

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES  
ACTIONS POUR LUTTER CONTRE LA COLLUSION ET LA CORRUPTION

# RAPPORT

Juin 2013

# MOT DE LA SOUS-MINISTRE

C'est avec fierté que je vous présente le second rapport sur l'état d'avancement des actions prévues au document *Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption* sous la responsabilité du ministère des Transports du Québec et celles qui sont mises en œuvre conjointement avec le Secrétariat du Conseil du trésor<sup>1</sup>.

À titre de plus grand donneur d'ouvrage, le Ministère a redoublé d'efforts afin de s'assurer que l'octroi des contrats se fasse en toute transparence tout en visant la libre concurrence à l'intérieur des meilleures pratiques de gestion. Les actions du Ministère s'intègrent également aux assises de l'action gouvernementale en matière contractuelle — intégrité, transparence et protection de l'intérêt public — issues de la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics* adoptée en décembre 2012.

En terminant, je tiens à remercier tous les membres du personnel du Ministère de leur engagement sans faille à la réalisation des actions en vue de protéger et de renforcer l'intégrité des contrats publics.

La sous-ministre,

Dominique Savoie

---

<sup>1</sup> Pour une meilleure lecture, les résultats divulgués dans le rapport soumis le 29 octobre 2012 ont été essentiellement intégrés au présent document.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
FAITS SAILLANTS .....	2
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS .....	3
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	8
<b>AXE1 UN MEILLEUR CONTRÔLE DES COÛTS ET DE LA QUALITÉ ET UNE PLUS GRANDE IMPUTABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ .....</b>	<b>9</b>
ACTION 1 Le rehaussement de l'imputabilité des firmes de génie-conseil et des entrepreneurs en redéfinissant des sanctions applicables aux firmes de génie-conseil en cas d'erreurs, d'omissions ou de qualité insuffisante des services et d'un mécanisme d'imputation des coûts de travaux de construction supplémentaires découlant notamment des erreurs dans les plans et devis. ....	9
ACTION 2 La proposition de modifications législatives visant à sanctionner les entreprises réclamant indûment des sommes supplémentaires dans le cadre d'un contrat public. ....	10
ACTION 3 L'élaboration d'un cadre de gestion pour les projets d'infrastructure inférieurs à 40 M\$, inspiré de la <i>Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique</i> et adapté aux projets de 5 M\$ à 40 M\$. Un processus intégré de gestion de projet et de suivi de l'infrastructure sur son cycle de vie sera mis en place. ....	10
ACTION 4 Le Ministère s'est doté d'une démarche ministérielle de gestion de projets basée sur une approche reconnue sur le plan international ( <i>Project Management Institute</i> ) et adaptée au contexte ministériel de gestion des projets routiers. ....	11
ACTION 5 La création de bureaux de projets qui serviront à tout projet d'infrastructure au sein des ministères et organismes publics qui réalisent des projets de moins de 40 M\$. ....	12
<b>AXE 2 L'AFFIRMATION D'UN LEADERSHIP EN MATIÈRE D'EXPERTISE .....</b>	<b>13</b>
ACTION 6 L'ajout de 970 ETC au MTQ sur un horizon souhaité de 5 ans, en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre, pour répondre aux besoins des secteurs de vulnérabilité indiqués dans le rapport de l'Unité anticollusion. ....	13
ACTION 7 Le MTQ sera exempté, jusqu'à nouvel ordre, de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'actuel gel d'embauche. ....	14
ACTION 8 La mise en place d'un processus accéléré d'embauche pour certaines classes d'emplois en difficulté de recrutement (rareté de la main-d'œuvre ou difficulté d'attraction), notamment pour les ingénieurs et les techniciens des travaux publics. ....	14
ACTION 9 Les ressources internes du MTQ assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier. ....	15
ACTION 10 La création d'un service spécialisé en structures à Montréal et d'un bureau de projets stratégiques. ....	18
ACTION 11 Le développement de pôles d'expertise dans divers domaines, notamment l'estimation de la valeur des honoraires professionnels et des coûts de travaux, l'analyse des bordereaux de soumission, l'évaluation et la gestion des risques (portée, échéancier, coûts) à chaque étape de la réalisation des projets routiers et l'analyse des modifications aux contrats (avenants) ....	20

ACTION 12	La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie par des ressources spécialisées du Ministère tant aux étapes de planification et de préparation de projet, de conception des plans et devis que de surveillance des travaux de construction. ....	22
ACTION 13	Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'attraction et de fidélisation du personnel. ....	24
ACTION 14	L'implantation d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel en début de carrière ( <i>Organisation apprenante</i> ). ....	27

### AXE 3 DE NOUVELLES INITIATIVES POUR PRÉVENIR, DÉTECTER LA COLLUSION ET PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS ..... 28

