



MÉMOIRE DE L'AQEI

Réflexion sur l'amélioration de la performance du Québec en planification, priorisation, réalisation et gestion des infrastructures publiques

Présenté à

JONATAN JULIEN, MINISTRE DES INFRASTRUCTURES

Par :

Association Québécoise des Entrepreneurs en Infrastructure (AQEI)

8 juin 2023



TABLE DES MATIERES

LA PRÉSENTATION DE L'AUTEURE	3
INTRODUCTION.....	5
UN PEU D'HISTOIRE	6
NOTRE PREMIÈRE SUGGESTION - PAIEMENT RAPIDE.....	10
NOTRE DEUXIÈME SUGGESTION - ATTRACTIVITE DES MARCHES PUBLICS.....	27
GRUPE D'ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS (GAMP)	27
QUANT AUX CLAUSES CONTRACTUELLES PEU ATTRAYANTES	30
QUANT AUX ENJEUX EN LIEN AVEC LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES	31
QUANT A LA LOURDEUR DE LA GESTION CONTRACTUELLE	32
FORUM D'INITIATIVES STRATÉGIQUES POUR L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION (FISIC)	36
CLAUSES ABUSIVES	36
CLAUSES D'AJUSTEMENTS DES PRIX	39
NOTRE TROISIÈME SUGGESTION - MODES ALTERNATIFS D'OCTROI DES CONTRATS	44
RÉPONSES À LA QUESTION DU MINISTRE JULIEN	53
CONCLUSION	55
RECOMMANDATIONS :	56



LA PRÉSENTATION DE L'AUTEURE

L'Association Québécoise des Entrepreneurs en Infrastructure (AQEI), est une association provinciale qui représente des entrepreneurs généraux œuvrant dans le domaine du génie civil et de la signalisation.

Leurs donneurs d'ouvrages sont principalement des villes et des municipalités du Québec ainsi que différents organismes gouvernementaux. Outre les entrepreneurs généraux, l'AQEI est également constituée de sous-traitants, de fournisseurs de matériaux, d'équipements et de services.

La mission de l'AQEI : Contribuer à la modernisation des infrastructures du Québec en représentant les intérêts communs de nos membres auprès des instances concernées et en les accompagnant au sein d'un écosystème en constante évolution.

La vision de l'AQEI : Être l'Association de référence à travers le Québec en travaux d'infrastructure.

Historique :

L'AQEI est une association constituée en personne morale en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec*. Ses premières lettres patentes lui furent délivrées le 24 octobre 1995.

À cette époque, l'association était désignée sous le nom : Association Québécoise des Entrepreneurs en Égouts Aqueducs (AQEEA). C'est en avril 2008 que les membres de l'association ont adopté, en assemblée générale, le changement de nom pour Association Québécoise des entrepreneurs en Infrastructure (AQEI) qui fut d'ailleurs reçu et déposé par le registraire des entreprises en juin 2008.

Et depuis avril 2015, les entreprises en signalisation de l'ancienne Association en Signalisation de chantiers du Québec (ASCQ) se sont jointes à l'AQEI et forment maintenant le Comité Signalisation.



Objectifs :

L'AQEI a notamment pour objectifs de promouvoir et protéger les intérêts de ses membres et de l'industrie de la construction en infrastructure et en signalisation. Elle promeut la sécurité du public et de ceux qui sont engagés dans les métiers des membres de l'Association.

Elle collabore avec d'autres organismes ayant des objectifs semblables, en tout ou en partie à ceux poursuivis par l'association. Elle considère la forme des contrats, appels d'offres, spécifications et engagements et représente les intérêts des membres de l'association à cet égard.

L'AQEI compte maintenant près de **200 membres** répartis aux quatre coins du Québec représentant un chiffre d'affaires combiné d'environ **3,4 milliards de dollars**. Et pour répondre à une question bien précise du ministre Julien, l'AQEI estime qu'environ 2 milliards de ces travaux sont accordés par des donneurs d'ouvrages publics.



INTRODUCTION

Tout d'abord, l'AQEI tient à remercier sincèrement le ministre Jonatan Julien ainsi que monsieur François Gibeault d'avoir considéré l'AQEI comme interlocutrice dans ce dossier et d'avoir reçu quelques représentants de l'AQEI lors d'une rencontre le 16 mai 2023.

À la suite de cette rencontre, l'AQEI a convoqué ses membres le 30 mai 2023 pour leur résumer cette rencontre et entendre leurs commentaires et suggestions.

Le présent document se veut donc une synthèse plus détaillée des recommandations et suggestions qui ont été présentées verbalement au ministre Julien lors de cette rencontre ainsi que des commentaires et suggestions de la part des membres AQEI entendus le 30 mai dernier.

Extrait du QUESTIONNAIRE du ministère des Infrastructures

CONTEXTE

Dans le cadre d'une importante réflexion sur l'amélioration de la performance du Québec en planification, priorisation, réalisation et gestion des infrastructures publiques ; le ministre responsable des Infrastructures, M. Jonatan Julien, et son adjoint parlementaire, M. Louis-Charles Thouin, effectuent actuellement une tournée de rencontres avec différents partenaires actifs dans le domaine des infrastructures publiques.

Les rencontres avec les partenaires visent à échanger sur les forces actuelles, mais surtout sur les enjeux et les solutions pour améliorer les processus et l'environnement d'affaires du Québec, avec comme objectifs de livrer des projets de qualité plus rapidement et aux meilleurs coûts possibles. L'exercice permettra donc d'alimenter un plan d'actions à mettre en œuvre dès cette année.

UN PEU D'HISTOIRE

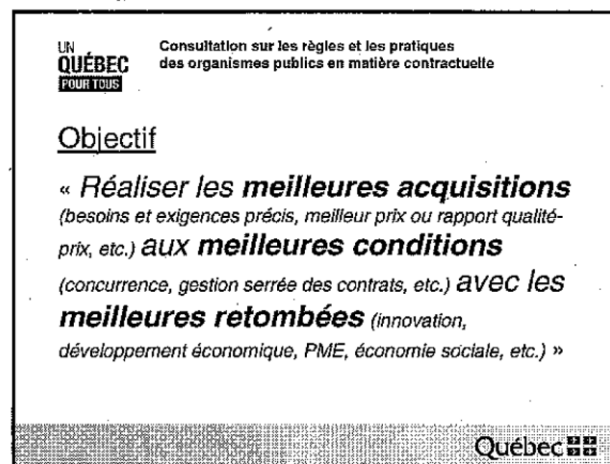
Déjà, en **janvier 2013**, à la suite de l'adoption de la *Loi sur l'intégrité en matière des contrats publics*, le personnel du Secrétariat du Conseil du trésor entame une consultation similaire à celle que vous effectuez actuellement (*Consultation sur les règles et les pratiques des organismes publics en matière contractuelle*).

Dans la lettre de convocation reçue en janvier 2013, nous pouvons lire :

« Afin d'identifier de nouvelles règles ou pratiques visant à optimiser la gestion des organismes publics en matière contractuelle, une consultation coordonnée par le Secrétariat du Conseil du trésor sera menée auprès de représentants de ministères et d'organismes publics ainsi que d'associations de l'industrie de la construction et des technologies de l'information ».

Le **28 octobre 2013**, l'AQEI est conviée (ainsi que plusieurs autres associations) à une rencontre où le SCT expose les résultats de cette consultation et les orientations envisagées. Le powerpoint préparé par le Conseil du trésor est joint en Annexe A au présent mémoire.

Le SCT rappelle l'objectif de cette vaste consultation :



Objectif en tout point similaire aux propos du Ministre Julien lors de notre rencontre en mai 2023.

De cette consultation de 2013, ressortent 4 constats généraux et 3 constats reliés directement à la construction. Pour chacun de ces constats, le SCT répertorie des pistes de solutions avancées par les parties consultées :

Quatre Constats généraux et Pistes de solutions :

Qualité inégale des documents d'appel d'offres public : besoin mal défini, coûts mal estimés, produit ou fournisseur ciblé, etc. (nuît à la saine concurrence) :

- Développer et rendre disponible aux organismes publics une expertise en matière de stratégie d'acquisition et de gestion de contrats (centres d'excellence)
- Amener le personnel œuvrant dans les organismes publics à un niveau supérieur avec une nouvelle offre de service (documents normalisés d'appel d'offres, formations spécifiques [cycle de vie de l'ouvrage, etc.], guides, système d'aide à la gestion contractuelle, etc.
- Formaliser un mécanisme de plaintes permettant aux fournisseurs de dénoncer un appel d'offres ne respectant pas les principes de la LCOP

* * *

L'évaluation de rendement des fournisseurs devrait être revue :

- Moderniser les dispositions relatives à l'évaluation du rendement des fournisseurs notamment en ce qui concerne :
 - l'effet d'un rendement négatif
 - la considération du rendement passé pour les prochains appels d'offres

* * *

Les règles générales ne permettent pas de considérer pleinement la qualité et d'**adjudger le contrat au « meilleur soumissionnaire »** :

- Reconsidérer l'application des règles relatives à l'évaluation de la qualité dans les appels d'offres publics, notamment le poids accordé à celle-ci par rapport au prix

* * *

L'application de certaines **clauses contractuelles** varie d'un contrat à l'autre et entre les organismes (pénalités, modalités de paiement et résiliation) :

- Développer des clauses contractuelles et en systématiser l'application par tous les organismes publics

Trois Constats reliés directement à la construction et Pistes de solutions :

De **nouveaux modes de réalisation** devraient être envisagés pour mieux répondre aux besoins des organismes publics

- Actualiser les modes de réalisation des projets en construction

* * *

Les **tarifs des architectes et des ingénieurs** devraient être revus

- Évaluer la possibilité de maintenir ou de développer de nouveaux modes de rémunération pour les architectes et les ingénieurs

* * *

Les **délais de paiement** sont trop longs

- Mettre en place des mesures favorisant le paiement rapide (par exemple le *prompt payment*)

* * *

À la lecture de ces constats et pistes de solutions identifiés en 2013, nous pouvons penser qu'il s'agit d'un long et périlleux chemin pour mettre en œuvre toutes ces solutions.

Saluons déjà la mise en place de l'AMP (recommandation #1 de la Commission Charbonneau), les modifications récentes apportées à la LCOP pour les délais de paiements (recommandation #15 de la Commission Charbonneau) et les modifications apportées aux tarifs des architectes et des ingénieurs (temporaires ... mais que celles-ci



soient temporaires marquent déjà un pas dans la bonne direction, en espérant qu'elles se traduisent par une application permanente).

La consultation du Ministre Julien tenue en 2023 est de mise puisque plusieurs chantiers restent à construire.

Dans les prochaines pages, nous vous présenterons nos trois grandes recommandations qui porteront sur des éléments qui, comme vous le constaterez, recourent directement les pistes de solutions proposées en 2013, soit :

- Paiement rapide
- Attractivité des marchés publics
- Modes alternatifs d'octroi des contrats

Nous prendrons le temps d'en faire un historique détaillé pour bien positionner toutes les démarches qui ont dû être réalisées jusqu'à maintenant, notamment dans le dossier des paiements rapides.



NOTRE PREMIÈRE SUGGESTION - PAIEMENT RAPIDE

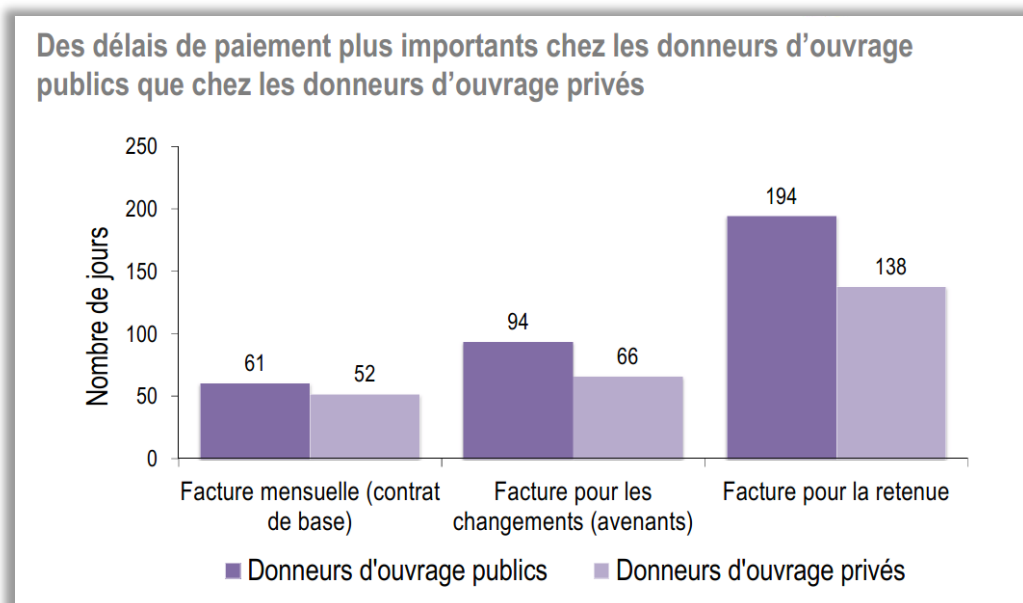


Prendre la mesure du chemin parcouru...

C'est en 2013 que la *Coalition contre les retards de paiement dans la construction* (ci-après appelée la Coalition) voit le jour, regroupant tant des associations d'entrepreneurs généraux que des associations d'entrepreneurs spécialisés.

