



INTÉGRITÉ  
IMPUTABILITÉ  
REDDITION DE COMPTES

PAYER LE JUSTE COÛT POUR LES

# INVESTISSEMENTS ROUTIERS

Ministère des Transports



PAYER LE JUSTE COÛT POUR LES  
**INVESTISSEMENTS  
ROUTIERS**

Ministère des Transports

Cette publication a été réalisée par la Direction des enquêtes et de la surveillance des marchés et éditée par la Direction des communications du ministère des Transports du Québec.

Le contenu de cette publication se trouve sur le site Web du Ministère à l'adresse suivante : [www.mtq.gouv.qc.ca](http://www.mtq.gouv.qc.ca).

Pour obtenir des renseignements, on peut :

- composer le 511 (au Québec) ou le 1 888 355-0511 (partout en Amérique du Nord)
- consulter le site Web au [www.mtq.gouv.qc.ca](http://www.mtq.gouv.qc.ca)
- écrire à l'adresse suivante : Direction des communications  
Ministère des Transports du Québec  
700, boul. René-Lévesque Est, 27<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5H1

Soucieux de protéger l'environnement, le ministère des Transports du Québec favorise l'utilisation de papier fabriqué à partir de fibres recyclées pour la production de ses imprimés et encourage le téléchargement de cette publication.

Imprimé sur du papier Rolland Enviro100 contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo, procédé sans chlore, FSC recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



100 %



© Gouvernement du Québec, ministère des Transports du Québec, 2013

ISBN 978-2-550-69245-4 (imprimé)

ISBN 978-2-550-69246-1 (PDF)

Dépôt légal – 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Tous droits réservés. La reproduction de ce document par procédé mécanique ou électronique, y compris la microreproduction et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation écrite du Ministère.



## MOT DU MINISTRE

### AGIR POUR PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS

Peu après l'entrée en fonction de notre gouvernement, à l'automne 2012, nous avons pris conscience de certaines lacunes liées à la planification et à la gestion des infrastructures publiques au Québec. Nous avons alors promptement mis en place des mesures afin de rétablir la confiance des citoyens.

Ainsi, dès décembre 2012, le gouvernement a fait adopter la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics pour s'attaquer en amont, et sans compromis, à la collusion et à la corruption. C'est ainsi que, désormais, toute entreprise désirant contracter avec un organisme public ou une municipalité doit satisfaire aux exigences élevées auxquelles les Québécoises et les Québécois sont en droit de s'attendre.

Le gouvernement a également entrepris de resserrer les règles de gestion des investissements dont il a la responsabilité. Une responsabilité qui va de pair avec une vision à long terme, une analyse des impacts financiers des grands projets, un suivi rigoureux des dépenses et le respect de notre capacité collective de payer.

Les actions contenues dans le présent document s'inscrivent en parfaite continuité des gestes déjà posés depuis l'arrivée au pouvoir de notre gouvernement. Ces mesures s'inspirent des meilleures pratiques et sont résolument ancrées dans la modernité. Elles visent à fournir les outils nécessaires pour assurer une administration transparente et garantir une plus grande intégrité.

Je suis profondément convaincu qu'en développant des outils additionnels visant à protéger l'intégrité des investissements routiers, le Ministère pourra réduire les dépenses supplémentaires des contrats de construction et de services professionnels et s'assurer de payer le juste coût pour les investissements routiers.

Afin d'atteindre pleinement cet objectif, il me semble incontournable de procéder à un changement de culture important, qui doit s'inscrire au sein d'une organisation indépendante. Ainsi, l'Agence des transports, que nous proposons de mettre en place, constituera la pièce maîtresse de l'ensemble de notre stratégie. Cette agence visera, plus particulièrement, à développer et à maintenir l'expertise de l'État en matière de travaux routiers, à éloigner le politique des décisions administratives et à doter l'État d'une organisation autonome et performante, dont l'expertise sera au service de la population.