ACTION 15	La mise en place, le 1 <sup>er</sup> juin 2012, d'un registre afin de rendre inadmissibles aux contrats publics les contractants qui ont été déclarés coupables de certaines infractions, notamment en matière de crime économique, de crime lié à la collusion et à la corruption et de fraude fiscale. ....	28
ACTION 16	La modification des documents types d'appels d'offres par l'introduction d'une attestation de probité en y intégrant l'attestation anticollusion. ....	28
ACTION 17	Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché au MTQ. ....	28
ACTION 18	Les consortiums en services professionnels et de génie seront tenus de divulguer la composition et la répartition des honoraires entre les firmes. ....	31
ACTION 19	La mise sur pied d'un comité conjoint et permanent (MTQ-UPAC) de prévention et de détection de la collusion dans le domaine de la construction routière. ....	31
ACTION 20	La transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé, d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors concernés. ....	32
ACTION 21	Une communication au moment de l'embauche de nouveaux employés rappelant les principes éthiques et les règles de déontologie qui s'appliquent et leur engagement écrit d'en respecter les termes. ....	32
ACTION 22	La mise en ligne d'une capsule de sensibilisation aux principes d'éthique et aux règles de déontologie, accessible à tous les employés de la fonction publique. ....	32
ACTION 23	Le MTQ procédera à l'analyse systématique des bordereaux de soumission et collaborera avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'examen de la possibilité et des conséquences de rejeter automatiquement toute offre comportant un article problématique. ....	33
ACTION 24	L'ajustement de la Politique de gestion contractuelle concernant les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics dans le but de donner des directives sur la communication avec les entreprises qui se sont procuré les documents d'appels d'offres, mais qui n'ont pas présenté de soumission. ....	34
ACTION 25	La proposition de modifications à la réglementation afin de permettre à un organisme public de rejeter, selon certaines conditions, une soumission anormalement basse. ....	34
ACTION 26	La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger qu'une seule soumission puisse être déposée par une entreprise et ses personnes liées afin d'éviter de recevoir plus d'une soumission de la part d'une même entreprise sous différentes raisons sociales. ....	34
ACTION 27	La proposition de modifications aux politiques de gestion contractuelle visant à assurer le respect des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying et du Code de déontologie des lobbyistes. ....	34
ACTION 28	La tenue d'activités de formation et la sensibilisation à l'éthique publique. ....	34
ACTION 29	En collaboration avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la mise en œuvre d'un programme de formation à la détection de situation de collusion pour les employés du MTQ, lequel sera déployé à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement. ....	36

<b>AXE 4 UN RENFORCEMENT DU CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE .....</b>	<b>39</b>
ACTION 30 La proposition de modifications législatives visant à obliger chaque organisme public à désigner un responsable de l'application des règles contractuelles.....	39
ACTION 31 La proposition d'une politique de gestion contractuelle comportant des lignes de conduite et de bonnes pratiques qu'un organisme public devrait appliquer lors de la prise de décision devant mener à l'autorisation d'engager des dépenses supplémentaires pour la réalisation d'un contrat ou de celles devant mener à une modification du contrat initial. ....	39
ACTION 32 La proposition d'un resserrement des règles applicables en matière de surveillance des travaux. ....	39
ACTION 33 La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger que les organismes publics publient le montant final de chaque contrat sur le Système électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAO) y inclut, par le fait même, le montant total des dépenses supplémentaires, le cas échéant.....	39
ACTION 34 La proposition d'une modification réglementaire en vue d'accélérer la publication des contrats de gré à gré sur le SEAO. ....	39
ACTION 35 La mise en place d'un système de soumission électronique.....	39
ACTION 36 L'optimisation des processus d'acquisition dans une perspective de favoriser une saine concurrence.....	40
ACTION 37 Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs.....	42
ACTION 38 Le resserrement du processus de traitement des réclamations par la mise en place d'un mécanisme de consultation des juristes ayant pour objectif la validation de la responsabilité respective des différents acteurs concernés (firmes de génie-conseil et entrepreneurs) et la recommandation d'actions à prendre. ....	44
ACTION 39 Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes qui tient compte de la compétence et de l'expertise pour d'autres catégories de travaux.....	45
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>47</b>
<b>REDDITION DE COMPTES PUBLIQUE .....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXE   RÉVISION MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>48</b>

# INTRODUCTION

La portée des 39 actions concerne toujours une plus grande intégrité à l'égard des marchés publics québécois dans le domaine de la construction. Le Ministère réalise 14 de ces actions, le Secrétariat du Conseil du trésor en réalise 20 et les 5 autres sont mises en œuvre conjointement par le Ministère et le Secrétariat.

Ce second bilan porte sur l'état d'avancement des travaux relatifs aux 14 actions sous la responsabilité du ministère des Transports et aux 5 actions mises en œuvre conjointement par le Ministère et le Secrétariat.

Les réalisations et les solutions mises de l'avant par le Ministère contribuent significativement aux nouvelles priorités gouvernementales que sont la protection de l'intégrité des contrats publics, l'affirmation d'un nouveau leadership d'expertise et l'utilisation judicieuse des fonds publics. Elles concourent à l'application de la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*.