À la fin de l'année 2014, la *Coalition* termine la compilation des résultats du sondage mené par *Raymond Chabot Grant Thornton* auprès de plus de 750 entreprises du Québec pour cerner l'impact économique qu'occasionnent les retards de paiement dans leur entreprise.

Au début de l'année 2015, forts des résultats de l'étude économique ¹ réalisée par *Raymond Chabot Grant Thornton*, les représentants de la *Coalition* prennent la route pour aller rencontrer plus d'une trentaine de ministères, organismes et associations.



¹ **Annexe B** : Rapport final : Coalition contre les retards de paiement dans la construction - Étude d'impact des retards de paiement dans l'industrie de la construction au Québec (février 2015), Raymond Chabot Grant Thornton



Les intervenants, qui reçoivent les représentants de la *Coalition*, ont une bonne écoute, ils reconnaissent la problématique (certains d'entre eux étaient déjà très au courant de celle-ci), ils attribuent tous une très grande crédibilité à l'étude d'impacts économiques et finalement, ils sont très attentifs aux solutions avancées par la *Coalition*, tout en questionnant l'application universelle de celles-ci (secteur privé vs secteur public).

En plus des rencontres politiques, plusieurs entrevues sont accordées par des représentants de la *Coalition* dans les médias.

En octobre 2015, une des plus grandes réussites de la *Coalition* aura été de convaincre le *Conseil du Trésor* de réactiver le *Forum d'échanges sur les contrats des organismes publics dans le domaine de la construction* (ci-après appelé le Forum).

La *Coalition* croit que les travaux de ce *Forum* permettront de dresser un état de la situation et de proposer, dans un avenir rapproché, des ajustements concrets.

En novembre 2015, la Commission Charbonneau rend public son rapport à la suite de tous ses travaux.

La *Coalition*, qui avait produit l'étude d'impacts économiques préparée par RCGT lors des auditions publiques, fut bien heureuse de lire la recommandation #15 de ce rapport qui se lit comme suit :

Recommandation 15 :

Réduire les délais de paiement aux entrepreneurs en construction

« les commissaires recommandent au gouvernement d'adopter des dispositions législatives ou réglementaires afin de proposer, dans le cadre d'un contrat principal et des sous-traitances, une norme sur les délais de production des décomptes progressifs et des paiements afin de diminuer l'emprise des surveillants de chantiers et des donneurs d'ordre publics sur les entreprises oeuvrant dans l'industrie de la construction ainsi que la possible infiltration du crime organisé ».

Dès janvier 2016, le Conseil du Trésor réactive donc les travaux du *Forum*. Lors de cette rencontre, plus d'une vingtaine d'organismes gouvernementaux, ministères et associations en construction sont présents, dont l'AQEI. Dès lors, les représentants du Conseil du Trésor y évoquent l'horizon du printemps 2017 pour mettre en œuvre la recommandation #15 de la CEIC.



13 AVRIL 2016

Dépôt du projet de
loi fédéral S-224
Loi sur les paiements effectués
dans le cadre de contrats de
construction :
*Loi canadienne sur
le paiement sans délai*

26 SEPTEMBRE 2016

Dépôt public du Rapport Reynolds
à la suite de l'ajournement
du projet de loi 69
*Loi de 2013 sur les paiements
rapides en Ontario*

QUELQUES-UNES DES DÉMARCHES DE LA COALITION EN 2016

- 20 janvier 2016* — Forum d'échanges sur les
contrats des organismes
publics dans le domaine de la
construction;
- 30 mars 2016 — Ministère de la Justice;
- 29 avril 2016 — Conseil du Trésor;
- 29 avril 2016 — Ministère Petites et Moyennes
entreprises;
- 26 mai 2016 — Fédération des associations et
corporations en construction
du Québec (FACCQ);
- 3 juin 2016* — Coalition Avenir Québec
François Legault et Claude Sur-
prenant;
- 16 juin 2016 — Ordre
des Architectes du Québec;
- 20 juin 2016 — Cabinet Ministère du Travail,
Emploi et Solidarité Sociale;

Cabinet Ministère des Petites
et Moyennes Entreprises, de
l'Allègement réglementaire
et du Développement écono-
mique régional;
- 15 août 2016* — Conseil du Patronat du
Québec;
- 15 septembre 2016* — Comité de révision du
BNQ 1809-900;
- 4 octobre 2016* — Ville de Montréal;
- 24 octobre 2016* — Université Mc Gill;

Bureau de l'Inspecteur général
de la Ville de Montréal;
- 30 novembre 2016* — Forum d'échanges sur les
contrats des organismes
publics dans le domaine de la
construction.

* Rencontres auxquelles
l'AQEI a participé

Le 30 novembre 2016, le *Forum* est convoqué à nouveau par le Conseil du Trésor afin de présenter aux membres de la *Coalition* et à d'autres organismes du milieu de la construction, les étapes à venir. De cette présentation, les membres de la *Coalition* comprennent qu'un « Comité de travail pour contrer les retards de paiements » sera mis en place sous peu par le Conseil du Trésor.

Ce comité de travail aura comme mandat de : *déterminer une norme sur les délais de production des décomptes progressifs et des paiements ainsi qu'un mécanisme d'information sur les paiements.*



Ce comité de travail examinera les éléments préliminaires suivants :

- Calendrier obligatoire des paiements
- Mécanisme d'informations (de manière que les sous-traitants sachent si l'entrepreneur général a été payé)
- Harmonisation des pratiques
- Projets pilotes (avec le MTMDET)
- Échanges avec d'autres juridictions

Au début décembre 2016, à la suite de la tenue de ce *Forum*, la *Coalition* adresse une correspondance au Conseil du Trésor pour transmettre ses commentaires et partager certains éléments.

Évidemment, la *Coalition* accueille favorablement la création d'un Comité de travail, tout en précisant qu'elle souhaite que les travaux débutent le plus rapidement possible considérant l'urgence de la situation qui ne cesse de se détériorer pour les entrepreneurs.

La *Coalition* soumet respectueusement au Conseil du Trésor que toutes les pistes de solution soumises par la *Coalition* doivent demeurer sur la table de travail, notamment les questions relatives au traitement des avenants de changements, la libération des retenues, la suspension des travaux, la résiliation du contrat, les clauses de report de l'exigibilité du paiement, etc.

La *Coalition* insiste également pour que toute solution (la voie législative semble incontournable pour la *Coalition*) proposée intègre obligatoirement les sous-traitants qui sont au cœur de la problématique.

Finalement, la *Coalition* réitère que ce processus législatif doit également intégrer un mécanisme d'arbitrage intérimaire (« adjudicator », intervenant décideur). La *Coalition* termine sa correspondance en réitérant sa volonté de travailler de façon constructive avec tous les intervenants au dossier afin de trouver des solutions efficaces pour répondre à la problématique qui est plus que jamais criante chez les entrepreneurs.

Le 21 décembre 2016, le Conseil du Trésor répond à cette correspondance de la *Coalition* en précisant que la première rencontre du Comité de travail aura lieu au début de l'année 2017.

D'ici là, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) continuera ses travaux préparatoires pour alimenter le Comité de travail. L'objectif du Comité de travail sera de déterminer une



norme sur les délais de production des décomptes progressifs et des paiements ainsi qu'un mécanisme d'information sur les paiements.

Dans cette réponse, le Conseil du Trésor rappelle que l'échéancier envisagé pour les livrables prévus (norme sur les délais de production des décomptes progressifs et des paiements - mécanisme d'information sur les paiements) est toujours fixé au printemps 2017.

Le 1er mars 2017, la *Coalition* interpelle madame Stéphanie Vallée, ministre de la Justice, pour lui faire part, malheureusement, de la détérioration constante des délais de paiements depuis le début de la croisade de la *Coalition* auprès des instances politiques. Dans un deuxième temps, la *Coalition* l'informe de la volonté prochaine de l'Ontario de légiférer pour mettre en application les recommandations du rapport Reynolds.

Le 6 mars 2017, La *Coalition* interpelle monsieur Pierre Moreau, Président du Conseil du Trésor. Entendant la *Coalition*, monsieur Moreau mandate Robert Poëti pour qu'il prenne la responsabilité de ce dossier.

Le 18 avril 2017, monsieur Robert Poëti reçoit les représentants de la *Coalition* pour une première rencontre d'échanges. Au courant de l'été 2017, quelques échanges téléphoniques ont lieu entre monsieur Poëti et la *Coalition*.

 **Mai 2017**

Adoption par le Sénat du projet de loi fédérale sur le paiement sans délai (S-224) et renvoi à la Chambre des communes.

 **Mai 2017**

Dépôt du projet de loi ontarien qui propose des mesures de paiement rapide et le principe d'un intervenant décideur pour tous les contrats de construction publics et privés, selon les recommandations du rapport Reynolds.

À la mi-juin 2017, les représentants de la *Coalition* rencontrent à nouveau les représentants de la Ville de Montréal pour leur présenter, cette fois-ci, le cas d'entrepreneurs aux prises avec des retards de paiement de plus de 500 jours. Les hautes instances de la Ville de Montréal réagissent rapidement à ces retards et interviennent auprès de leurs équipes internes.

Le 22 juin 2017, les représentants de la *Coalition* rencontrent Me Tamara Davis, conseillère politique de la ministre de la Justice pour vérifier avec elle les intentions de la ministre sur un projet de loi contre les retards de paiement.

Le 14 juillet 2017, la *Coalition* rencontre monsieur Poëti à nouveau, mais cette fois-ci, elle est accompagnée de deux entrepreneurs dont l'un est en grandes difficultés financières et l'autre, n'ayant pas réussi à surmonter les conséquences des retards de paiements, a fait faillite.

En novembre 2017, monsieur Robert Poëti (Ministre délégué à l'administration publique et aux ressources informationnelles) respecte ses engagements envers la *Coalition* et, par le projet de loi 108 ², introduit des dispositions pour que des projets pilotes soient menés au Québec, par certains donneurs d'ouvrages publics afin de tester les modalités d'un calendrier de paiement et les principes de l'intervenant-décideur.



Novembre 2017

Québec adopte le projet de loi 108 (incluant le principe de projets pilotes visant à expérimenter diverses mesures destinées à faciliter le paiement aux entreprises parties aux contrats publics).

Ce projet de loi est adopté par l'Assemblée nationale le **1^{er} décembre 2017**, les dispositions du projet pilote sont donc prêtes à être mises en application.

Dès lors, les représentants du Conseil du Trésor s'attablent pour finaliser les modalités contractuelles de ces futurs projets pilotes.

Des projets pilotes verront le jour dans les documents d'appels d'offres au début de 2018 où un échéancier strict de paiement et les règles de l'intervenant-décideur devront être utilisés par toutes les parties au contrat, partant du donneur d'ouvrage jusqu'au dernier niveau de sous-traitant.

² Loi 108 : *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'autorité des marchés publics* (article 115.2 concernant les nouveaux articles 24.3 à 24.6 de la *Loi sur les contrats des organismes publics*)

Tout au cours de l'année 2018, des rencontres ont lieu entre le SCT et la *Coalition* contre les retards de paiement.

Le 18 juillet 2018 sont publiées les modalités du projet pilote dans un arrêté ministériel du Secrétariat du Conseil du trésor (entré en vigueur le 2 août 2018).

Le 10 août 2018, le ministre délégué, monsieur Robert Poëti, tient une conférence de presse (à laquelle assistent les représentants de la *Coalition* pour confirmer la mise en place et le début du projet pilote encadrant les paiements aux entrepreneurs parties à des contrats publics de construction.

Rappelons que le projet pilote visent essentiellement à expérimenter deux éléments principaux, soit :

- un calendrier de paiements précis et obligatoire pour le donneur l'ouvrage, l'entrepreneur général ainsi que tous les sous-traitants
- un mécanisme de recours à un intervenant-expert qui pourra trancher un différend dans un délai rapide afin de ne pas retarder les travaux

Le 8 octobre 2018, se tient une journée de formations/discussions avec les intervenants-experts, nommés et mandatés par l'IMAQ, pour agir dans le projet pilote. Des représentants du Conseil du Trésor, des membres de la *Coalition* ainsi qu'une vingtaine d'intervenants-experts assistent à cette rencontre.

L'année 2019 sera donc marquée par le début du projet pilote.

En effet, **déjà en février 2019**, le Secrétariat du Conseil du trésor confirme à la *Coalition* que 52 contrats seront visés par le projet pilote et lancés sous peu en appel d'offres.