**SYLVAIN GAUDREULT**  
Ministre des Transports



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>PARTIE I</b>	
<b>CONTEXTE</b> .....	<b>9</b>
<b>PORTRAIT</b>	
MINISTÈRE DES TRANSPORTS .....	<b>9</b>
<b>DÉFI</b>	
PAYER LE JUSTE COÛT POUR LES INVESTISSEMENTS ROUTIERS .....	<b>9</b>
<b>PARTIE 2</b>	
<b>MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS</b> .....	<b>11</b>
<b>ORIENTATION 1</b>	
PLANIFIER EFFICACEMENT POUR UNE MEILLEURE RÉALISATION DES PROJETS ROUTIERS .....	<b>12</b>
<b>ORIENTATION 2</b>	
CONTRÔLER LES DÉPENSES ET GÉRER LES AVENANTS.....	<b>16</b>
<b>ORIENTATION 3</b>	
IMPUTER LES DÉPENSES SUPPLÉMENTAIRES À LA PARTIE RESPONSABLE.....	<b>17</b>
<b>ORIENTATION 4</b>	
FAVORISER LA SAINÉ CONCURRENCE .....	<b>18</b>
<b>PARTIE 3</b>	
<b>SUIVI ET BILAN</b> .....	<b>19</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>21</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>SYNTHÈSE DES ACTIONS</b>	





# INTRODUCTION

En mars 2013, le gouvernement du Québec a mandaté la firme SECOR-KPMG<sup>1</sup> afin de faire la lumière sur les dépassements de coûts des contrats de construction et de services professionnels de trois grands organismes publics, soit le Centre de services partagés du Québec, la Société immobilière du Québec et le ministère des Transports.

Le 12 juin 2013, la *Revue indépendante de la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées à des contrats de construction et de services de certains organismes publics québécois* (firme SECOR-KPMG) a été rendue publique. Conformément à la volonté du gouvernement de donner suite dans les meilleurs délais aux constats et recommandations de ce rapport, le ministère des Transports s'est affairé à constituer et à déployer un ensemble d'actions déterminantes.

En agissant sur des fonctions tant stratégiques qu'opérationnelles, le Ministère met judicieusement en place les éléments-clés pour actualiser la gestion contractuelle et la gestion des projets et pour poursuivre le renforcement de l'expertise en la matière. Cette avenue est celle qui a été retenue par le Ministère pour permettre la réduction des dépenses supplémentaires évitables et pour s'assurer d'obtenir des fournisseurs et des prestataires des livrables de qualité, en temps et au juste coût.

Dans l'esprit de la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics et dans celui de la Loi concernant la gouvernance des infrastructures publiques (projet de loi n° 38), dans la perspective de la création d'une agence des transports, mais surtout dans l'intérêt de l'ensemble des Québécois, le Ministère réitère sa détermination à s'assurer d'une gestion vigilante, rigoureuse, transparente et surtout efficiente des investissements publics dans les projets routiers.

---

<sup>1</sup> SECOR-KPMG, *Revue indépendante de la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées à des contrats de construction et de services de certains organismes publics québécois* ([www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/Nouvelles/RapportKPMG\\_SECOR.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/Nouvelles/RapportKPMG_SECOR.pdf)).





# PARTIE I CONTEXTE

## PORTRAIT MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Le ministère des Transports est le plus important donneur d'ouvrage au Québec. Pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 31 mars 2013, ce sont près de 23 000 contrats de construction et de services de plus de 5 000 \$ qui ont été attribués. Ces contrats font partie d'un ensemble d'investissements qui représentent 10,7 milliards de dollars de valeur totale de contrats octroyés. Pour cette même période, 509 demandes de coûts additionnels ont été autorisées pour un total de 259 millions de dollars, soit une proportion de 2,4 % de la valeur totale des contrats.