Qui plus est, elles témoignent de l'engagement du Ministère de rendre imputables les entreprises auxquelles il attribue des contrats publics, de se réapproprier l'expertise en matière de travaux publics, d'agir en amont afin de prévenir et de détecter la collusion, de contrôler les coûts et de renforcer le cadre de gestion contractuelle.

# FAITS SAILLANTS

Plusieurs mesures ont ainsi été adoptées et mises en œuvre par le Ministère au cours de l'année financière 2012-2013 afin de s'assurer que la préparation des projets routiers permet une maîtrise accrue des coûts, des délais et de la qualité des projets.

Voici les **principaux résultats** relativement à la protection de l'intégrité des contrats publics et l'affirmation du leadership d'expertise. Ces réalisations sont autant d'exemples probants de la volonté du Ministère d'actualiser la gestion des projets routiers sous sa responsabilité.

## *MEILLEUR CONTRÔLE DES COÛTS ET DE LA QUALITÉ ET UNE PLUS GRANDE IMPUTABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ*

- Mise en place du processus d'imputabilité des prestataires de services ([ACTION 1](#)) depuis janvier 2013; **15 cas font l'objet du processus d'imputabilité** en vue d'une pleine réparation des préjudices.
- Déploiement de la Démarche ministérielle de gestion de projets routiers ([ACTION 4](#)); le comité de suivi s'assure de la **réalisation des 142 nouveaux projets routiers** de plus de 5 M\$ conformément aux orientations.

## *AFFIRMATION D'UN LEADERSHIP EN MATIÈRE D'EXPERTISE*

- **Embauche de 153 employés au 31 mars 2013 — donnée révisée à 200 employés au 31 mai 2013** — ([ACTION 6](#)) affectés à la mise en œuvre des actions et mesures pour lutter contre la collusion et la corruption.
- **Mise en place de 3 pôles d'expertise** ([ACTION 11](#)): *Estimation des coûts des travaux et gestion des risques, Gestion des eaux pluviales et Sécurité, la signalisation, la circulation et la géométrie.*
- Présence active du Ministère dans les salons de l'emploi, les établissements scolaires, les congrès et les colloques conformément au Plan d'attraction et de fidélisation du personnel ([ACTION 13](#)); **participation à 57 événements**, dont 30 pour la première fois (53 %). Lancement de la campagne *Bâtisseurs recherchés* pour promouvoir les carrières au ministère des Transports et stimuler le recrutement.

## *NOUVELLES INITIATIVES POUR PRÉVENIR, DÉTECTER LA COLLUSION ET PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS*

- Renforcement de la connaissance des marchés du Ministère ([ACTION 17](#)) par la constitution d'une **équipe d'experts affectée aux analyses de marché**.
- Utilisation de **6 alertes pour l'analyse des bordereaux de soumission** ([ACTION 23](#)) pour détecter les soumissions potentiellement problématiques (soumission anormalement basse (1 alerte), prix potentiellement débalancés (2 alertes), situation possible de collusion (3 alertes); le développement informatique nécessaire au calcul des alertes a été réalisé.
- Déploiement du programme de formation pour la protection de l'intégrité des contrats publics ([ACTION 29](#)) élaboré avec l'Unité permanente anticorruption et adopté en décembre 2012; **11 séances de formation** ont été données à **225 participants** en 3 mois.

## *RENFORCEMENT DU CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE*

- **Intégration de la cote de rendement** dans le processus d'attribution des contrats ([ACTION 38](#)) depuis mai 2013.
- Officialisation, en avril 2013, du **processus de consultation des juristes pour le traitement des réclamations** ([ACTION 38](#)) aux fins de réparation des préjudices subis par le Ministère.

# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Cette section fait état des résultats sur les indicateurs et les cibles déterminés pour l'année financière 2012-2013 (au 31 mars 2013) pour chacune des actions. La présentation des résultats est suivie d'un portrait succinct de leur évolution au regard des constats réalisés en septembre 2012. Une lecture de la situation observée pour certaines actions dans la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 mai 2013 a été réalisée.