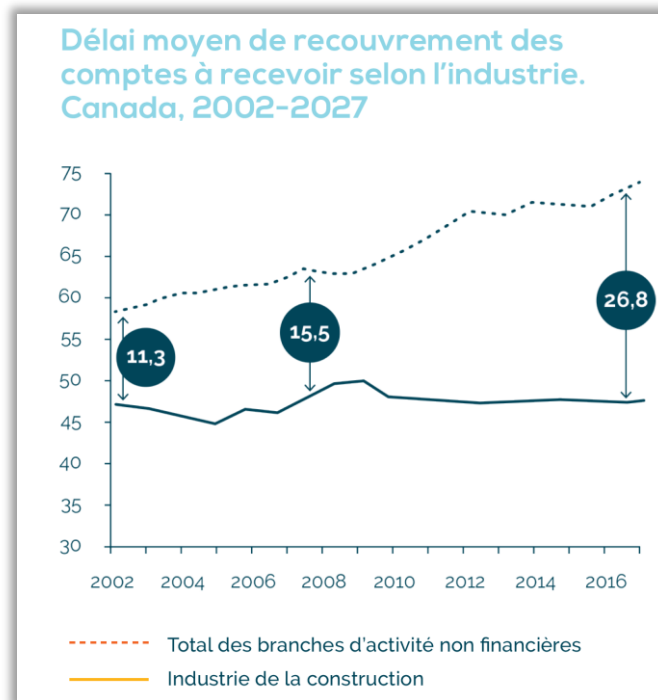
En 2019, la *Coalition* se concentre sur l'organisation de webinaires auprès des entrepreneurs généraux et sous-traitants qui sont parties prenantes de ces projets pilotes. Au courant de l'été et de l'automne, ce sont plus d'une dizaine de webinaires qui ont lieu. Les représentants de la *Coalition* incitent également les parties à compléter, le moment venu :

- L'Annexe 3 *Reddition de comptes à la fin de chaque contrat et sous-contrat publics visés par le projet pilote*
- L'Annexe 2 *Reddition de comptes à la fin de chaque intervention d'un intervenant-expert*



Des rencontres de la *Coalition* ont également lieu avec la Ville de Montréal qui s'est dit intéressée à mener un projet pilote similaire aux conditions de l'arrêté ministériel du Conseil du trésor.

En 2019, la Coalition fait mettre à jour la Figure 7³ « Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, Canada, 2002-2011 », qui se trouvait à la page 10 du rapport initial de Raymond Chabot Grant Thornton.



Malheureusement, force est de constater que la situation ne s'améliore pas dans le milieu de la construction, et ce, depuis les premières représentations de la Coalition.

Au contraire, l'écart entre l'industrie de la construction et les autres branches d'activités non financières est passé de 20,6 jours (en 2011) à 26,8 jours (en 2017). L'écart ne cesse de se creuser.

³ **Annexe C** : Mise à jour de la Figure 7 : Coalition contre les retards de paiement dans la construction - Étude d'impact des retards de paiement dans l'industrie de la construction au Québec (octobre 2019), Raymond Chabot Grant Thornton



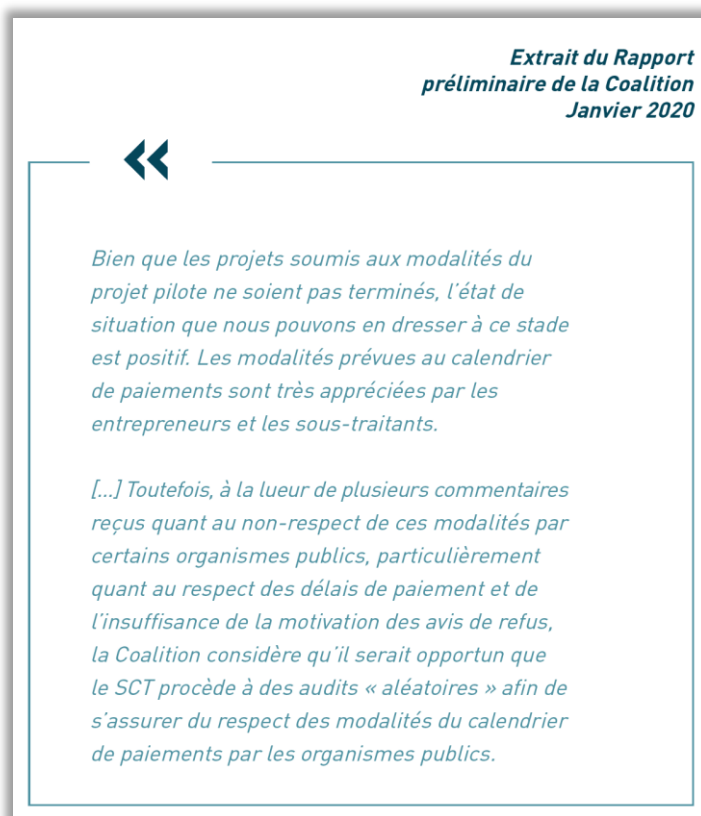
À travers le Canada, plusieurs provinces ont adopté des lois ou encore, des projets de loi pour encadrer les délais de paiement dans l'industrie de la construction.

Voici un survol canadien des dispositions adoptés au 31 décembre 2019.



En 2019-2020, la *Coalition* effectue plusieurs suivis auprès des entreprises qui réalisent actuellement des projets pilotes visés par l'arrêté ministériel 2018-01 afin de valider l'état d'avancement des travaux, de répondre aux questions et de rappeler aux entrepreneurs de compléter et déposer les redditions de comptes exigées dans le cadre des projets pilotes.

Ce faisant, **en janvier 2020**, la *Coalition* est en mesure de produire au Secrétariat du Conseil du Trésor un **Rapport préliminaire**⁴ de mi-parcours du projet pilote, résumant les commentaires des entrepreneurs par rapport au calendrier de paiement et à l'intervenant-expert.



⁴ **Annexe D** : Rapport préliminaire présenté par la Coalition contre les retards de paiement dans la construction, au Secrétariat du conseil du Trésor (janvier 2020)

En novembre 2020, la *Coalition* est interpellée par le Conseil du trésor pour commenter un projet de barèmes des intervenants-experts. Tout en saluant l'établissement d'un barème préétabli, les membres de la Coalition produisent quelques commentaires.

En mars 2020, dès le début du confinement, la *Coalition* interpelle Pierre Fitzgibbon, ministre de l'Économie et de l'Innovation, pour soulever les enjeux du secteur de la construction en lien avec la COVID-19, plus particulièrement sur les délais de paiement.

Par cette lettre, la Coalition exhorte le gouvernement, surtout en temps de crise, à réduire les délais de paiement.

*Extrait de la lettre
au ministre Pierre Fitzgibbon
Mars 2020*



« En adoptant un délai de paiement normal aux entrepreneurs, les donneurs d'ouvrage publics concrétiseraient une façon d'aider des PME en cette période difficile, sans besoin pour le gouvernement d'ajouter une nouvelle mesure de soutien à celles déjà annoncées, et surtout, sans avoir à injecter de l'argent neuf. Une mesure simple et à coût neutre qui donnerait de l'oxygène aux entreprises qui en ont tant besoin. »

En juin 2020 la *Coalition* adresse une lettre à Christian Dubé, alors président du Conseil du trésor, pour lui rappeler l'urgence d'adopter une loi visant à réduire les délais de paiement.

En raison du changement ministériel, la même lettre est envoyée **en juillet 2020** à Sonia Label, nouvellement nommée présidente du Conseil du trésor.

Au courant de l'été et de l'automne 2020, la *Coalition* participe également aux travaux parlementaires de la Commission des finances publiques chargée de l'analyse des projets de loi 61 et 66.

Pour le PL61, dont le [mémoire](#) fut déposé **le 6 juin 2020**, l'AQEI et la *Coalition* recommandent :



- 1- *Que l'article 50 du PL61 soit notamment modifié afin que son deuxième alinéa fasse également référence aux entreprises du gouvernement et leurs filiales visées à l'article 7 de la Loi sur les contrats des organismes publics*
- 2- *Que le gouvernement, en vertu des articles 50 et 50.1 du PL61, adopte les conditions applicables en matière de contrats et de sous-contrats permettant de mettre en application les mesures de l'arrêté ministériel 2018-01*
- 3- *Que le gouvernement adopte sans délai une loi d'ordre public, applicable à tous les contrats de construction privés et publics, incluant les municipalités et les sociétés d'État, visant à mettre en application les paramètres de l'arrêté ministériel 2018-01*

Pour le PL66, dont le [mémoire](#) fut déposé le **20 octobre 2020**, la *Coalition* recommande :

- 1- *Que l'article 66 du PL66 soit notamment modifié afin que des mesures similaires à celles du projet pilote visant à faciliter le paiement aux entreprises parties à des contrats publics de travaux de construction et aux sous-contrats publics qui y sont liés (chapitre C-65.1, r. 8.01) s'appliquent à tout contrat public de travaux de construction et aux sous-contrats publics qui y sont liés découlant d'un projet d'infrastructure mentionné à l'annexe I, à moins que le mode de réalisation du contrat ou du sous-contrat ne permette pas l'application d'un calendrier mensuel de paiement*
- 2- *Que le gouvernement adopte sans délai une loi d'ordre public, applicable à tous les contrats de construction privés et publics, incluant les municipalités et les sociétés d'État, afin de mettre en application de façon permanente les paramètres du projet pilote visant à faciliter le paiement aux entreprises parties à des contrats publics de travaux de construction et aux sous-contrats publics qui y sont liés (chapitre C-65.1, r. 8.01)*

Avec l'arrivée de 180 nouveaux projets de construction énumérés dans la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure*, tous visés par les paramètres de l'Arrêté ministériel 2018-01, la *Coalition* bâti une formation sur mesure pour les entreprises qui auront à réaliser ces travaux. **Les premiers mois de l'année 2021** permettent aux représentants de la *Coalition* d'appuyer les entrepreneurs qui sont en pleine réalisation de travaux dans le cadre du projet pilote.

Tous les mois de l'été 2021 sont utilisés par les représentants de la *Coalition* pour joindre presque tous les entrepreneurs ainsi que leurs sous-traitants dont les travaux sont visés par le projet pilote.

Ces appels/courriels/messages visent à s'assurer que ceux-ci complètent et retournent au SCT leurs redditions de compte (Annexe 3 : Reddition de comptes à la fin de chaque contrat et sous-contrat publics visés par le projet pilote et Annexe 1 : Reddition de comptes à la fin de chaque intervention d'un intervenant-expert), et ce, à la suite de la réalisation de leurs travaux.

Le 24 novembre 2021, la *Coalition* dépose, auprès du SCT, son **Bilan final**⁵ concernant la fin du projet pilote visant à faciliter le paiement aux entreprises parties à des contrats publics de travaux de construction. Voici quelques extraits de ce Bilan :

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX :

La Coalition constate que le projet pilote a eu des effets positifs sur les délais de paiement et l'expérience s'est avérée en grande partie bénéfique. En outre, les constatations de la Coalition sont à l'effet que les contrats soumis au projet pilote se sont déroulés en général de manière plus efficace et harmonieuse que pour les contrats non visés.

Le projet pilote a, à plusieurs reprises, favorisé et accéléré les ententes entre les parties concernant les demandes de paiement et plus particulièrement le paiement des changements au contrat, en prévoyant des délais définis pour l'approbation de ceux-ci et en prévoyant la possibilité de mettre fin rapidement à tout litige pouvant intervenir durant l'exécution des contrats. De plus, l'assurance d'obtenir un paiement dans un délai déterminé a de plus favorisé l'intérêt des entrepreneurs pour ces contrats de même que celui des sous-traitants.

Au début 2022, une rumeur circule à l'effet qu'une prochaine Stratégie gouvernementale des marchés publics sera dévoilée sous peu, le tout, jumelée à un projet de loi.

⁵ **Annexe E** : Bilan final de la Coalition concernant le projet pilote visant à faciliter le paiement aux entreprises parties à des contrats publics de travaux de construction



Les échos sont à l'effet que le gouvernement souhaite faire du dépôt de cette Stratégie, un élément fort de son positionnement nationaliste, l'achat local étant au cœur de son discours depuis plusieurs mois. Comme ce projet de loi à venir s'annonce volumineux, il représente à lui seul une belle occasion d'influencer pour la *Coalition*.

Sachant tout cela, la *Coalition* se réunit **dès les premiers jours de janvier 2022** pour organiser ses interventions et ce, afin d'inciter le gouvernement à inclure, dans ladite Stratégie, des dispositions visant les paiements rapides.

Le 27 janvier 2022, la *Coalition* écrit une lettre au Premier ministre du Québec, François Legault et transmet copie de celle-ci au Ministre Lebel, Bonnardel, Fitzgibbon, Jolin-Barrette et Laforest. Voici un extrait de cette lettre :

« La Stratégie gouvernementale des marchés publics : une opportunité d'agir rapidement Résultats des courses, c'est l'État québécois et les citoyens qui paient la facture encore aujourd'hui. Pourtant, une solution existe. Nous sommes convaincus que le gouvernement doit profiter du dépôt de la Stratégie gouvernementale des marchés publics pour légiférer afin de baliser les paiements pour les travaux de construction dans le secteur public. Nous en faisons une demande formelle. Tel que nous le disions d'emblée, nous saluons votre désir de favoriser l'approvisionnement local par les ministères et organismes du gouvernement du Québec, mais encore faut-il que ces derniers payent les entreprises québécoises dans des délais raisonnables.

Voilà une véritable mesure d'aide directe aux entreprises à coût nul pour le gouvernement. On ne demande pas de payer plus, mais bien de payer mieux. Bien que l'industrie de la construction soit fortement sollicitée présentement et que celle-ci fasse partie intégrante du plan de relance économique du gouvernement, vous n'êtes pas sans savoir que le contexte actuel est difficile pour les entrepreneurs du secteur de la construction : coût d'approvisionnement en forte hausse, pénurie de main-d'oeuvre, impacts de la COVID-19, etc.

Nous saluons le fait que vous l'ayez reconnu dans la Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure où des mesures de paiement sans délai ont été introduites à notre demande, mais il est temps d'aller plus loin. Le fait de ne pas s'attaquer à cet enjeu de façon permanente a et continuera d'avoir une incidence sur la volonté des entrepreneurs de réaliser les projets publics qui sont chers à votre gouvernement et importants pour les Québécoises et les Québécois.