## DÉFI PAYER LE JUSTE COÛT POUR LES INVESTISSEMENTS ROUTIERS

Dans le contexte du redressement des investissements publics et dans celui de la lutte contre la collusion et la corruption, le Ministère a reçu favorablement l'ensemble des recommandations figurant dans le rapport de la firme SECOR-KPMG.

Conséquemment, le Ministère est à déployer un ensemble d'actions pour intégrer dans ses façons de faire les notions d'avenant *évitable* et d'avenant *inévitables*. Ce faisant, la gestion des avenants devient d'autant plus déterminante qu'elle constitue l'un des principaux leviers d'intervention pour s'assurer de payer le juste coût pour les investissements routiers.

Les pratiques de gestion contractuelle seront ainsi actualisées pour baliser la production des avenants et distinguer efficacement les avenants *évitables* de ceux qui sont *inévitables*. Concomitamment, le Ministère en est à poursuivre le renforcement des premières étapes de la gestion de projets routiers. Préalables à l'attribution des contrats, les étapes de planification des travaux orientent de façon significative la dépense finale d'un projet. La rigueur dans l'établissement des besoins et dans la rédaction des cahiers de charges permettra de prévenir les omissions de même que les changements pouvant nécessiter des avenants et entraîner des coûts supplémentaires.

Pour s'assurer de l'utilisation judicieuse des investissements publics, le Ministère s'appuiera aussi sur son principal atout, son personnel, et persiste à s'engager dans le renforcement de son expertise.





# PARTIE 2 MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

En réponse aux 12 recommandations contenues dans le rapport SECOR-KPMG concernant la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées aux contrats de construction et de services professionnels, le Ministère s'engage activement dans la réalisation de 16 actions structurantes et concrètes.

Depuis le dépôt du rapport en juin 2013 et d'ici avril 2015, le Ministère mobilise et mobilisera toute son expertise à l'amélioration continue de sa gestion contractuelle et celle de ses projets suivant les recommandations du rapport. Les actions en déploiement ou en voie de l'être se répartissent entre quatre orientations.

## **ORIENTATION 1 PLANIFIER EFFICACEMENT POUR UNE MEILLEURE RÉALISATION DES PROJETS ROUTIERS**

## **ORIENTATION 2 CONTRÔLER LES DÉPENSES ET GÉRER LES AVENANTS**

## **ORIENTATION 3 IMPUTER LES DÉPENSES SUPPLÉMENTAIRES À LA PARTIE RESPONSABLE**

## **ORIENTATION 4 FAVORISER LA SAINE CONCURRENCE**

À la fin des deux prochains exercices financiers, de même qu'un an après la fin de la mise en place des actions, le Ministère s'engage à brosser un état de la situation et à ainsi faire la démonstration du redressement de la gestion des investissements routiers.



# ORIENTATION I

## PLANIFIER EFFICACEMENT POUR UNE MEILLEURE RÉALISATION DES PROJETS ROUTIERS

### RECOMMANDATIONS SECOR-KPMG

1. IDENTIFIER ET CONFIRMER LES BESOINS TÔT DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION
7. ASSURER UNE MEILLEURE UTILISATION DES OUTILS D'ANALYSE DE RISQUES
2. AMÉLIORER LA QUALITÉ DES BIENS LIVRABLES RELATIFS À LA PLANIFICATION ET À LA CONCEPTION DES TRAVAUX

## RENFORCER LA GESTION DES PROJETS ROUTIERS

Les étapes déterminantes du cheminement de la réalisation d'un projet routier<sup>2</sup> avant la mise en chantier sont l'étude d'opportunité (PC 1), la conception de l'avant-projet (PC 3) et la préparation des plans et devis (PC 5). Chaque projet est mené dès son commencement en suivant la démarche de gestion de projet.