ACTIONS		CIBLES 2012-2013	31 MARS 2013	31 MAI 2013
A X E 1   UN MEILLEUR CONTRÔLE DES COÛTS ET DE LA QUALITÉ ET UNE PLUS GRANDE IMPUTABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ				
MTQ	<b>1</b>   Le <b>rehaussement de l'imputabilité des firmes de génie-conseil</b> et des entrepreneurs en redéfinissant des sanctions applicables aux firmes de génie-conseil en cas d'erreurs, d'omissions ou de qualité insuffisante des services et d'un mécanisme d'imputation des coûts de travaux de construction supplémentaires découlant notamment des erreurs dans les plans et devis.	<input type="checkbox"/> DÉCEMBRE 2012 sanctions actualisées <input checked="" type="checkbox"/> DÉCEMBRE 2012 processus approuvé	<input type="checkbox"/> ACTUALISATION DES SANCTIONS en cours <input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ décembre 2012	IDEM
SCT	<b>2</b>   La proposition de modifications législatives visant à sanctionner les entreprises réclamant indûment des sommes supplémentaires dans le cadre d'un contrat public.	JUIN 2012	ACTION DU SCT	
SCT	<b>3</b>   L'élaboration d'un cadre de gestion pour les projets d'infrastructure inférieurs à 40 M\$, inspiré de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique et adapté aux projets de 5 M\$ à 40 M\$. Un processus intégré de gestion de projet et de suivi de l'infrastructure sur son cycle de vie sera mis en place.	AVRIL 2012	ACTION DU SCT	
MTQ	<b>4</b>   Le Ministère s'est doté d'une <b>démarche ministérielle de gestion de projets</b> basée sur une approche reconnue sur le plan international ( <i>Project Management Institute</i> ) et adaptée au contexte ministériel de gestion des projets routiers. L'objectif du ministère est que d'ici l'échéance de 2014, tous les projets de plus de 5 M\$ soient réalisés selon cette démarche.	<input checked="" type="checkbox"/> MARS 2013 plan et mise en œuvre approuvés	<input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ janvier 2013	
SCT	<b>5</b>   La création de bureaux de projets qui serviront à tout projet d'infrastructure au sein des ministères et organismes publics qui réalisent des projets de moins de 40 M\$.	AVRIL 2012	ACTION DU SCT	
A X E 2   L'AFFIRMATION D'UN LEADERSHIP EN MATIÈRE D'EXPERTISE				
SCT/MTQ	<b>6</b>   L' <b>ajout de 970 ETC</b> au Ministère sur un horizon souhaité de 5 ans, en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre, pour répondre aux besoins des secteurs de vulnérabilité indiqués dans le rapport de l'UAC.	<input checked="" type="checkbox"/> 170 ETC	<input type="checkbox"/> 153 ETC	<input type="checkbox"/> 47 ETC Total : 200 ETC
SCT	<b>7</b>   Le Ministère sera exempté, jusqu'à nouvel ordre, de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'actuel gel d'embauche.	EN APPLICATION	EN APPLICATION JUSQU'AU 31 MARS 2014.	
SCT	<b>8</b>   La mise en place d'un processus accéléré d'embauche pour certaines classes d'emplois en difficulté de recrutement (rareté de la main-d'œuvre ou difficulté d'attraction), notamment pour les ingénieurs et les techniciens des travaux publics.	HIVER 2012	ACTION DU SCT	



ACTIONS		CIBLES 2012-2013	31 MARS 2013	31 MAI 2013
MTQ	<p><b>9</b>   Les ressources internes du Ministère assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier.</p> <p>Note : Consulter l'annexe « Révision méthodologique » pour cette action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 15 % activités de surveillance</li> <li><input type="checkbox"/> 44 % activités de préparation</li> <li><input type="checkbox"/> 50 % activités d'inspection</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 95 % activités d'inventaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ 16 % 349,2 M\$ de travaux surveillés</li> <li><input type="checkbox"/> RÉALISÉ 41 % 896,9 M\$ de projets préparés</li> <li><input type="checkbox"/> RÉALISÉ 43 % 946 595 m<sup>2</sup> de structures inspectées</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ 96 % moyenne des 35 éléments d'inventaires à réaliser</li> </ul>	
MTQ	<p><b>10</b>   La création d'un service spécialisé en structures à Montréal et d'un bureau des projets stratégiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Service spécialisé en structure créé</li> <li><input type="checkbox"/> 80 % des postes du Service spécialisé en structure</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Bureau de projets stratégiques créé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ avril 2012</li> <li><input type="checkbox"/> 40 % 6 postes comblés sur 15 postes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ mai 2012</li> </ul>	IDEM
MTQ	<p><b>11</b>   Le développement de pôles d'expertise dans divers domaines, notamment l'estimation de la valeur des honoraires professionnels et des coûts de travaux, l'analyse des bordereaux de soumission, l'évaluation et la gestion des risques (portée, échéancier, coûts) à chaque étape de la réalisation des projets routiers et l'analyse des modifications aux contrats (avenants).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Domaines d'expertise identifiés</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Critères pour la mise en œuvre des pôles établis</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Création d'une unité administrative</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Plan et mise en œuvre approuvés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ 16 domaines</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ 5 critères</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ mai 2012</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ décembre 2012</li> </ul>	
MTQ	<p><b>12</b>   La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie par des ressources spécialisées du Ministère tant aux étapes de planification et de préparation de projet, de conception des plans et devis que de surveillance des travaux de construction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Liste de vérification pour chacun des mandats (<i>Avant-projet, Plans et devis et Surveillance</i>) approuvée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ décembre 2012</li> </ul>	
MTQ	<p><b>13</b>   Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'attraction et de fidélisation du personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Programme approuvé et étapes prévues réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ mai 2012</li> </ul>	
MTQ	<p><b>14</b>   L'implantation d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel pour l'accompagnement du personnel en début de carrière (<i>Organisation apprenante</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Programme approuvé et étapes prévues réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ juin 2012</li> </ul>	

