne suffira pas à construire la prochaine génération d'infrastructures.

Le transfert maximal des risques au secteur privé et du choix des entreprises sur la seule base du prix le plus bas est révolu pour des ouvrages de grande complexité.

Il est devenu périlleux, voire impossible pour un entrepreneur en construction d'assumer tous les risques d'un grand projet d'infrastructure dans une forme forfaitaire, c'est-à-dire pour un prix fixe.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une tendance qu'on observe actuellement au Québec, il faut souligner qu'ailleurs dans le monde, des entreprises pourtant jugées solides dans l'industrie, ont malheureusement vécu des échecs financiers importants.

Sur un projet d'infrastructure important qui s'échelonne sur plusieurs années, je vous assure qu'il y aura, à un moment ou un autre :

- Des erreurs de conception;
- Des conditions imprévues au chantier;
- Des changements dans le prix des matériaux;
- Des fluctuations dans le prix de la main-d'œuvre;
- De l'inflation.

Il faut donc laisser place à un maximum de collaboration et de transparence afin de trouver ensemble des solutions pour pallier ces enjeux.

À cet effet, il sera important de préciser la méthode avec laquelle l'Agence identifiera les risques, partagera l'information et s'engagera de manière proactive à améliorer l'efficacité du projet avec le secteur privé.

Ce qui m'amène à notre 4e point, soit l'utilisation des modes collaboratifs pour la réalisation des projets d'infrastructures.

Utilisation des modes collaboratifs

Il est évident que le donneur d'ouvrage devrait toujours préconiser le bon mode pour le bon projet afin d'atteindre leurs objectifs.

Ceci dit, nous sommes d'avis qu'une partie de la solution pour rééquilibrer et gérer les risques entre le secteur public et le secteur privé passe par de nouvelles méthodes collaboratives de planification, d'approvisionnement et de sous-traitance.

Dans cet esprit, nous saluons la volonté du gouvernement de vouloir utiliser les modes collaboratifs dans les appels d'offres pour la construction d'infrastructures publiques.

L'Ontario, la Colombie-Britannique et plusieurs pays comme l'Angleterre et l'Australie, en ont fait progressivement leurs normes, en particulier pour les projets de grande envergure.

Selon nous, les modes contractuels collaboratifs sont un outil que l'Agence devrait être en mesure d'utiliser afin de choisir le mode le plus adapté en fonction de chaque projet.

Cette approche favoriserait ainsi :

- Une meilleure collaboration de l'ensemble des joueurs pour atteindre les objectifs du projet;
- Un rehaussement de la sécurité des travailleurs et les travailleuses de la construction;
- Un alignement des intérêts entre les signataires de contrat (le public et le privé);
- Une agilité accrue et une meilleure compréhension des risques visant à les mitiger et les réduire ; et
- Un partage en cas de dépassement de coûts, mais également en cas d'économies de coûts.

Les approches collaboratives utilisées pour les grands projets, tels que les transports publics, créeront une culture et des processus de collaboration et de transparence. C'est un aspect essentiel qui démontre l'engagement de toutes les parties prenantes à des relations basées sur la confiance.

Et surtout, ces formules placent la réussite du projet au centre des préoccupations de toutes les parties prenantes.

Conclusion

En terminant, je tiens à rappeler que Pomerleau est favorable à faire évoluer la façon dont on réalise des projets complexes et de grande envergure au Québec.

C'est le gage du succès de notre industrie et la voie à emprunter pour que le Québec réalise ses grands projets de la bonne manière.

Ce que Pomerleau a réussi à accomplir ici au Québec nous a permis de développer une expertise unique au Canada. En continuant de soutenir une industrie saine, cela permet de croître ailleurs tout en ramenant des bénéfices ici, sous forme d'impôts et de retombées économiques.

Nous sommes d'avis que la création de l'agence et la modernisation globale et intégrée du secteur de la construction vont créer de la valeur dans l'ensemble du Québec dans la mesure où nous intégrons les 4 principes fondamentaux présentés aujourd'hui.

Il nous fera maintenant plaisir de répondre aux questions des parlementaires.