Nous réitérons que le gouvernement doit poser un geste clair en profitant de l'occasion du dépôt de la Stratégie afin de régler une fois pour toutes la problématique des retards de paiement et ainsi accroître la productivité des entreprises nécessaire à la croissance économique. »

Le 3 février 2022, est déposé le projet de *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics*, aussi appelé le projet de loi 12.

La journée même de ce dépôt, la *Coalition* sort dans les médias avec un communiqué choc : « Il est temps que le gouvernement paie dans les délais ».

Le 15 février 2022, après le dépôt du PL12, la Coalition est invitée à rencontrer le Conseil du trésor pour discuter notamment des principes de l'achat québécois, du PL66 et du PL12.

Rapidement, la Coalition constate que :

- le projet de loi 12 modifiera la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP)
- dans sa version initiale, le projet de loi 12 ne comprendra aucune disposition sur les paiements rapides

Sachant que la LCOP n'est pas « revisitée » à toutes les années, la *Coalition* demande à être invitée et entendue en commission parlementaire sur le PL 12 pour insister et rappeler l'importance d'y insérer des dispositions encadrant le calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant-expert.

En parallèle à ces auditions, est publié en **mars 2022** le [Rapport sur la mise en œuvre d'un projet pilote sur les délais de paiement dans l'industrie de la construction.](#)



Voici quelques extraits forts intéressants de ce rapport

Sommaire :

« Au mois d'août 2018, le gouvernement a lancé un projet pilote visant à expérimenter une solution pour régler la problématique des délais de paiement dans l'industrie de la construction. Ce projet pilote, qui s'appliquait aux contrats et sous-contrats publics de travaux de construction des organismes publics assujettis à la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP), visait à tester deux éléments :

- un calendrier de paiement obligatoire*
- un processus de règlement des différends (intervenant-expert).*

Les 52 contrats publics de travaux de construction qui ont été visés par le projet pilote ont été désignés par décision du Conseil du trésor le 21 août 2018 et le 15 janvier 2019. C'est l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) qui a été identifié comme tierce partie neutre, responsable de mettre les intervenants-experts à la disposition des parties dans le cadre du projet pilote. D'une durée de trois ans, le projet pilote s'est terminé le 1er août 2021.

Conclusion :

Les constats du projet pilote démontrent que ce dernier a été concluant. De manière générale, les conditions et modalités proposées à l'arrêté ministériel ont bien fonctionné autant pour le calendrier de paiement obligatoire que pour le recours à un mécanisme de règlement des différends rapide. Bien que certains éléments doivent toujours être précisés ou améliorés pour rendre son fonctionnement pleinement efficace, la faisabilité et la pertinence d'établir une solution pérenne et globale relativement à la problématique des délais de paiement ont été démontrées par ce projet pilote. »

Appuyé de ce rapport et des représentations qui ont été faites par la *Coalition* lors des auditions du PL12, le gouvernement accepte d'y apporter des amendements afin d'introduire les paramètres du calendrier de paiement et du mécanisme de l'intervenant-expert dans la LCOP.



Après 10 ans, la Coalition atteint son but !

Ce qui est en cours :

Le projet pilote est terminé ! Mais actuellement, près de 180 projets d'envergure (PL66) sont en cours et sont visés par les paramètres du calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant-expert.

Ce qu'il reste à faire :

C'est à la lecture de toutes ces démarches que l'on constate tout le chemin parcouru et le très court bout de chemin qu'il reste à faire. La Coalition et le Conseil du trésor planchent actuellement sur la finalisation des règlements d'application de la LCOP pour encadrer le calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant expert.

Recommandations :

1. que le(s) règlements d'application de la LCOP, encadrant le calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant-expert soi(en)t adopté(s) avant la fin de l'année 2023
2. que les paramètres du calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant-expert soient étendus rapidement aux organismes non-visés par la LCOP, notamment les villes et municipalités

●	2013 : Création de la Coalition
●	2015 : Rapport de RCGT sur les retards de paiement
●	2015 : Rapport de la Commission Charbonneau Recommandation #15 sur les délais de paiement
●	2017 : PL108 – Autorisation de mettre en œuvre un projet pilote
●	2018 : Arrêté ministériel 2018-01 – Début du projet pilote
●	2020 : PL61
●	2020 : PL66
●	FÉVRIER 2022 : PL12
●	MARS 2022 : Consultations particulières – Commission des finances publiques
●	MARS 2022 : Rapport du Conseil du trésor sur le projet pilote
●	MAI 2022 : Adoption du PL12
●	JUIN 2022 : Sanction du PL12



NOTRE DEUXIÈME SUGGESTION - ATTRACTIVITE DES MARCHES PUBLICS

GRUPE D'ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS (GAMP)

En 2019, des bruits de fonds, de plus en plus audibles, circulent dans l'industrie de la construction, à savoir que, tant les professionnels que les entrepreneurs perdent de l'intérêt face aux marchés publics.

En 2020, quatre associations d'entrepreneurs (dont l'AQEI) et deux associations de professionnels se regroupent (Groupe d'accès aux Marchés Publics : GAMP).

Leur but est d'élaborer, de soumettre et de recevoir les résultats d'une vaste enquête auprès de tous leurs membres respectifs, avec une section de questions spécifiques aux architectes-ingénieurs et une autre spécifique aux entrepreneurs en construction.

Au courant de l'été 2020, la firme Raymond Chabot Grant Thornton contacte tous les membres pour obtenir leurs réponses au sondage. Le tout fut complété par des entrevues individuelles menées à l'automne auprès de quelques répondants de chacune des associations.

2020

Hiver

Planification de la collecte de données et élaboration d'un sondage avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton visant à documenter les causes et les conséquences du désintéressement des entreprises.

Printemps

Diffusion du sondage de Raymond Chabot Grant Thornton auprès des membres de ces six associations.

Automne

- Élaboration d'un guide d'entrevue et période d'entrevue pour les dernières collectes de données.
- Rédaction du rapport de consultation.

Ce sont près de 680 professionnels et entrepreneurs en construction, membres des six associations regroupées (ACQ, AAPPQ, ACRGTQ, AFG, CEGQ et AQEI), qui répondent au sondage.

C'est au printemps 2021 que les résultats de cette vaste CONSULTATION ⁶ sont dévoilés. Ceux-ci démontrent clairement que les donneurs d'ouvrage publics sont en

⁶ **Annexe F** : Étude sur le niveau d'intérêt des entrepreneurs et des professionnels envers les marchés publics (présentée au Conseil du trésor le 23 juin 2021), *Raymond Chabot Grant Thornton*



perte de vitesse quant à l'intérêt qu'ils suscitent auprès des entrepreneurs et des professionnels du secteur de la construction.

Ayant en mains ces résultats, les associations partent à la rencontre de plusieurs donneurs d'ouvrage tant gouvernementaux que municipaux pour :

- Sensibiliser les instances gouvernementales et leur apporter des solutions face aux facteurs et niveaux de risques qui créent une perte d'intérêt des entrepreneurs généraux face aux marchés publics dans l'industrie de la construction au Québec
- Rétablir le dialogue, la confiance et la collaboration des entrepreneurs généraux et des professionnels (architectes et ingénieurs) avec les donneurs d'ouvrage publics en proposant des solutions gagnantes pour toutes les parties prenantes

L'étude démontre que l'intérêt envers les marchés publics connaît une importante baisse tant chez les entrepreneurs (38 %) que chez les professionnels (40 %). Aux yeux des répondants, trop peu de donneurs d'ouvrage publics mettent en place des conditions attrayantes pour les soumissionnaires.

Une baisse de l'intérêt pour les marchés publics est généralisée parmi les entrepreneurs et les professionnels

38 %
des entrepreneurs

40 %
des professionnels

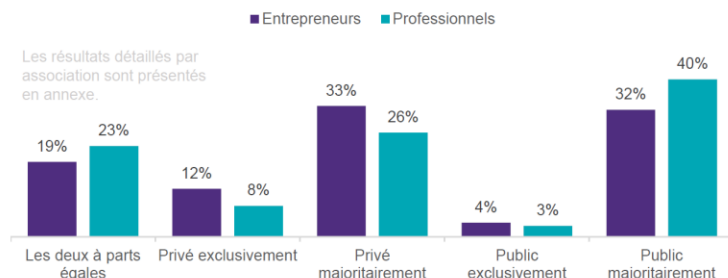
ont connu une baisse de leur intérêt à soumissionner sur les marchés publics depuis les cinq dernières années.

Au cours des cinq dernières années, seulement 13 % des entrepreneurs et 19 % des professionnels ont vu leur intérêt augmenter face aux marchés publics. Pour les autres, soit 49 % des entrepreneurs et 41 % des professionnels, leur intérêt face aux marchés publics est resté stable depuis cinq ans.

Notons également que pour 40 % des professionnels, le secteur public représente une part majoritaire du chiffre d'affaires, alors que ce taux est de 32 % pour les entrepreneurs. Seulement 4 % des répondants chez les entrepreneurs et 3 % des répondants chez les professionnels disposent d'un volume d'affaires uniquement avec le public.

Répartition des professionnels et des entrepreneurs selon le volume d'affaires dans les marchés publics et privés

Québec, 2015-2020, en % des répondants



Sources : Sondage portant sur l'état des marchés publics au Québec, analyse RCGT.

En plus de la surchauffe du marché et de la rareté de la main-d'œuvre, ce manque d'attractivité des marchés publics fait en sorte que 72 % des répondants confirment écarter les donneurs d'ouvrage publics en fonction des conditions qu'ils offrent.

L'effervescence des marchés permet aux entrepreneurs et aux professionnels de choisir les donneurs d'ouvrage

72 %
des entrepreneurs

82 %
des professionnels

se permettent d'écarter les
donneurs d'ouvrage
publics en fonction des
conditions qu'ils offrent.

LES CONDITIONS CONTRACTUELLES ONT UN IMPACT RÉEL ET IMPORTANT SUR L'INTÉRÊT À SOUMISSIONNER SUR LES APPELS D'OFFRES PUBLICS.

Actuellement, le marché de la construction est caractérisé par une rareté de la main-d'œuvre qui a un impact sur les entrepreneurs et les professionnels de la construction. Les donneurs d'ouvrage publics ont de nombreux projets à venir et les travaux prévus par le PQI ne cessent d'augmenter année après année.

Dans le contexte économique actuel caractérisé par une effervescence des marchés, les entrepreneurs et les professionnels sont en mesure de choisir leurs clients et délaissent parfois le secteur public au profit du secteur privé. En effet, 72 % des entrepreneurs ayant répondu au sondage se permettent d'écarter les donneurs d'ouvrage publics pour lesquels ils soumissionnent en fonction des conditions qu'ils offrent. Ce constat est encore plus marqué chez les professionnels où 82 % se permettent d'écarter des donneurs d'ouvrage publics en fonction des conditions qu'ils offrent.

Si le contexte économique actuel se maintient au cours des prochaines années et que les conditions contractuelles offertes par les donneurs d'ouvrage publics ne changent pas, 63 % des entrepreneurs ont mentionné qu'ils songent à faire augmenter la proportion de leur chiffre d'affaires généré dans le secteur privé. Pour les professionnels, ce chiffre est de 59 %.

Sources : Sondage portant sur l'état des marchés publics au Québec, analyse RCGT.

Parmi les principales raisons contribuant à la baisse d'intérêt pour les contrats publics, on retrouve :

CINQ PRINCIPAUX ENJEUX NOURRISSENT LA BAISSÉ D'INTÉRÊT DES ENTREPRENEURS ET PROFESSIONNELS QUÉBÉCOIS				
 <p>Modalités de paiement mal adaptées</p> <p>Entrepreneurs</p> <p>Professionnels</p>	 <p>Clauses contractuelles peu attrayantes</p> <p>Entrepreneurs</p> <p>Professionnels</p>	 <p>Enjeu en lien avec le processus d'appel d'offres</p> <p>Entrepreneurs</p> <p>Professionnels</p>	 <p>Lourdeur de la gestion contractuelle</p> <p>Entrepreneurs</p> <p>Professionnels</p>	 <p>Prépondérance du prix dans certains marchés</p> <p>Entrepreneurs</p> <p>Professionnels</p>

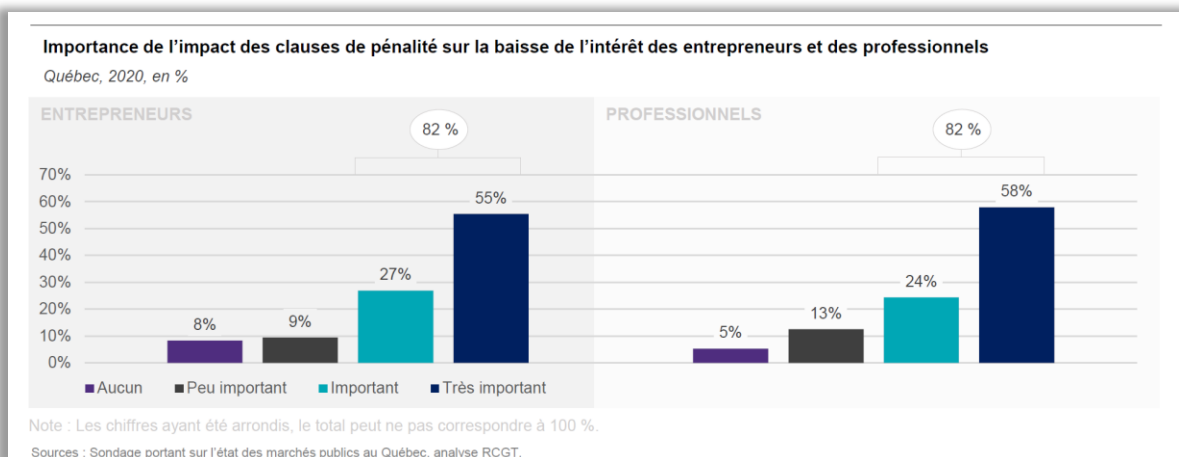
Voici quelques exemples de ces cinq principaux enjeux, quant aux délais de paiement :