### ACTION 1

#### SYSTÉMATISER LES ANALYSES DE RISQUES AUX ÉTAPES CLÉS D'UN PROJET ROUTIER

- La systématisation des analyses de risques aux étapes clés d'un projet routier est maintenant appliquée à l'ensemble des nouveaux projets. Elle permettra de renforcer la capacité du Ministère à dresser de façon exhaustive l'inventaire des besoins et, comme recommandé, de cerner dès que possible les sources potentielles de modifications de la portée du projet et des dépassements de coûts. Dans cette perspective, le contrôle accru des dépenses associées aux risques potentiels s'inscrit dorénavant parmi les prémisses de chaque projet de plus de 5 millions de dollars.

### ACTION 2

#### REHAUSSER LE NIVEAU DÉCISIONNEL DES APPROBATIONS PENDANT LE CHEMINEMENT D'UN PROJET ROUTIER

- Depuis le début de 2013, la mise en place d'un comité de suivi pour l'approbation des projets de plus de 5 millions de dollars a permis le rehaussement du niveau décisionnel des approbations pendant le cheminement d'un projet routier. Tous les nouveaux projets routiers de plus de 5 millions de dollars sont désormais suivis par ce comité, et tout écart constaté sera rapidement signalé aux autorités du Ministère aux fins de redressement. Le Ministère mise ainsi sur l'application concrète des fondements de la gestion de projets parmi lesquels se trouvent le contrôle des délais, des coûts, de la qualité et des risques, de même que l'appréciation du niveau de maîtrise du projet par la direction concernée au sein de la Direction générale des territoires.

---

<sup>2</sup> *Cheminement ministériel de réalisation de projets routiers — Guide de gestion des projets routiers*  
([www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/Information\\_citoyens/grands-chantiers/cheminement-projets-routiers.pdf](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/Information_citoyens/grands-chantiers/cheminement-projets-routiers.pdf)).



### ACTION 3

## **METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE ADDITIONNELS ET INDÉPENDANTS DE VALIDATION AVANT LES APPELS D'OFFRES**

- De façon à s'assurer de la qualité des biens livrables attendus dans les contrats de services professionnels, le Ministère mettra en place des mécanismes de contrôle additionnels et indépendants de validation des documents avant le lancement des appels d'offres.

### **RECOMMANDATION SECOR-KPMG**

3. APPROUVER LA PROGRAMMATION DES TRAVAUX DU MTQ SUR UNE PÉRIODE MINIMALE DE DEUX ANS POUR PERMETTRE LE LANCEMENT D'APPELS D'OFFRES À L'AUTOMNE

## **METTRE EN ŒUVRE UNE APPROCHE COORDONNÉE POUR UN LANCEMENT DES APPELS D'OFFRES À L'AUTOMNE**

### ACTION 4

## **APPROUVER LA PROGRAMMATION DES INVESTISSEMENTS ROUTIERS SUR 2 ANS**

- Le 27 mars 2013, le Ministère a procédé au dévoilement de la programmation des investissements routiers sur un horizon de deux ans (2013-2015). Cette nouvelle façon de planifier les travaux permet au Ministère de mieux fixer les priorités en matière d'infrastructures routières, de mieux planifier la réalisation des travaux et de disposer du temps requis pour mener adéquatement les projets complexes et d'envergure. Le Ministère entend ainsi poursuivre l'approbation de la programmation selon cette nouvelle modalité d'autant plus qu'elle permet un lancement coordonné de certains appels d'offres à l'automne, optimisant par le fait même le temps de préparation pour les soumissionnaires et la durée de la saison des travaux.

### **RECOMMANDATION SECOR-KPMG**

4. RENFORCER L'EXPERTISE INTERNE

## **POURSUIVRE LES EFFORTS POUR ACCROÎTRE L'EXPERTISE INTERNE DANS LA GESTION DE CONTRATS ET DE PROJETS**

### ACTION 5

## **RECRECITER DES EXPERTS DANS LES DOMAINES CLÉS**

- Le Ministère est toujours activement engagé dans la consolidation, le renforcement et le développement de son expertise. Dans le contexte très précis de la gestion de projets complexes, le Ministère doit poursuivre ses efforts pour assurer le recrutement d'experts dans les domaines d'expertise requis.