SCT	<b>15</b>   La mise en opération, le 1 <sup>er</sup> juin 2012, d'un registre afin de rendre inadmissibles aux contrats publics les contractants qui ont été déclarés coupables de certaines infractions, notamment en matière de crime économique, de crime lié à la collusion et à la corruption et de fraude fiscale.	JUIN 2012	ACTION DU SCT
SCT	<b>16</b>   La modification des documents types d'appels d'offres par l'introduction d'une attestation de probité en y intégrant l'attestation anticollusion.	NOVEMBRE 2011	ACTION DU SCT
MTQ	<b>17</b>   Le renforcement de la <b>Direction des enquêtes et de l'analyse de marchés</b> au Ministère.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secteur <i>Analyse de marché</i> créé</li> <li>■ 100 % des postes comblés</li> <li>■ Étude statistique réalisée</li> <li>■ Projet pilote et plan de mise en œuvre approuvés</li> <li>■ Données pertinentes identifiées</li> <li>■ Indicateurs sur les conditions de marché du Ministère produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> janvier 2012</li> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> mars 2013</li> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> mai 2012</li> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> septembre 2012</li> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> en continu</li> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> en continu</li> </ul>
MTQ	<b>18</b>   Les consortiums en services professionnels et de génie seront tenus de divulguer la <b>composition et la répartition des honoraires entre les firmes</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Documents d'appel d'offres modifiés</li> </ul>	<b>ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE</b> DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES MODIFIÉS décembre 2011
MTQ	<b>19</b>   La mise sur pied d'un <b>comité conjoint et permanent</b> (MTQ/UPAC) de prévention et de détection de la collusion dans le domaine de la construction routière	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Structure formelle d'échanges d'information entre les deux organisations développée.</li> </ul>	<b>ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE</b> TABLE DE CONCERTATION CRÉÉE juin 2012
SCT	<b>20</b>   La transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé, d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors impliqués.	HIVER 2012	ACTION DU SCT
SCT	<b>21</b>   Une communication au moment de l'embauche de nouveaux employés rappelant les principes éthiques et les règles de déontologie qui s'appliquent et leur engagement écrit d'en respecter les termes.	HIVER 2012	ACTION DU SCT
SCT	<b>22</b>   La mise en ligne d'une capsule de sensibilisation aux principes d'éthique et aux règles de déontologie, accessible à tous les employés de la fonction publique.	HIVER 2012	ACTION DU SCT
MTQ	<b>23</b>   Le Ministère procèdera à l' <b>analyse systématique des bordereaux de soumission</b> et collaborera avec le SCT pour l'examen de la possibilité et des conséquences de rejeter automatiquement toute offre comportant un article problématique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan de travail et mise en œuvre approuvés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> octobre 2012</li> </ul>

SCT	<b>24</b>   L'ajustement de la Politique de gestion contractuelle concernant les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics dans le but de donner des directives sur la communication avec les entreprises qui se sont procuré les documents d'appels d'offres, mais qui n'ont pas présenté de soumission.	DÉCEMBRE 2011 <i>MESURE DÉJÀ RÉALISÉE AU MINISTÈRE</i>			ACTION DU SCT
SCT	<b>25</b>   La proposition de modifications à la réglementation afin de permettre à un organisme public de rejeter, selon certaines conditions, une soumission anormalement basse.	NOVEMBRE 2012			ACTION DU SCT
SCT	<b>26</b>   La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger qu'une seule soumission puisse être déposée par une entreprise et ses personnes liées afin d'éviter de recevoir plus d'une soumission de la part d'une même entreprise sous différentes raisons sociales.	NOVEMBRE 2012			ACTION DU SCT
SCT	<b>27</b>   La proposition de modifications aux politiques de gestion contractuelle visant à assurer le respect des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying et du Code de déontologie des lobbyistes.	DÉCEMBRE 2011			ACTION DU SCT
SCT/MTQ	<b>28</b>   La tenue d'activités de formation et la sensibilisation à l'éthique publique.	<input type="checkbox"/> 40 activités <input checked="" type="checkbox"/> 600 personnes formées	<input type="checkbox"/> 27 ACTIVITÉS <input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 693 participants		
		<input checked="" type="checkbox"/> (SCT) Formation donnée à chaque nouveau répondant en éthique	<input checked="" type="checkbox"/> (SCT) <b>RÉALISÉ</b> mai à octobre 2012 janvier et mars 2013		
SCT/MTQ	<b>29</b>   En collaboration avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la mise en œuvre d'un <b>programme de formation à la détection de situation de collusion pour les employés du Ministère</b> , lequel sera déployé à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement.	<input checked="" type="checkbox"/> Programme et plan de mise en œuvre approuvés <input checked="" type="checkbox"/> Évaluations et bilans réalisés	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> décembre 2012	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> avril 2013	
		<input checked="" type="checkbox"/> (SCT) Collaboration aux sessions de sensibilisation de l'UPAC	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ (SCT)</b> décembre 2012 et mars 2013		
A X E 4   UN RENFORCEMENT DU CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE					
SCT	<b>30</b>   La proposition de modifications législatives visant à obliger chaque organisme public à désigner un responsable de l'application des règles contractuelles.	JUIN 2012			ACTION DU SCT
SCT	<b>31</b>   La proposition d'une politique de gestion contractuelle comportant des lignes de conduite et de bonnes pratiques qu'un organisme public devrait appliquer lors de la prise de décision devant mener à l'autorisation d'engager des dépenses supplémentaires pour la réalisation d'un contrat ou de celles devant mener à une modification du contrat initial.	DÉCEMBRE 2011			ACTION DU SCT
SCT	<b>32</b>   La proposition d'un resserrement des règles applicables en matière de surveillance des travaux.	DÉCEMBRE 2011			ACTION DU SCT
SCT	<b>33</b>   La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger que les organismes publics publient le montant final de chaque contrat sur le Système électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAO) y inclut, par le fait même, le montant total des dépenses supplémentaires, le cas échéant.	NOVEMBRE 2012			ACTION DU SCT