Délais importants de paiement	Respect du calendrier de paiement	Exigences administratives
<p>Certaines entreprises font face à des délais de paiement qui varient considérablement d'un donneur d'ouvrage à l'autre, et encore plus particulièrement pour la portion des avenants.</p> <p>Les délais de paiement peuvent engendrer un recours au crédit qui est dispendieux pour les entreprises de la construction. Les petites organisations subissent les plus grands préjudices découlant de délais de paiement importants, puisque leurs liquidités sont plus limitées.</p>	<p>Les entrepreneurs et les professionnels de la construction soulignent qu'il est difficile de planifier la gestion des liquidités en raison du non-respect du calendrier de paiement chez le donneur d'ouvrage.</p>	<p>Les exigences administratives pour le paiement des changements sont jugées souvent trop nombreuses et engendrent des délais ainsi que des frais administratifs importants pour les entrepreneurs et les professionnels.</p>

QUANT AUX CLAUSES CONTRACTUELLES PEU ATTRAYANTES

LES INTERVENANTS SOUTIENNENT QUE COMME LES CONTRATS AVEC LES DONNEURS D'OUVRAGE PUBLICS SONT DES CONTRATS D'ADHÉSION, ON Y RETROUVE DES CLAUSES ABUSIVES QUI PROTÈGENT UNIQUEMENT LE CLIENT OU QUI N'APPORTENT AUCUNE VALEUR AJOUTÉE.

PARMI LES PRINCIPALES RAISONS COMMUNES CONTRIBUANT À LA BAISSÉ D'INTÉRÊT DES ENTREPRENEURS ET DES PROFESSIONNELS POUR LES MARCHÉS PUBLICS, NOUS RETROUVONS LES CLAUSES DE PÉNALITÉ DIVERSES.



QUANT AUX ENJEUX EN LIEN AVEC LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

La qualité de l'information fournie aux plans et devis est à la baisse	Le système de soumission actuel pour les contrats de conception favorise la plupart du temps le plus bas soumissionnaire dans le milieu municipal, malgré l'utilisation de critères de qualité. Cette situation affecte parfois la qualité de l'information que l'on retrouvera dans les documents de soumissions. D'ailleurs, les entrepreneurs remarquent qu'il y a beaucoup plus d'enjeux en lien avec les plans et devis depuis l'avènement de ce mode de soumission pour les firmes de génie-conseil. Les entrepreneurs sont parfois tenus responsables pour des changements résultant d'une faible qualité de l'information fournie aux plans et devis.
Certains plans sont incomplets	Parfois, les appels d'offres sont lancés rapidement pour répondre à l'échéancier du donneur d'ouvrage et les plans sont incomplets. Le donneur d'ouvrage fournit donc les informations manquantes par l'ajout d'addenda, ce qui complexifie et retarde l'estimation des coûts pour les entrepreneurs.
Des plans et devis inégaux selon les disciplines	Pour des projets similaires destinés à des entrepreneurs spécialisés, certains donneurs d'ouvrage proposent des devis très élaborés, alors que d'autres vont plutôt opter pour des devis très sommaires qui stipulent des règles à respecter sans apporter de détails, témoignant ainsi d'une mauvaise connaissance des disciplines spécialisées.

Les intervenants de l'industrie de la construction ont soulevé plusieurs enjeux relatifs au processus d'appel d'offres

69 %
des entrepreneurs

79 %
des professionnels

soulignent que les délais courts pour la préparation d'une offre de service ont un impact négatif important ou très important sur leur intérêt face aux marchés publics.

DÉLAIS COURTS POUR SOUMISSIONNER

Les entrepreneurs et les professionnels rencontrés critiquent les délais, selon eux, trop courts pour le dépôt des soumissions.

PROCESSUS DE QUESTIONS DIFFICILE À CONCILIER AVEC LA RÉALITÉ DE LA CONSTRUCTION

Le processus de questions et de réponses représente également un enjeu pour les entrepreneurs et les professionnels. D'abord, les entrepreneurs et les professionnels souhaitent que les donneurs d'ouvrage améliorent la transmission d'informations sur les projets et augmentent les rencontres en processus d'appel d'offres.


Par ailleurs, lors de la préparation de la soumission, les réponses aux questions des soumissionnaires réfèrent souvent aux devis sans fournir de détail supplémentaire. Le délai de réponse peut être long, ce qui constitue un irritant majeur et nuit à la préparation des appels d'offres.


Sources : Entrevues réalisées avec les intervenants du secteur de la construction, sondage portant sur l'état des marchés publics au Québec, analyse RCGT.


QUANT À LA LOURDEUR DE LA GESTION CONTRACTUELLE


Le manque d'expertise chez certains donneurs d'ouvrage a un impact important sur l'ensemble de la gestion de projet

Impacts potentiels du manque d'expertise à l'interne

 Sous-estimation des coûts de projet

 Qualité défailante des plans et devis

 Gestion difficile des avenants

 Attitude peu collaborative

En phase de soumission

Après l'octroi

Paliers d'approbation trop nombreux

Le nombre important de paliers d'approbation des donneurs d'ouvrage publics alourdit le processus, ce qui ralentit considérablement le démarrage des projets, leur réalisation et ultimement les paiements.

Lenteur dans les processus d'approbation

Les répondants mentionnent que les délais d'approbation ont augmenté en raison de la COVID-19. Globalement, plus le nombre de parties prenantes impliquées est élevé, plus les délais sont importants.

Lourdeur administrative

Les entrepreneurs et les professionnels soulignent la quantité importante de documentation à produire dans le cadre de leurs relations d'affaires avec les donneurs d'ouvrage publics.

Les intervenants ont également souligné un enjeu important en lien avec le pouvoir décisionnel et l'imputabilité

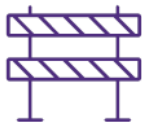
En lien avec la lourdeur des processus auxquels se heurtent les entrepreneurs et les professionnels en faisant affaire avec les donneurs d'ouvrage publics, les intervenants critiquent également les deux éléments suivants :

- Le faible pouvoir décisionnel des chargés de projet;
- Le manque d'imputabilité des chargés de projet.

Ces deux éléments rendent difficiles les négociations avec les représentants du secteur public.

L'effet d'un choix de mode de réalisation a également été documenté

À cet effet, pour favoriser l'attractivité d'un contrat, le mode de réalisation doit respecter les deux facteurs de succès suivants :



Être adapté à la taille et à la nature du projet



Être soumis à une bonne gestion de projet

Avec les investissements publics dans les infrastructures qui ne cessent d’augmenter et les enjeux actuels liés à la rareté de la main-d’œuvre, un dialogue ouvert doit s’amorcer entre les donneurs d’ouvrage publics et les associations d’entrepreneurs et de professionnels, afin d’analyser les enjeux soulevés et de trouver des solutions.

La collaboration entre les donneurs d’ouvrage et les associations est une priorité, puisqu’elle permettra de répondre à un large éventail d’enjeux et d’améliorer la qualité des projets et la durabilité des infrastructures.

Au-delà des problèmes et des irritants, le GAMP présente ici des pistes de solutions :

Sommaire des pistes d’action			
AXES D’INTERVENTION	ACTIONS	Entrepreneurs	Professionnels
Attractivité des contrats Rédiger des appels d’offres plus équitables et attrayants pour les soumissionnaires et miser sur un mode de réalisation adapté à la taille et la nature du projet.	1 Clarifier la documentation d’appel d’offres	✓	✓
	2 Encadrer adéquatement, le cas échéant, l’imposition de pénalités	✓	✓
	3 Bonifier les clauses contractuelles pour partager le risque équitablement	✓	✓
	4 Adapter le mode de réalisation au type de projet	✓	✓
	5 Réaliser des études d’avant-projet	✓	✓
	6 Fixer des échéanciers réalistes	✓	✓
Règlement des différends Adopter une attitude collaborative facilitant les négociations et créer un processus de règlement des différends transparent et standardisé.	7 Améliorer l’écoute et adopter une attitude collaborative	✓	✓
	8 Mettre en œuvre un échéancier de règlement des différends	✓	✓
	9 Régler les conflits en amont	✓	✓
	10 Se doter d’un mécanisme qui donne de la latitude aux représentants des donneurs d’ouvrage publics	✓	✓
	11 Éviter le mode exécutoire pour la gestion des changements	✓	
Modalités de paiement Instaurer un calendrier de paiement avec des délais fixes qui prévoit notamment des clauses d’engagement pour les donneurs d’ouvrage.	12 Instaurer une politique de paiement claire qui doit être respectée par les différents donneurs d’ouvrage publics	✓	✓
	13 Payer la part des changements qui n’est pas contestée	✓	✓
	14 Alléger les documents requis pour l’obtention des paiements	✓	✓
	15 Ajouter des clauses d’engagement pour les modalités de paiement	✓	✓
Interventions gouvernementales Mettre en œuvre des interventions gouvernementales pour améliorer et standardiser les processus de gestion contractuelle des différents donneurs d’ouvrage.	16 Indexer les tarifs d’honoraires des architectes et des ingénieurs		✓
	17 Bonifier les outils offerts aux municipalités	✓	✓
	18 Développer d’autres critères pour mesurer la qualité		✓
	19 Diversifier les processus d’adjudication sous les seuils d’appels d’offres publics	✓	✓
	20 Mettre au point des outils pour uniformiser les documents d’appels d’offres	✓	✓

En septembre 2021, les six associations transmettent une lettre au Secrétariat du Conseil du trésor et une lettre au MAMH pour demander la création de Tables collaboratives auxquelles les associations pourront siéger afin de concrétiser la mise en place des solutions proposées.

Le mot clé de toutes ces résultats, constatations et suggestions : **COLLABORATION !**

Ce qui est en cours :

Le GAMP est toujours en attente de la création de ces tables collaboratives, notamment pour la révision et l'amélioration des clauses contractuelles.

Ce qu'il reste à faire :

Dans ce dossier, c'est principalement la première piste de solution qui reste à mettre en œuvre. En effet, les délais de paiement et le règlement des différends étant « presque » résolus par le PL12, ainsi que le tarif des professionnels, nous estimons que nos énergies doivent être principalement orientées vers les clauses contractuelles.

Recommandations :

3. que le Secrétariat du Conseil du trésor et le MAMH mettent en place des tables collaboratives permanentes qui elles, recevront annuellement des exemples de clauses abusives, qui seront réécrites par les parties afin d'améliorer la collaboration
4. qu'un processus d'approbation universel, plus clair et plus rapide soit instauré afin de diminuer le temps entre le dépôt d'une soumission, la réponse/décision et le début des travaux
5. que les projets de construction soient considérés comme des projets communs (donneur d'ouvrage, firme de génie, entrepreneur, sous-traitant...), des réalisations à faire en équipe, que toutes les parties se soutiennent et s'appuient



FORUM D'INITIATIVES STRATÉGIQUES POUR L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION (FISIC)

CLAUSES ABUSIVES

Parallèlement aux démarches du GAMP, la COVID-19 fait son apparition au mois de **mars 2020** et paralyse pendant un certain temps toute l'industrie de la construction.

Dès avril 2020, plusieurs associations (dont l'AQEI) faisant partie du FISIC signent une lettre commune au ministre des Finances, de l'Économie et de l'Innovation, au ministre du Travail, de l'emploi et de la solidarité sociale ainsi qu'au président du Conseil du trésor afin de mentionner notamment leur volonté de participer à un comité de relance économique avec les représentants des parties prenantes de l'industrie de la construction.

À la mi-avril 2020, s'appuyant sur cette industrie pour repartir et stabiliser l'économie du Québec, le gouvernement autorise progressivement la réouverture des chantiers.

Dès la réouverture des chantiers, apparaissent soudainement de clauses abusives (COVID-19) dans les documents d'appels d'offres.

Le FISIC mandate alors un sous-comité de travail (FQAESC, ACRGTQ et AQEI) pour répertorier ces clauses et, surtout, inciter les donneurs d'ouvrage à les retirer.

À la fin avril 2020, le sous-comité de travail rédige une lettre commune au ministère de la Famille, de l'Éducation et de l'Enseignement, au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), au Conseil du trésor, à l'UMQ et la FQM pour soulever la problématique des addendas modifiant les documents d'appels d'offre dans le contexte de la COVID-19.

À la suite de discussions tenues avec l'UMQ, l'AMP et le Secrétariat du Conseil du Trésor, plusieurs addendas sont émis pour retirer ces clauses abusives dans les documents d'appels d'offres de certains donneurs d'ouvrage.

En mai 2020, l'AQEI, en tant que représentante du FISIC, présente à Christian Dubé (alors président du Conseil du Trésor) les problématiques des clauses abusives COVID-19 dans les documents d'appels d'offre. Monsieur Dubé se dit très concerné par ces problématiques et souhaite continuer cette collaboration pour trouver des solutions pour l'industrie de la construction.