## ACTION 6

### **PRODUIRE UNE CERTIFICATION POUR LES RESSOURCES HABILITÉES À LA PRÉPARATION DES PROJETS ET À LA SURVEILLANCE**

- S'inspirant des meilleures pratiques, le Ministère mettra en place une certification pour les ressources habilitées à la préparation des projets et à la surveillance. À l'instar de l'attestation de formation destinée aux ingénieurs en structures, un plan de formation continue sera défini et devra être rigoureusement suivi par les intervenants concernés par la nouvelle certification.

## **RECOMMANDATION SECOR-KPMG**

5. REVOIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES OFFRES OU DES SOUMISSIONS POUR GARANTIR LA SÉLECTION DE PROFESSIONNELS ET D'ENTREPRENEURS QUI POSSÈDENT L'EXPÉRIENCE ET L'EXPERTISE REQUISES AUX FINS DE LA RÉALISATION D'UN CONTRAT

## **REVOIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES OFFRES**

## ACTION 7

### **PRENDRE EN COMPTE LA COTE DE RENDEMENT POUR L'ATTRIBUTION DES CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS**

- Depuis le 13 mai 2013, l'évaluation des offres de services professionnels est renforcée par la prise en compte de la cote de rendement (évaluation de rendement des fournisseurs – ERF) pour l'évaluation des offres. En départageant de façon judicieuse les prestataires de services selon, notamment, leurs prestations antérieures, le Ministère hausse les standards et s'assure de la qualité des biens livrables.

## ACTION 8

### **AJOUTER UN CRITÈRE POUR ÉVALUER LA COMPÉTENCE DE L'ÉQUIPE DE REMPLACEMENT PROPOSÉE DANS L'OFFRE DE SERVICES**

- La sélection des fournisseurs et des prestataires de services compétents au regard des particularités de chaque projet est un enjeu récurrent. Dans ce contexte, le Ministère prévoit l'ajout dans ses grilles d'évaluation des offres d'un critère pour tenir compte de la compétence de l'équipe de remplacement proposée. En balisant ainsi cet aspect incontournable, le Ministère annonce clairement ses exigences et met en place un moyen efficace de le considérer lors de l'attribution des contrats.

## ACTION 9

### **METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE QUALIFICATION ADDITIONNELS POUR LES ENTREPRENEURS**

- Toujours dans la perspective de satisfaire les plus hautes exigences en matière de qualité, de sécurité et de gestion des coûts et des délais de réalisation des projets, le Ministère envisage l'implantation de programmes de qualification additionnels pour les entrepreneurs. Ces nouvelles exigences s'ajouteront à celles déjà prévues pour la qualification des entrepreneurs en structures complexes.



## RECOMMANDATIONS SECOR-KPMG

6. FAVORISER L'UTILISATION ACCRUE DE CONTRATS DE CONSTRUCTION À PRIX FORFAITAIRES AU MTQ
12. ÉTUDIER LA FAISABILITÉ DE MODES ALTERNATIFS DE GESTION DE PROJETS DE TAILLE SUPÉRIEURE, PRINCIPALEMENT DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT

# ÉVALUER DES MODES ALTERNATIFS DE GESTION CONTRACTUELLE ET DE RÉALISATION DES PROJETS ROUTIERS

## ACTION 10

### ANALYSER LES MODES ALTERNATIFS DE RÉALISATION DES PROJETS

- Dans le cadre des appels d'offres dont les plans et devis sont achevés à 100 %, le Ministère mènera un projet pilote sur les contrats à prix forfaitaires. Les analyses qui seront réalisées viseront à établir les circonstances dans lesquelles il est avantageux et dans l'intérêt de la partie publique de faire assumer à l'entrepreneur qui effectue les travaux les risques et les aléas liés à l'exécution d'un contrat.