SCT	<b>34</b>   La proposition d'une modification réglementaire en vue d'accélérer la publication des contrats de gré à gré sur le SEAO.	NOVEMBRE 2012	ACTION DU SCT	
SCT	<b>35</b>   La mise en place d'un système de soumission électronique.	2014	ACTION DU SCT	
MTQ	<b>36</b>   L'optimisation des processus d'acquisition dans une perspective de favoriser une saine concurrence.	<input type="checkbox"/> Avoir révisé 3 processus d'acquisition  <input checked="" type="checkbox"/> Nombre minimum de fournisseurs (lancement de programme et diffusion des listes de fournisseurs)  <input type="checkbox"/> Taux d'attribution de contrats à des PME supérieur à 25 %	<input type="checkbox"/> 2 PROCESSUS RÉVISÉS matériaux granulaires et programme de contrat à exécution sur demande  <input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ  <input type="checkbox"/> 19 %	
SCT/MTQ	<b>37</b>   Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs.	<input checked="" type="checkbox"/> Réaliser 100 % des évaluations de rendement  <input checked="" type="checkbox"/> Intégration de la cote de dans l'évaluation des offres de services	<input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ 2 359 évaluations réalisées	<input checked="" type="checkbox"/> RÉALISÉ mai 2013
MTQ	<b>38</b>   Le resserrement du processus de traitement des réclamations par la mise en place d'un mécanisme de consultation des juristes ayant pour objectif la validation de la responsabilité respective des différents acteurs concernés (firmes de génie-conseil et entrepreneurs) et la recommandation d'actions à prendre.	<input checked="" type="checkbox"/> Processus de consultation des juristes implanté		<input checked="" type="checkbox"/> PROCESSUS DÉFINI ET IMPLANTÉ avril 2013
SCT/MTQ	<b>39</b>   Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes qui tient compte de la compétence et de l'expertise pour d'autres catégories de travaux.	<input type="checkbox"/> DÉCEMBRE 2012 : Catégories de travaux identifiées	EN RÉÉVALUATION	

# PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section du rapport brosse le portrait détaillé de l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions dont le Ministère a la responsabilité. Les résultats sont présentés par axe et pour chacune des 19 actions (1, 4, 6, 9 à 14, 17 à 19, 23, 28, 29, 36 à 39) selon les indicateurs convenus et les cibles établies pour 2012-2013.

- **AXE 1** – Meilleur contrôle des coûts et de la qualité et une plus grande imputabilité du secteur privé
- **AXE 2** – Affirmation d'un leadership en matière d'expertise
- **AXE 3** – Nouvelles initiatives pour prévenir, détecter la collusion et protéger l'intégrité des contrats publics
- **AXE 4** – Renforcement du cadre de gestion contractuelle

Les actions pour lesquelles la cible a été atteinte sont visuellement indiquées dans les tableaux par un pictogramme dont la couleur varie selon que la responsabilité de l'indicateur incombe au Ministère (■), au Secrétariat du Conseil du trésor (■) ou au Ministère et au Secrétariat de façon conjointe (■). Suivant la même logique, dans les cas où la cible n'a pas été atteinte, les résultats sont indiqués par un pictogramme dont seul le contour est tracé (□).

Afin d'assurer la continuité dans l'information déjà transmise à la Commission de l'administration publique au cours de l'automne 2012, le contenu du premier rapport sur l'état de la mise en œuvre des actions pour lutter contre la collusion et la corruption a été essentiellement repris, actualisé et bonifié pour le second rapport. L'évolution de la situation et l'ampleur des efforts déployés peuvent ainsi être justement appréciés.