Les démarches de sensibilisation du sous-comité de travail du FISIC permettent également de sensibiliser le MAMH qui introduira, pour les projets du Programme d'infrastructures municipales d'eau (PRIMEAU), une clause d'admissibilité des dépenses non prévisibles et incontournables pour des motifs de santé publique dans le contexte de la COVID-19.

En juin 2020, les membres du FISIC échangent entre eux pour commenter le projet de loi 61 : Loi visant la relance de l'économie du Québec, et l'atténuation des conséquences de l'état d'urgence sanitaire déclaré le 13 mars 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19. Ils adressent une lettre commune à la Commission des finances publiques. L'AQEI transmet son propre mémoire sur le PL61 en juin 2020.

Finalement, **en novembre 2020**, le FISIC intervient pour soutenir et participer à *Relançons Montréal – Forum stratégique sur la construction et les infrastructures*. Le FISIC rappelle que, même si les entreprises du secteur de la construction sont sur la bonne voie pour contribuer pleinement à la relance de l'économie, les différents paliers du gouvernement doivent travailler à réduire voire éliminer les irritants qui pourraient nuire aux efforts de relance.

Sincèrement, n'eut été de la possibilité d'échanger rapidement et directement avec le Président du Conseil du trésor sur l'arrivée soudaine des clauses abusives dans les documents d'appels d'offres, nous ne pensons pas que l'industrie de la construction aurait repris aussi rapidement ses chantiers. L'ouverture et la très grande réactivité du Président du Conseil du trésor ont été la clé de ce succès, il faut le souligner !

Nous pensons également que le rôle de l'AMP (outre son rôle de conformité des processus d'adjudication et d'attribution des contrats) devrait être élargi afin qu'elle puisse intervenir face à toutes formes d'abus dans les documents d'appels d'offres (qui ne mettent pas nécessairement en péril la conformité de l'appels d'offres).

Au-delà de son rôle de recommandations ou de formations, l'AMP devrait pouvoir statuer et annuler tout appel d'offres contenant ce type de clause abusive.

Un travail de collaboration entre les donneurs d'ouvrages, les associations et l'AMP devrait être entrepris pour justement identifier ces clauses et leurs conséquences.



Recommandations :

6. qu'un canal, un accès direct et rapide, soit créé et maintenu de manière permanente entre le ministre des Infrastructures et le FISIC pour permettre à ces parties d'échanger entre elles, de se tenir informées et de trouver ensemble des solutions rapides et efficaces
7. sous la gouverne du ministre des Infrastructures, qu'un comité d'examen des clauses contractuelles soit créé entre les donneurs d'ouvrages, les associations d'entreprises en construction et l'AMP afin d'identifier et de corriger des clauses à caractère abusif
8. qu'en plus des rôles actuels de l'AMP (conformité des processus d'adjudication et d'attribution de ces contrats), que le rôle de l'AMP soit accru afin qu'elle puisse annuler tout appel d'offres contenant des clauses abusives



CLAUSES D'AJUSTEMENTS DES PRIX

L'année 2022 aura été l'année des problématiques entourant la hausse du coût des matériaux/carburant. Déjà dès les mois de mars et d'avril, l'AQEI commence à recevoir des courriels de la part de ses membres, aux prises avec notamment :

- des refus de la part de donneurs d'ouvrages de payer l'ajustement de prix du carburant
- la présence de nouvelles clauses dans les appels d'offres, refusant de compenser pour les contrats à venir

Dès le 28 avril 2022, dans une édition du Canalisateur, l'AQEI interpelle ses membres pour recevoir des modèles de clauses d'ajustement (ou interdiction) rencontrées dans les documents d'appels d'offres.

Projet pilote de la SQI :

À la mi-avril 2022, la Société québécoise des infrastructures (SQI) informe les entrepreneurs qu'elle prend les devants en annonçant l'insertion temporaire d'une clause d'ajustement de prix dans certains de ses projets.

La SQI invite les soumissionnaires à prêter une attention particulière lors de l'analyse des documents d'appel d'offres. Une liste des matériaux et équipements pouvant faire l'objet d'une demande d'ajustement de prix est alors été publiée sur le site Internet de la SQI.

La clause d'ajustement de prix prévoit que les ajustements possibles portent exclusivement sur le prix des matériaux et des équipements. Les coûts liés à la main-d'oeuvre, l'outillage, le transport et la manutention de même que l'administration et les profits sont spécifiquement exclus et ne peuvent faire l'objet d'un ajustement de prix.

Fonctionnement de la clause d'ajustement de prix :

Pour se prévaloir d'un ajustement de prix, l'entrepreneur-adjudicataire devra compléter le Formulaire de ventilation du prix des matériaux et équipements sujets à ajustement en inscrivant, pour chacun des matériaux et équipements pour lequel il souhaite bénéficier d'un ajustement, le prix correspondant inclus dans sa soumission.

Ce formulaire devra obligatoirement être transmis par l'entrepreneur au chef de projet de la SQI dans le délai prescrit par ce dernier. L'ajustement, à la hausse ou à la baisse, sera calculé à partir de l'indice applicable publié par Statistique Canada. Seules les variations supérieures à 5 %, à la hausse ou à la baisse, amèneront à l'ajustement du prix des matériaux visés. Ainsi, lors du traitement de chacune des demandes de paiement mensuelles, la SQI identifiera, pour chacun des matériaux et des équipements sélectionnés par l'entrepreneur, la variation des différents indices applicables entre la date limite de réception des soumissions et la date du décompte mensuel.

Dès le début du mois de mai 2022, l'AQEI rencontre plusieurs autres associations faisant partie du regroupement du FISIC pour trouver ensemble des solutions pour les entrepreneurs.

L'AQEI sera l'association responsable de la coordination des rencontres et des travaux de ce sous-comité du FISIC. En tout, ce sera près d'une vingtaine de rencontres (en 2022), suivis et webinaires que l'AQEI supervisera dans ce dossier d'actualité.

Du 8 juin au 20 juin 2022, un premier sondage est transmis à tous les membres de plusieurs associations, dont ceux de l'AQEI, pour circonscrire la problématique.

Pendant que les membres de l'AQEI et de sept autres associations complètent ce sondage, l'AQEI est invitée à participer à une rencontre, organisée par le MEI, où plusieurs donneurs d'ouvrages sont présents.

Le 5 juillet 2022, Frédéric Cliche et Caroline Amireault siègent donc à la *Table des donneurs d'ordre publics élargie et associations – Fluctuation des prix des matériaux de construction*.

Le but de cette rencontre est de présenter les résultats préliminaires de ce sondage et de permettre aux donneurs d'ouvrages de parler de solutions possibles ou déjà implantées dans leurs organisations.

Les résultats finaux du **premier sondage**⁷, complété par plus de 660 entreprises, indiquent que :



⁷ **Annexe G** : Résultat enquête : Hausse des coûts du carburant et des matériaux et délais de livraison dans la construction, enquête réalisée à la demande du FISIC (juillet 2022)



Le 21 juillet 2022, une lettre, cosignée par les huit associations, est transmise au conseil du Trésor et au ministère de l'Économie et de l'Innovation afin de leur présenter ces résultats, de les sensibiliser et de leur demander d'agir face à la situation actuelle.

Les membres AQEI sont également invités à transmettre copie de cette lettre à leurs donneurs d'ouvrages, tout en joignant une copie des faits saillants du sondage.

À l'automne 2022, le temps que les ministères soient attribués et que les ministres et attachés politiques prennent connaissance de leurs dossiers, le marché s'est quelque peu stabilisé sans toutefois avoir complètement retrouvé les niveaux d'avant-pandémie.

Conscient de cette accalmie, les représentants du FISIC se questionnent à savoir si la problématique est toujours d'actualité pour leurs membres. Ils transmettent donc, **en décembre 2022**, un sondage à tous leurs membres respectifs.

Les objectifs de ce deuxième sondage étant de vérifier :

- b) la temporalité de la problématique et
- c) si les membres souhaitent que des représentations soient faites en 2023 pour instaurer une solution pérenne et préventive

Les résultats finaux du deuxième sondage ⁸ (15 décembre 2022 au 13 janvier 2023), complété par près de 550 entreprises, indiquent que :

⁸ **Annexe H** : Résultat enquête : Préférences des entrepreneurs sur les clauses d'ajustement, enquête réalisée à la demande du FISIC (février 2023)



Le 14 février 2023, l'AQEI (ainsi que plusieurs autres associations en construction) rencontre à nouveau plusieurs donneurs d'ouvrages dans le cadre de la *Table élargie des donneurs d'ouvrages publics et associations représentatives du secteur de la construction*.

Le but de cette deuxième rencontre est de permettre aux associations de présenter les résultats finaux des deux sondages réalisés à l'été 2022 et en décembre 2022 et de présenter les statistiques des coûts de matériaux (à jour).

Au cours de cette rencontre, le conseil du Trésor rappelle aux participants **qu'au mois d'août 2022**, le SCT a émis des lignes directrices à l'attention des donneurs d'ouvrages qui souhaitent introduire des clauses d'ajustements dans leurs futurs appels d'offres.

Ces lignes directrices se résument ainsi :

- d) le SCT rappelle quelques aide-mémoires
- e) Les lignes directrices doivent s'appliquer pour des contrats à venir
- f) Les ajustements doivent être appuyés sur des indices sérieux

Finalement, lors de cette rencontre, la SQI présente les résultats préliminaires de son projet pilote sur la clause d'ajustement des prix de certains matériaux (42 matériaux sont ciblés par ce projet pilote), projet pilote en cours depuis le mois d'avril 2022.

La façon de calculer la fluctuation se calcule entre la différence de prix du matériau au moment de la soumission et son introduction dans le projet.

Fait important à noter, l'entrepreneur général peut, s'il le souhaite, se prévaloir de la clause d'ajustement, le tout sans obligation de sa part.



- Résultats présentés sur une période échelonnée sur 13 mois
- Ce sont donc près de 70 projets qui sont visés par ce projet pilote
- 10 projets ont été annulés
- 15 projets sont en cours de publication
- Environ 45 projets sont en cours de réalisation
- 19 projets (EG) ont appliqué la clause d'ajustement
- 26 projets (EG) n'ont pas appliqué la clause d'ajustement
- Durée moyenne des projets = 2 @ 3 ans
- La valeur des projets fluctue entre 800 000\$ et 86M\$
- Pour les appels d'offres avec la clause, il y a eu 2,36 soumissionnaires
- Pour les appels d'offres sans la clause, il y a eu 2,30 soumissionnaires

Ce qu'il reste à faire :

En matière de fluctuation de prix, il est plus que temps que les donneurs d'ouvrages intègrent ce genre de clause contractuelle dans leurs documents contractuels. Ne pas avoir de telles clauses est un non-sens, un élément pour désintéresser les entrepreneurs à soumissionner. À l'inverse, leur présence permet une définition plus claire du budget alloué.

Les démarches du FISIC se continuent donc pour sensibiliser l'ajout de telles clauses d'ajustement dans les documents d'appel d'offres. La présente consultation du ministre Julien est une excellente opportunité pour réitérer les avantages à l'inclusion de ces clauses dans les appels d'offres des donneurs d'ouvrages publics.

Recommandations :

9. que tous les appels d'offres des donneurs d'ouvrages publics contiennent des clauses d'ajustements de prix (carburant, matériaux...) et que cette clause se déclenche en cas de fluctuation exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse
10. que tous les appels d'offres des donneurs d'ouvrages municipaux contiennent des clauses d'ajustements de prix (carburant, matériaux...) et que cette clause se déclenche en cas de fluctuation exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse



NOTRE TROISIÈME SUGGESTION - MODES ALTERNATIFS D'OCTROI DES CONTRATS

Le 13 février 2023, l'AQEI est interpellée par le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de participer à une rencontre portant sur les modes de réalisation de projets de travaux de construction avec des représentants de l'industrie et des organismes publics. Elle convoque alors ses membres pour entendre leurs commentaires et suggestions.



Le 29 mars 2023, Frédéric Cliche et Caroline Amireault se rendent à Québec pour participer à l'**Atelier thématique sur les modes de réalisation des projets de construction**, atelier organisé par le Conseil du trésor.

L'AQEI y présente les commentaires, suggestions et idées ⁹ de ses membres sur les modes de réalisation, tels qu'on les connaît actuellement. On y suggère des améliorations et bonifications. Participent également à cet atelier, les principaux donneurs d'ouvrage : MEQ, MES, MSSS, MTMD et SQI.

Lors de sa présentation, l'AQEI rappelle au SCT la recommandation #2 de la Commission Charbonneau, les grandes pistes de solutions proposées dans l'étude du GAMP ainsi que l'adoption récente du PL12 (qui introduit les paramètres des délais de paiement).

« Actuellement, on sent qu'on entre dans une aire de collaboration, la consultation du SCT en est la preuve tangible » - AQEI

⁹ **Annexe I** : Napperon présentant les conclusions de l'AQEI / Atelier thématique sur les modes de réalisation de projet de construction (mars 2023)



Commission Charbonneau

Recommandation n° 2 :

«Utiliser des règles d'adjudication adaptées à la nature des travaux»

D'uniformiser les lois et les règlements pour permettre à tous les donneurs d'ouvrage publics de décider, en collaboration avec l'Autorité des marchés publics et sous sa surveillance, de la pondération appropriée des critères de prix et de qualité dans le processus d'adjudication d'un contrat lié au domaine de la construction.