Toujours dans une perspective de partager et de limiter les risques financiers inhérents à la réalisation de projets d'envergure, le Ministère procédera à l'analyse des modes alternatifs de réalisation des projets de type Construction-Financement<sup>3</sup> (*Build & Finance*) et Conception-Construction<sup>4</sup> (*Design & Build*) pour des projets de moins de 40 millions de dollars. Conformément à la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique, les projets de plus de 40 millions de dollars font déjà l'objet d'une analyse des divers modes de réalisation.

Dans l'éventualité de la mise en application de ces modes alternatifs de réalisation, des consultations auprès du Secrétariat du Conseil du trésor devront être menées puisque des dérogations à la réglementation actuelle seront requises.

---

<sup>3</sup> CONSTRUCTION-FINANCEMENT : Une variante du mode traditionnel : les plans et devis détaillés sont préparés par le donneur d'ouvrage. Par la suite, il confie la construction, le financement et la gestion des risques jusqu'à la réception du projet à un entrepreneur.

<sup>4</sup> CONCEPTION-CONSTRUCTION : Mode clés en main, il consiste à confier à une entreprise ou à un groupement d'entreprises la préparation des plans et devis et la réalisation de l'ouvrage.



## ORIENTATION 2

# CONTRÔLER LES DÉPENSES ET GÉRER LES AVENANTS

### RECOMMANDATION SECOR-KPMG

8. REVOIR CERTAINES MÉTHODES DE TRAVAIL ET ÉLÉMENTS CULTURELS DES ORGANISMES EN CE QUI A TRAIT À LA GESTION DES AVENANTS

## BONIFIER LES MÉTHODES DE TRAVAIL POUR UNE GESTION EFFICIENTE DES AVENANTS

### ACTION 11

#### INTÉGRER DES PRATIQUES DE GESTION DE RISQUES DANS LA GESTION DES AVENANTS

- La documentation et la justification des demandes d'avenants pour chaque contrat faciliteront l'intégration des pratiques de gestion de risques dans la gestion des avenants. La vigilance de même que la systématisation de certaines mesures correctives permettront d'inscrire dans les méthodes de travail les mécanismes requis pour une gestion efficiente des investissements routiers.

### ACTION 12

#### Étudier la nature et le montant des dépassements

- Pour s'assurer de veiller adéquatement à la gestion de l'ensemble des investissements routiers, le Ministère s'engage à l'étude de la nature et du montant des dépassements (y compris les avenants). En plus de permettre une meilleure connaissance du marché, cette veille servira à dresser périodiquement un bilan critique des avenants évitables et d'apporter les correctifs requis par la gestion des projets et la gestion contractuelle.

### ACTION 13

#### RENFORCER L'APPRÉCIATION INDÉPENDANTE AVANT DÉCISION DES DEMANDES DE DÉPASSEMENT DE COÛTS

- Pour les demandes de suppléments de plus de 10 % du montant prévu dans le contrat, le Ministère a mis en place un mécanisme pour l'appréciation indépendante des demandes avant décision.



# ORIENTATION 3

## IMPUTER LES DÉPENSES SUPPLÉMENTAIRES À LA PARTIE RESPONSABLE

### RECOMMANDATION SECOR-KPMG

9. RENFORCER LES MESURES D'IMPUTABILITÉ APPLICABLES  
AUX FOURNISSEURS ET AUX ORGANISMES

## CONSOLIDER LES MESURES D'IMPUTABILITÉ APPLICABLES AUX PRESTATAIRES DE SERVICES

### ACTION 14

#### CONSOLIDER LES MESURES D'IMPUTABILITÉ ET APPLIQUER DES MESURES DISSUASIVES ADDITIONNELLES

- Le Ministère a mis en œuvre un processus pour le traitement des dossiers de faute en matière d'imputabilité des firmes de génie-conseil. Ce processus vise les fautes de conception et de surveillance qui surviennent pendant la réalisation des travaux ainsi que la détection des fautes au moment de l'analyse d'une réclamation déposée à la fin des travaux. Le Ministère poursuit la consolidation et le renforcement des mesures d'imputabilité pour non seulement mieux détecter les cas de faute, apprécier le préjudice et être indemnisé par le prestataire responsable, mais également pour s'assurer qu'il n'aura pas à assumer une dépense qui n'incombe pas à la partie publique.