L'état d'avancement et les résultats sont présentés par indicateur, et les éléments d'information se rapportant directement à la cible 2012-2013 sont mis en évidence en caractères gras.

Tel que mentionné précédemment, lorsque des résultats partiels étaient disponibles au regard des cibles 2013-2014, ils ont été intégrés au rapport en complément d'information.

# AXE 1

## UN MEILLEUR CONTRÔLE DES COÛTS ET DE LA QUALITÉ ET UNE PLUS GRANDE IMPUTABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ

MTQ

### ACTION 1

Le rehaussement de l'imputabilité des firmes de génie-conseil et des entrepreneurs en redéfinissant des sanctions applicables aux firmes de génie-conseil en cas d'erreurs, d'omissions ou de qualité insuffisante des services et d'un mécanisme d'imputation des coûts de travaux de construction supplémentaires découlant notamment des erreurs dans les plans et devis.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013
<b>INDICATEUR 1</b> Sanctions actualisées	<input type="checkbox"/> DÉCEMBRE 2012 Avoir actualisé les sanctions	<input type="checkbox"/> <b>ACTUALISATION DES SANCTIONS</b> en cours
<b>INDICATEUR 2</b> Processus structuré et uniforme pour le traitement des dossiers où le manquement d'une firme cause préjudice au Ministère implanté	<input checked="" type="checkbox"/> DÉCEMBRE 2012 Avoir établi et approuvé le processus  <input type="checkbox"/> AVRIL 2013 Avoir déployé le processus dans les directions territoriales	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 18 décembre 2012  <input type="checkbox"/> <b>DÉPLOIEMENT DU PROCESSUS</b> mars 2013

### ÉTAT D'AVANCEMENT

#### SANCTIONS

ACTION 1 – indicateur 1

- Plusieurs mesures sont articulées de manière à imposer des sanctions appropriées à l'ampleur du préjudice subi ou de la faute commise. Par exemple, le Ministère peut exiger la reprise de travaux dont la qualité est jugée insuffisante sans déboursés supplémentaires. Le Ministère peut également souligner des cas de manquement à l'Ordre des ingénieurs du Québec ainsi qu'au registraire de la certification ISO.
- Au cours de l'année, le Ministère a consolidé et mis en place un cadre d'intervention regroupant différents leviers (normes ISO, cadre contractuel, déontologie, etc.) contribuant tous au rehaussement de l'imputabilité des prestataires de services et permettant l'**application de sanctions appropriées**. La **bonification des documents contractuels** (application de pénalités) **est en cours**. Dans ce contexte, la cible est considérée en voie d'être atteinte.
- L'application des normes ISO est considérée comme une forme de sanction lorsqu'il y a avis de requête d'action corrective, plainte au mandataire ou plainte au registraire de la certification ISO, laquelle peut mettre en péril la certification du prestataire.
- En date du 24 avril 2013, 19 avis ISO ont été émis (période de 18 mois) : 9 avis pour des contrats de services professionnels; 9 avis pour des contrats de construction et 1 avis pour un contrat d'approvisionnement.
- L'évaluation du rendement des fournisseurs pour les contrats de construction et de services professionnels est déjà considérée comme une sanction. En effet, lorsqu'un rendement est jugé insatisfaisant, il peut disqualifier le prestataire à soumissionner.

**PROCESSUS STRUCTURÉ ET UNIFORME – IMPUTABILITÉ ET RÉPARATION DES PRÉJUDICES**

## ACTION 1 – indicateur 2

- Une collecte de données portant sur les dossiers d'avenants de 2007 à 2011; près de 60 cas de faute apparente et attribuables aux prestataires de services (firmes de génie-conseil) ont été répertoriés. Ces dossiers, de nature et d'envergure variables, ont fait l'objet d'une analyse préalable à l'établissement d'un processus performant d'imputabilité et de réparation des préjudices.
  - Au cours de l'automne 2012, le Ministère a constitué un comité de travail pour :
    - réviser les modalités de détection des omissions et des erreurs commises par les firmes de génie-conseil (au cours de la réalisation des travaux et à la fin des travaux);
    - établir la démarche de réparation des préjudices subis conformément aux règles légales établies.
  - Au moment de la première reddition de comptes à la Commission de l'administration publique (automne 2012), le Ministère prévoyait l'approbation du processus d'imputabilité des prestataires de services en décembre 2012 et l'application dans les directions territoriales en avril 2013.
  - Au 31 mars 2013, 12 cas faisaient l'objet du processus d'imputabilité des prestataires de services aux fins d'obtenir la pleine réparation des préjudices.
  - Le processus en déploiement s'appuie sur la systématisation de la détection des fautes, la documentation rigoureuse des cas et l'appréciation efficace des préjudices afin d'obtenir la pleine réparation auprès du prestataire concerné.
  - Un comité-conseil assurera la mise en place du processus d'imputabilité des prestataires de services, traitera les cas complexes et veillera à recommander aux autorités les sanctions à appliquer. Un répondant territorial en matière d'imputabilité sera présent dans chaque direction territoriale.
  - Afin d'assurer la systématisation de la documentation et de l'analyse des cas d'imputabilité, des outils ont été actualisés et d'autres, créés.
  - En mars 2013, un registre ministériel, ayant pour but d'assurer le suivi des cas de fautes ayant causé un préjudice au Ministère, a été mis en place et est mis à jour mensuellement.
- **Le processus d'imputabilité des prestataires de services a été approuvé le 18 décembre 2012 selon le délai prévu. Il est en application.**