«Or, le choix d'une entreprise pour concevoir, surveiller et réaliser des projets complexes de construction publics devrait faire appel à des critères de qualité pertinents.»

Le fondement d'un appel d'offres est de permettre au DOP d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix compte tenu de la nature des travaux qui en font l'objet. Par conséquent, la Commission est d'avis que les règles d'adjudication actuelles n'atteignent pas cet objectif, en plus de faciliter les ententes collusoires pour certaines catégories d'appels d'offres.

L'AQEI souligne les lacunes du mode d'octroi de contrats le plus fréquemment utilisé, soit le plus bas soumissionnaire conforme (PBSC) :

- ne tient pas compte de la compétence/expérience des entrepreneurs et de leurs employés, ni de l'expérience sur des projets similaires
- il y a de plus en plus d'histoires d'entreprises sans expérience qui se font octroyer des projets et qui finissent en litige - augmentation des coûts pour les contribuables, prolongation des durées de contrats, diminution de la qualité de service/produits installés/pérennité des ouvrages
- frein à l'innovation, à la réduction de coûts, diminution de la qualité
- utilisation de méthodes moins sécuritaires afin de réduire les coûts

Pour toutes ces raisons, les donneurs d'ouvrages publics qui n'utilisent que le PBSC (ou qui n'ont droit qu'à ce mode d'octroi) deviennent de moins en moins attirant pour les entrepreneurs. Reproduisons ici quelques extraits du [rapport de la Commission Charbonneau](#) qui s'exprime justement sur le PBSC :

2.4. La pression exercée par le mode de sélection

La règle de l'octroi au plus bas soumissionnaire conforme place par ailleurs les soumissionnaires face à un dilemme : plus la marge de profit qu'ils visent est élevée, plus leurs soumissions risquent d'être rejetées au profit de celle d'un concurrent disposé à diminuer la sienne⁴⁵. Dans un marché concurrentiel, les soumissionnaires vont réduire au minimum leur marge de profit afin d'augmenter leurs chances de remporter l'appel d'offres. Cependant, les soumissionnaires ne

peuvent pas toujours estimer avec précision les coûts du projet. De plus, des imprévus peuvent survenir en cours de réalisation qui viendront diminuer la marge de profit de l'entreprise. Ceci peut donner lieu au phénomène de la malédiction du vainqueur⁴⁶ : lorsque le vainqueur a mal estimé les coûts de réalisation du projet, il peut se retrouver à réaliser une marge de profit nulle ou négative, donc à perdre de l'argent.

La pression créée par ce système peut inciter les entrepreneurs à mettre en place différents stratagèmes afin de diminuer leurs pertes et d'espérer réaliser un profit, par exemple en réclamant des extras justifiés ou non⁴⁷, en réduisant la qualité des travaux effectués ou en corrompant un surveillant de chantier. À plus long terme, ils peuvent aussi être tentés de mettre sur pied un système de collusion, d'abord pour minimiser leurs pertes puis, au fil du temps, pour se garantir des marges de profit stables parfois très considérables.

RECOMMANDATION 2

Utiliser des règles d'adjudication adaptées à la nature des travaux

Au Québec, les règles d'adjudication utilisées dans le domaine de la construction pour l'octroi de contrats publics diffèrent selon le type de contrat octroyé et le profil du donneur d'ouvrage public concerné.

Dans le cas d'un contrat de services professionnels⁴¹⁴, les ministères et organismes gouvernementaux basent uniquement leur choix sur l'offre présentant la meilleure qualité. Celle-ci est établie par l'attribution d'une note pour chacun des critères pris en compte. La soumission présentant la note la plus élevée remporte le contrat. Au niveau municipal, le donneur d'ouvrage fait appel, séparément, à la qualité et au prix de chaque soumission. Le processus débute par l'évaluation de la qualité et l'enveloppe de prix est ensuite ouverte. La soumission retenue est celle présentant le meilleur rapport qualité-prix. Appelé prix ajusté, ce résultat est déterminé par une formule tenant compte d'une pondération précise entre ces deux critères.

Dans le cas d'un contrat de construction, les règles sont les mêmes tant au niveau provincial que municipal et seul le prix est considéré. Chaque soumissionnaire propose un prix forfaitaire ou des prix unitaires⁴¹⁵ et la soumission retenue est celle ayant le prix total le plus bas.

Ces façons de faire ont suscité de nombreux commentaires de la part des témoins entendus à la Commission. Les ingénieurs œuvrant auprès des villes et des municipalités ont notamment déploré le fait que la formule utilisée pour établir le prix ajusté dans le milieu municipal accorde une trop grande importance au prix, au détriment des critères de qualité⁴¹⁶. Selon eux, les firmes retenues sont presque toujours celles qui ont soumis le prix le plus bas, même si elles obtiennent le seuil minimal en matière de qualité. Ce contexte a facilité les ententes de collusion entre les firmes pour les appels d'offres en matière de services professionnels au niveau municipal.

La Commission a aussi constaté qu'en ce qui a trait aux contrats de construction, l'utilisation d'un critère unique, en l'occurrence le prix le plus bas, comporte des inconvénients importants. Les informations recueillies ont en effet démontré qu'il facilite grandement les ententes de collusion entre les soumissionnaires, puisque les entrepreneurs intéressés n'ont qu'à s'entendre sur ce critère distinctif pour se partager les contrats. L'utilisation de ce seul critère dans les projets de construction complexes a aussi pour effet d'empêcher les donneurs d'ouvrage publics (DOP) d'inclure des critères de qualité dans leurs appels d'offres et aux soumissionnaires potentiels de les faire valoir.

Or, le choix d'une entreprise pour concevoir, surveiller et réaliser des projets complexes de construction publics devrait faire appel à des critères de qualité pertinents. L'installation d'un nouveau revêtement sur une chaussée pour en assurer la conservation n'exige pas nécessairement autant d'expertises que la construction d'un pont, d'un échangeur ou d'une usine de filtration d'eau. À l'heure actuelle pourtant, ces projets sont assujettis à la même règle d'octroi, soit celle du prix le plus bas.

Le fondement d'un appel d'offres est de permettre au DOP d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix compte tenu de la nature des travaux qui en font l'objet. Par conséquent, la Commission est d'avis que les règles d'adjudication actuelles n'atteignent pas cet objectif, en plus de faciliter les ententes collusoires pour certaines catégories d'appels d'offres. Elles doivent être revues pour permettre au DOP, en collaboration avec l'AMP et sous sa surveillance, de choisir les règles d'adjudication convenant le mieux aux caractéristiques des projets de construction nécessitant des appels d'offres⁴¹⁷.

Une telle liberté de choix comporte de nombreux avantages.

Tout d'abord, elle permettrait de réduire de manière importante la prévisibilité du choix de l'adjudicataire pour un appel d'offres. Comme énoncé précédemment, cet élément a été à la base de plusieurs ententes de collusion dans l'industrie de la construction en permettant aux soumissionnaires potentiels de s'entendre entre eux pour se partager des contrats, des projets ou des territoires. Or, avec une pondération qualité-prix variant d'un appel d'offres à l'autre, les entreprises ne disposeraient pas de la même garantie quant à l'obtention du contrat. Par

conséquent, laisser un concurrent gagner un appel d'offres sans avoir la certitude de gagner celui qui nous est destiné réduit la possibilité d'entente de collusion.

L'adoption de règles d'adjudication reposant sur une pondération plus variée des critères qualité et prix aurait aussi pour avantage d'inciter les donneurs d'ouvrage publics et les soumissionnaires potentiels à se préoccuper davantage de la qualité des infrastructures dont ils ont la charge, que ce soit en matière de conception, de surveillance ou de construction. Actuellement, le recours presque exclusif à la formule dite « du plus bas soumissionnaire conforme » dans les contrats de construction incite les entreprises à réduire autant que possible leurs coûts, le plus souvent au détriment de la qualité et de l'innovation.

Au surplus, la liberté accordée aux DOP vient avec une responsabilité : celle d'expliquer à leurs commettants les raisons motivant le choix des règles d'adjudication. Ce nouveau contexte contribuerait à accroître l'importance des fonctions d'approvisionnement dans les organisations et à encourager le développement de l'expertise interne dans ce domaine.

Les commissaires recommandent donc au gouvernement :

D'uniformiser les lois et les règlements pour permettre à tous les donneurs d'ouvrage publics de décider, en collaboration avec l'Autorité des marchés publics et sous sa surveillance, de la pondération appropriée des critères de prix et de qualité dans le processus d'adjudication d'un contrat lié au domaine de la construction.

Lors de l'Atelier thématique du SCT, l'AQEI propose donc les modes suivants, avec leurs avantages et leurs inconvénients respectifs :

**Plus bas
soumissionnaire
conforme avec
critères (PBSC+C)**

**Plus bas
soumissionnaire
conforme avec
présélection
(PBSC+P)**

**Construction conception progressive (CCP)
Moyen disant**

Comme proposé dans le napperon de l'AQEI, présenté au SCT, en matière de mode d'octroi alternatif d'appels d'offres, les variantes du plus bas soumissionnaire sont des modèles pertinents à évaluer, à modeler, à revamper.

On peut penser également à un appel d'offres très populaire en France, soit l'Appel d'offres avec variance. Les balises principales sont édictées dans les documents d'appel d'offres et le soumissionnaire peut proposer des façons de faire innovantes, en autant qu'elles entrent à l'intérieur des balises. Ici, le mot balise prend toute son importance.

Ainsi, que ce soit la formule du plus bas soumissionnaire conforme, du plus bas soumissionnaire conforme avec critères ou du plus bas soumissionnaire conforme avec présélection, toutes ces formules ont une pertinence dans l'analyse que doivent effectuer les décideurs publics.

Si le ministre des Infrastructures souhaite apporter des changements, l'AQEI estime que le travail réalisé par le SCT en mars dernier est déjà un très bon pas dans la bonne direction. Évidemment, ces changements auront des impacts sur les accords de libéralisation des marchés publics, notamment au niveau des seuils d'application.



La tenue de l'Atelier thématique de mars 2023 a permis aux associations et ministères convoqués de rapidement constater :

- ❖ que tous sont à la recherche de nouveaux modes d'octroi des contrats
- ❖ qu'un seul mode d'octroi de contrats n'est pas la meilleure des solutions
- ❖ la taille du projet ou sa complexité peut et même, doit exercer une influence sur le choix du mode d'octroi des contrats
- ❖ qu'il ne faut pas jeter le mode du PBSC, mais qu'il faut le repenser et l'améliorer (avec critères, avec pré-sélection)
- ❖ que les donneurs d'ouvrages auraient tout à gagner de retenir les services d'un évaluateur de la construction avant de finaliser leurs appels d'offres
- ❖ qu'une meilleure préparation des documents d'appels d'offres serait un atout
- ❖ que toutes les personnes (donneur d'ouvrage, firme de génie, entrepreneur) sur un projet soient des partenaires, avec imputabilité et responsabilités : *No fault*
- ❖ qu'il soit obligatoire de faire une évaluation post-mortem de tous les projets de construction au Québec et que ces évaluations soient transmises au ministère des Infrastructures, dans un but d'amélioration continue

Avec les innovations qui frappent à nos portes depuis plusieurs années, il est grand temps que le milieu de la construction se modernisent, particulièrement celui du génie civil. Plusieurs différents modes d'octroi de contrats permettent ces innovations.

Les objectifs énumérés dans la [Feuille de route BIM du gouvernement](#) devraient être plus élevés pour forcer l'atteinte d'un objectif plus rapide.

Finalement, il est important que les futurs modes d'appels d'offres préconisent davantage le respect de l'environnement et le développement durable, ce que l'on voit peu actuellement sur nos chantiers.

Certains donneurs d'ouvrages vont même jusqu'à introduire des incitatifs financiers à l'utilisation de matériaux recyclés.

Et avec les conséquences de la crise climatique, il ne serait pas inapproprié d'intégrer des clauses pour les intempéries (tremblement de terre, neige, pluie, vent, température...).

Comme nous le mentionnons depuis le début de ce mémoire, l'ajout de ce genre de clause dans les documents d'appels d'offres peut aider à augmenter l'intérêt des soumissionnaires face à des projets des donneurs d'ouvrages.



Voici un exemple de nos cousins français :

4.2.Intempéries – Prolongation du délai d'exécution

4.2.A Critères fixant les journées d'intempérie

Conventionnellement, en vue de l'application éventuelle du deuxième alinéa de l'article 19.22 du CCCG, seront considérées comme journées d'intempéries les jours travaillés, pendant lesquels une au moins des conditions suivantes sera vérifiée, pour autant qu'elle ait effectivement entraîné l'arrêt du chantier ou d'une partie du chantier conditionnant l'ensemble du chantier et que la tâche concernée soit sur le chemin critique :

L'intensité du phénomène devra être constatée par le Maître d'Œuvre et l'Entrepreneur le jour même du phénomène en cause.

En complément du second alinéa de l'article 19.22 du CCCG, si des intempéries non visées par une disposition légale ou réglementaire ou si d'autres phénomènes naturels s'avèrent de nature à compromettre la bonne exécution des travaux, le Maître d'Œuvre peut prescrire l'arrêt momentané des travaux ou l'autoriser sur la proposition de l'Entrepreneur, après constat sur site, et le délai d'exécution est prolongé d'autant.