Par ailleurs, le Ministère s'engage à l'application de mesures dissuasives additionnelles (pénalités). À titre d'exemple, les prestataires qui ne respecteront pas les clauses contractuelles et qui retarderont, conséquemment, le début des travaux de construction ou leur exécution par l'entrepreneur, devront assumer les coûts supplémentaires.



## ORIENTATION 4

# FAVORISER LA SAINTE CONCURRENCE

### RECOMMANDATION SECOR-KPMG

10. BALISER LE CHOIX DES FIRMES DE FORMER DES CONSORTIUMS ET JUSTIFIER LA NÉCESSITÉ POUR LES ORGANISMES PUBLICS DE RETENIR DES CONSORTIUMS

*L'objet de cette recommandation fait partie de la consultation sur les meilleures pratiques menée par le Secrétariat du Conseil du trésor. S'il y a des ajustements apportés au cadre légal et réglementaire, le Ministère actualisera ses directives, le cas échéant, et veillera à les appliquer.*

### RECOMMANDATION SECOR-KPMG

11. FAVORISER UNE CONCURRENCE ACCRUE DANS CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ ET RÉGIONS DU QUÉBEC

## INTENSIFIER LES MESURES FAVORISANT LA CONCURRENCE

### ACTION 15

#### RENFORCER LES ALERTES DE DÉTECTION DES SITUATIONS NON CONCURRENTIELLES ET DE COLLUSION

- Depuis avril 2013, le Ministère a systématisé la détection des bordereaux de soumissions de construction potentiellement problématiques. Cet outil se révèle efficace et le Ministère mise sur le renforcement des alertes de détection des situations non concurrentielles et de collusion comme complément nécessaire à la gestion de risques.

### ACTION 16

#### PRENDRE EN COMPTE LES ANALYSES DE MARCHÉ POUR L'ACTUALISATION ET LA MODIFICATION DES CONTRATS

- À partir des résultats des analyses de marché, le Ministère procédera à l'actualisation et à la modification des contrats (clauses contractuelles, modalités particulières et spécifications). Cette prise en compte des conditions changeantes du marché et de la vitalité de la concurrence permettra d'adapter la taille des contrats, de spécifier de façon particulière la nature et l'envergure des travaux et même d'y préciser la stratégie de réalisation la plus adéquate.



## PARTIE 3 SUIVI ET BILAN

Le suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action se fera en fonction des jalons établis pour les exercices financiers 2013-2014 et 2014-2015. Le Ministère s'engage aussi à brosser périodiquement le portrait du nombre d'avenants et de la valeur des dépassements selon une catégorisation qui intègre les notions d'avenant *évitable* et d'avenant *inévitabile*.

### PORTRAIT GLOBAL DIMINUTION DE LA VALEUR DES DÉPASSEMENTS

- Le Ministère est déterminé à réduire considérablement, année après année, la valeur des dépassements pour ses contrats de construction et de services professionnels. Pour suivre l'évolution des résultats, le Ministère présentera la distribution des dépassements par catégorie et globalement afin de démontrer, sur la base de comparaisons avec l'année financière précédente, la diminution de la valeur des dépassements.

### INDICATEUR POURCENTAGE D'ÉCART ENTRE LA DÉPENSE FINALE ET LE COÛT INITIAL DES CONTRATS

- Le Ministère rendra annuellement compte de cette proportion pour faire ressortir l'effet des mesures de planification (gestion de projet et gestion de risques), constater l'efficacité des modalités de prévention et de correction des dépassements, et témoigner de l'efficience de la réalisation des projets.





# CONCLUSION

Les pistes d'optimisation avancées dans le rapport de la firme SECOR-KPMG s'inscrivent dans la démarche déjà entreprise par le Ministère pour protéger l'intégrité des contrats publics et veiller à l'utilisation judicieuse des fonds publics.

C'est donc à partir de bases renouvelées que le Ministère poursuit l'actualisation de son cadre contractuel et de la gestion qu'il fait de ses projets. En diminuant les avenants *évitables*, en déterminant le coût des avenants *inévitables* et en s'assurant d'imputer à la partie responsable les frais supplémentaires engagés, le Ministère pourra contribuer à réduire les dépenses supplémentaires des contrats de construction et de services professionnels.



# ANNEXE

## SYNTHÈSE DES ACTIONS

ACTIONS	RÉALISÉE	EN COURS	À VENIR
<b>ORIENTATION 1 PLANIFIER EFFICACEMENT POUR UNE MEILLEURE RÉALISATION DES PROJETS ROUTIERS</b>			
1. <b>SYSTÉMATISER LES ANALYSES DE RISQUES</b> AUX ÉTAPES CLÉS D'UN PROJET ROUTIER	●		
2. <b>REHAUSSER LE NIVEAU DÉCISIONNEL DES APPROBATIONS</b> PENDANT LE CHEMINEMENT D'UN PROJET ROUTIER	●		
3. <b>METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE</b> <b>ADDITIONNELS ET INDÉPENDANTS</b> DE VALIDATION AVANT LES APPELS D'OFFRES			●
4. <b>APPROUVER LA PROGRAMMATION DES INVESTISSEMENTS</b> <b>ROUTIERS SUR 2 ANS</b>	●		
5. <b>RECRUTER DES EXPERTS</b> DANS LES DOMAINES CLÉS (gestion de risques, analyse et estimation des coûts et surveillance de travaux)		●	
6. <b>PRODUIRE UNE CERTIFICATION</b> POUR LES RESSOURCES HABILITÉES À LA PRÉPARATION DES PROJETS ET À LA SURVEILLANCE			●
7. <b>PRENDRE EN COMPTE LA COTE DE RENDEMENT</b> POUR L'ATTRIBUTION DES CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS	●		
8. <b>AJOUTER UN CRITÈRE POUR ÉVALUER LA COMPÉTENCE DE</b> <b>L'ÉQUIPE DE REMPLACEMENT</b> PROPOSÉE DANS L'OFFRE DE SERVICES		●	
9. <b>METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE QUALIFICATION</b> <b>ADDITIONNELS</b> POUR LES ENTREPRENEURS			●
10. <b>ANALYSER LES MODES ALTERNATIFS DE RÉALISATION</b> DES PROJETS			●
<b>ORIENTATION 2 CONTRÔLER LES DÉPENSES ET GÉRER LES AVENANTS</b>			
11. <b>INTÉGRER DES PRATIQUES DE GESTION DE RISQUES</b> DANS LA GESTION DES AVENANTS		●	
12. <b>ÉTUDIER LA NATURE ET LE MONTANT DES DÉPASSEMENTS</b>		●	
13. <b>RENFORCER L'APPRÉCIATION INDÉPENDANTE</b> AVANT DÉCISION DES DEMANDES DE DÉPASSEMENT DE COÛTS	●		
<b>ORIENTATION 3 IMPUTER LES DÉPENSES SUPPLÉMENTAIRES À LA PARTIE RESPONSABLE</b>			
14. <b>CONSOLIDER LES MESURES D'IMPUTABILITÉ</b> ET APPLIQUER DES MESURES DISSUASIVES ADDITIONNELLES		●	
<b>ORIENTATION 4 FAVORISER LA SAINTE CONCURRENCE</b>			
15. <b>RENFORCER LES ALERTES DE DÉTECTION</b> DES SITUATIONS NON CONCURRENTIELLES ET DE COLLUSION		●	
16. <b>PRENDRE EN COMPTE LES ANALYSES DE MARCHÉ</b> POUR L'ACTUALISATION ET LA MODIFICATION DES CONTRATS			●