En vue de l'application éventuelle du premier alinéa de l'article 19.22 du CCCG, le nombre de jours d'intempéries réputées prévisibles est fixé à cent quarante (140 jours) sur la durée totale du marché.

Les moyens mis en place dès l'origine des travaux doivent être déterminés pour respecter les délais compte tenu des intempéries prévisibles, que le programme d'exécution doit faire apparaître à l'intérieur des délais.

Recommandations :

- 11. qu'en amont du processus d'appel d'offre, soit instauré un système d'échanges et d'ateliers techniques pour alimenter les communications entre de potentiels proposants potentiels et le donneur d'ouvrage afin de favoriser la communication et d'améliorer la compréhension des besoins**
- 12. moderniser le mécanisme d'appel d'offres et d'octroi de contrats publics au Québec incluant les contrats octroyés par les municipalités, les organismes gouvernementaux, et les sociétés d'État, et ce, afin de simplifier, uniformiser et rendre plus agile, collaboratif et transparent les modes d'octroi**
- 13. refondre les critères de sélection des soumissionnaires à un appel d'offres, passer du système du plus bas soumissionnaire conforme à un système avec des critères ou une présélection**

14. envisager tout mode d'octroi des contrats qui favorise la collaboration, l'imputabilité et le *no fault*
15. envisager le mode d'octroi : appel d'offres avec variance
16. que les milieux des infrastructures en génie civil et en signalisation soient accompagnés et soutenus par des formations pour introduire les dernières innovations technologiques sur les chantiers
17. que les milieux des infrastructures en génie civil et en signalisation soient soutenus financièrement dans l'acquisition de telles technologies
18. que les donneurs d'ouvrages soient obligés de favoriser le recyclage de matériaux sur leurs chantiers (exemple : pierre excavée) afin d'atteindre des standards environnementaux
19. que les donneurs d'ouvrages incluent, dans leurs documents d'appels d'offres, des clauses à caractère climatique



RÉPONSES À LA QUESTION DU MINISTRE JULIEN

L'engagement de toutes les parties dans le processus

Pour les membres de l'AQEI, il est unanime :

20. Qu'un projet de construction tende vers l'implication absolue de toutes les parties, qu'elles se voient comme des partenaires tout au cours du processus. Cette particularité permettrait à tous de partager les mêmes codes de langage ainsi que de performance.

Il a été soulevé que l'imputabilité des fonctionnaires dans le cadre de leur fonction devrait être encouragée, favorisée. Leur donner de plus grands pouvoirs décisionnels. Cela favoriserait une meilleure performance tout en assurant un sentiment d'inclusion dans les chantiers proposés.

Ces changements de paradigme permettraient également de lier les réalités des entrepreneurs avec celle des fonctionnaires, arrimant les pratiques et orientations tout en permettant une collaboration plus efficace entre les groupes.

Déjà, d'emblée, avant de débiter un projet, de donner un premier coup de pelle, est-ce que toutes les parties prenantes ont pris connaissance du projet, de sa portée, des particularités ? Est-ce que toutes les parties prenantes ont eu l'opportunité de se présenter, d'échanger, de se questionner sur leurs enjeux respectifs ? Est-ce que les parties prenantes ont tout le personnel nécessaire pour réaliser ce projet ?

On peut penser que ces questions sont tellement élémentaires que les réponses sont connues de tous pourtant !

Questionnés directement sur cette interrogation du ministre Julien, les membres de l'AQEI ont suggéré des éléments qui se rapprochent du savoir-être :

- 21. Favoriser des profils d'employés (au moment de l'embauche) :**
- a) Qui sont en mesure d'accepter de prendre des décisions
 - b) Qui savent faire preuve d'empathie
 - c) Qui seront fiers de ce qu'ils auront réalisé pour les générations à venir
 - d) Qui seront dédiés, engagés, collaboratifs

Ils ont également suggéré des attitudes collaboratives intéressantes :

- 22. Retourner vers des modèles de réalisation où le représentant du donneur d'ouvrage se doit d'être omniprésent sur le chantier**
- 23. Il est temps que les professionnels au dossier et les propriétaires arrêtent de penser que les entrepreneurs ne resteront pas impliqués jusqu'à la fin du projet, il faut casser cette image (remplacer cette crainte par des cautions ?)**



- 24. Souligner les bons coups des équipes qui réalisent leur projet dans les temps et dans des coups raisonnables
- 25. Parler d'imputabilité et de responsabilité en terme positif et non condescendant
- 26. Établir des modèles de performance pour encourager les représentants du donneur d'ouvrage qui réalisent bien leur travail

Les membres de l'AQEI ont également souligné l'importance de mesurer la qualité du travail de toutes les parties à la suite d'un chantier et surtout, d'en retenir les leçons :

- 27. Rendre obligatoire un post-mortem après la réalisation du chantier pour dénombrer le nombre de travaux supplémentaires qui ont été rendus nécessaires, transmettre les post-mortem au ministère des Infrastructures
- 28. Rendre obligatoire l'évaluation de toutes les parties par toutes les parties (pas seulement l'entrepreneur qui est menacé d'une évaluation de rendement insatisfaisant), transmettre les post-mortem au ministère des Infrastructures

Les membres de l'AQEI faisaient également la comparaison avec les façons de faire (mentalité) des donneurs d'ouvrages privés et aussi, avec leur propre façon de gérer leur personnel interne. La culture des ressources humaines n'est pas la même.

Les membres de l'AQEI se font souvent dire par les représentants des donneurs d'ouvrages : « *on gère l'argent du public, on se doit d'être exemplaire* ». Nous sommes d'accord avec cette affirmation.

L'exemplarité peut également se transposer dans le fait de devoir prendre des décisions, et ce, en temps réel, au bon moment (pas trois ans après la fin d'un chantier). Il faut que les représentants des donneurs d'ouvrages aient une délégation de pouvoir adéquate pour que les chantiers roulent rondement.

Il est révolu le temps des bretelles, des ceintures, et des parachutes. Avec la luxure de toutes ces précautions, on génère des représentants qui ne peuvent pas prendre de décision (ils sont pieds et mains liés), qui paralysent des chantiers et qui surtout, ne peuvent pas être des partenaires collaboratifs (bien qu'ils le voudraient).

Pourrions-nous penser à un projet pilote de jumelage « donneurs d'ouvrages – firme de génie – entrepreneurs » pour obliger des stages interentreprises afin de comprendre la réalité de chacun ? De quelle façon pouvons-nous forcer cette collaboration ? Toutes les idées sont les bienvenues comme le disait le ministre Julien.

- 29. Instaurer un projet pilote de jumelage (DD, Concepteur, entrepreneur)



CONCLUSION

« Pour aller de l'avant, il faut prendre du recul, car prendre du recul, c'est prendre de l'Élan. »

Mc Solaar

Voilà pourquoi nous avons trouvé important, par l'écriture de toutes ces pages, de vous relater toutes les démarches, rencontres, idées, suggestions effectuées et déjà débattues. Notre mémoire s'avère volumineux, certes. Nous espérons que le voyage dans le temps en valait la peine.

Repartons de l'endroit où nous sommes rendus aujourd'hui et allons de l'avant. Il est temps de mettre en place ces suggestions longuement réfléchies et documentées.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez portée au présent mémoire de l'AQEI et évidemment, vous assurons toute notre collaboration pour mener à bien toutes nos recommandations.



Caroline Amireault

Avocate et Directrice générale

T : 514.324.2734 | C : 514.924.2734

caroline.amireault@aqei.cc

6965, rue Jean-Talon Est, Montréal, QC, H1S 1N2



RECOMMANDATIONS :

NOTRE PREMIÈRE SUGGESTION - PAIEMENT RAPIDE

1. Que le(s) règlements d'application de la LCOP, encadrant le calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant-expert soi(en)t adopté(s) avant la fin de l'année 2023
2. Que les paramètres du calendrier de paiement et le mécanisme de l'intervenant-expert soient étendus rapidement aux organismes non-visés par la LCOP, notamment les villes et municipalités

NOTRE DEUXIÈME SUGGESTION - ATTRACTIVITE DES MARCHES PUBLICS

Recommandations / GAMP :

3. Que le Secrétariat du Conseil du trésor et le MAMH mettent en place des tables collaboratives permanentes qui elles, recevront des exemples de clauses abusives, qui seront réécrites par les parties afin d'améliorer la collaboration (ombudsman des contrats publics)
4. Qu'un processus d'approbation universel, plus clair et plus rapide soit instauré afin de diminuer le temps entre le dépôt d'une soumission, la réponse/décision et le début des travaux
5. Que les projets de construction soient considérés comme des projets communs (donneur d'ouvrage, firme de génie, entrepreneur, sous-traitant...), des réalisations à faire en équipe, que toutes les parties se soutiennent et s'appuient

Recommandations / FISIC / Clauses abusives :

6. Qu'un canal, un accès direct et rapide, soit créé et maintenu de manière permanente entre le ministre des Infrastructures et le FISIC pour permettre à ces parties d'échanger entre elles, de se tenir informées et de trouver ensemble des solutions rapides et efficaces
7. Sous la gouverne du ministre des Infrastructures, qu'un comité d'examen des clauses contractuelles soit créé entre les donneurs d'ouvrages, les associations d'entreprises en construction et l'AMP afin d'identifier et de corriger des clauses à caractère abusif



8. Qu'en plus des rôles actuels de l'AMP (conformité des processus d'adjudication et d'attribution de ces contrats), que le rôle de l'AMP soit accru afin qu'elle puisse annuler tout appel d'offres contenant des clauses abusives

Recommandations / FISIC / Clauses ajustement de prix :

9. Que tous les appels d'offres des donneurs d'ouvrages publics contiennent des clauses d'ajustements de prix (carburant, matériaux...) et que cette clause se déclenche en cas de fluctuation exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse
10. Que tous les appels d'offres des donneurs d'ouvrages municipaux contiennent des clauses d'ajustements de prix (carburant, matériaux...) et que cette clause se déclenche en cas de fluctuation exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse

NOTRE TROISIÈME SUGGESTION - MODES ALTERNATIFS D'OCTROI DES CONTRATS

11. Qu'en amont du processus d'appel d'offre, soit instauré un système d'échanges et d'ateliers techniques pour alimenter les communications entre de potentiels proposants potentiels et le donneur d'ouvrage afin de favoriser la communication et d'améliorer la compréhension des besoins
12. Moderniser le mécanisme d'appel d'offres et d'octroi de contrats publics au Québec incluant les contrats octroyés par les municipalités, les organismes gouvernementaux, et les sociétés d'État, et ce, afin de simplifier, uniformiser et rendre plus agile, collaboratif et transparent les modes d'octroi
13. Refondre les critères de sélection des soumissionnaires à un appel d'offres, passer du système du plus bas soumissionnaire conforme à un système avec des critères ou une présélection
14. Envisager tout mode d'octroi des contrats qui favorise la collaboration, l'imputabilité et le *no fault*
15. Envisager le mode d'octroi : appel d'offres avec variance
16. Que les milieux des infrastructures en génie civil et en signalisation soient accompagnés et soutenus par des formations pour introduire les dernières innovations technologiques sur les chantiers
17. Que les milieux des infrastructures en génie civil et en signalisation soient soutenus financièrement dans l'acquisition de telles technologies



- 18. Que les donneurs d'ouvrages soient obligés de favoriser le recyclage de matériaux sur leurs chantiers (exemple : pierre excavée) afin d'atteindre des standards environnementaux
- 19. Que les donneurs d'ouvrages incluent, dans leurs documents d'appels d'offres, des clauses à caractère climatique

RÉPONSES À LA QUESTION DU MINISTRE JULIEN

- 20. Qu'un projet de construction tende obligatoirement vers l'implication absolue de toutes les parties, qu'elles se voient comme des partenaires tout au cours du processus
- 21. Favoriser des profils d'employés (au moment de l'embauche) :
 - a) Qui sont en mesure d'accepter de prendre des décisions
 - b) Qui savent faire preuve d'empathie
 - c) Qui seront fiers de ce qu'ils auront réalisé pour les générations à venir
 - d) Qui seront dédiés, engagés, collaboratifs
- 22. Retourner vers des modèles de réalisation où le représentant du donneur d'ouvrage se doit d'être omniprésent sur le chantier
- 23. Il est temps que les professionnels au dossier et les propriétaires arrêtent de penser que les entrepreneurs ne resteront pas impliqués jusqu'à la fin du projet, il faut casser cette image (remplacer cette crainte par des cautions ?)
- 24. Souligner les bons coups des équipes qui réalisent leur projet dans les temps et dans des coups raisonnables
- 25. Parler d'imputabilité et de responsabilité en terme positif et non condescendant
- 26. Établir des modèles de performance pour encourager les représentants du donneur d'ouvrage qui réalisent bien leur travail
- 27. Rendre obligatoire un post-mortem après la réalisation du chantier pour dénombrer le nombre de travaux supplémentaires qui ont été rendus nécessaires, transmettre les post-mortem au ministère des Infrastructures
- 28. Rendre obligatoire l'évaluation de toutes les parties par toutes les parties (pas seulement l'entrepreneur qui est menacé d'une évaluation de rendement insatisfaisant), transmettre les post-mortem au ministère des Infrastructures
- 29. Instaurer un projet pilote de jumelage (DD, Concepteur, entrepreneur)

AUTRES SUGGESTIONS

- 30. Que le Forum d'échanges sur les contrats des organismes publics dans le domaine de la construction devienne permanent et bi-annuel, le tout en présence du ministre des Infrastructures**