SCT

**ACTION 2**

La proposition de modifications législatives visant à sanctionner les entreprises réclamant indûment des sommes supplémentaires dans le cadre d'un contrat public.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

**ACTION 3**

L'élaboration d'un cadre de gestion pour les projets d'infrastructure inférieurs à 40 M\$, inspiré de la *Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique* et adapté aux projets de 5 M\$ à 40 M\$. Un processus intégré de gestion de projet et de suivi de l'infrastructure sur son cycle de vie sera mis en place.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

## ACTION 4

Le Ministère s'est doté d'une démarche ministérielle de gestion de projets basée sur une approche reconnue sur le plan international (*Project Management Institute*) et adaptée au contexte ministériel de gestion des projets routiers.

Le Ministère ajoutera des ressources en soutien aux ingénieurs afin que ceux-ci se consacrent exclusivement aux tâches d'ingénierie. Ainsi, d'ici trois ans, tous les projets routiers de plus de 5 M\$ seront réalisés conformément à la démarche ministérielle de gestion des projets (à l'exception des projets visés par la politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructures publiques).

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013
<b>INDICATEUR 3</b> Plan d'action pour l'accélération de la mise en œuvre de la <i>Démarche ministérielle de gestion de projets</i> réalisés	<input checked="" type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le plan et sa mise en œuvre	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> janvier 2013
<b>INDICATEUR 4</b> Pourcentage (%) des projets routiers de plus de 5 M\$ réalisé selon la <i>Démarche ministérielle de gestion de projets</i>	<input type="checkbox"/> <b>avril 2013 à mars 2016</b> : 100 % des nouveaux projets <sup>2</sup> (annuellement)	PREMIERS RÉSULTATS ATTENDUS AU COURS DE 2013-2014

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE MINISTÉRIELLE DE GESTION DE PROJETS

#### ACTION 4 – indicateur 3

- Au moment de la première reddition de comptes auprès de la Commission de l'administration publique, une proposition de stratégie pour l'accélération de l'implantation de la démarche ministérielle de gestion de projets était attendue en septembre 2012, et un suivi semestriel était prévu.
- Le **Plan d'action conjoint** pour l'accélération de la mise en œuvre de la gestion des projets routiers (GPR), **approuvé le 23 janvier 2013 selon le délai prévu, est en application.**
- Le déploiement de la démarche est soutenu et encadré par divers outils, formations et instances :
  - Plan de gestion des communications et du changement;
  - Guide de conduite de la gestion de risques des projets routiers et formations;
  - Nouveau cadre de gouvernance des projets de 5 M\$ à 40 M\$ (mise en application progressive);
  - Comité de suivi pour l'approbation des projets de plus de 5 M\$.

### PROJETS ROUTIERS RÉALISÉS SELON LA DÉMARCHE DE GESTION DE PROJETS

#### ACTION 4 – indicateur 4

- Un comité de suivi, où siègent les sous-ministres adjoints, a été mis en place pour :
  - analyser la nature de chaque projet et s'assurer de sa pertinence au regard des objectifs stratégiques du Ministère;
  - évaluer le niveau de maîtrise du projet par la direction territoriale concernée;
- voir à l'application de la démarche considérant les critères de la démarche et aspects-clés de la gestion de projets (degré d'intégration, contenu, délais, coûts, qualité, ressources humaines, communications, risques et approvisionnement);

<sup>2</sup> La démarche ministérielle de gestion de projets sera appliquée aux nouveaux projets dès 2013-2014. Cela représentera environ 25 % de l'ensemble des projets pour 2013-2014, 60 % pour 2014-2015 pour atteindre la totalité des projets en 2015-2016.



- autoriser la poursuite (ou non) du projet à l'issue de 3 étapes déterminantes du déroulement de la réalisation des projets routiers; l'étude d'opportunité, l'avant-projet, et les plans et devis.

- Le comité de suivi tient la liste actualisée des projets assujettis au nouveau cadre de gouvernance.
- Au 31 mai 2013, **142 projets seront suivis selon la GPR**. Ces 112 projets de 5 M\$ à 40 M\$ et des 30 projets de plus de 40 M\$ représentent 100 % des nouveaux projets. Tout écart constaté par le comité sera rapidement signalé les autorités du Ministère aux fins de redressement.

- Les 5 critères qui permettent d'affirmer que les projets sont gérés selon *la Démarche ministérielle en gestion de projets* ont été établis :

1. Suivi du projet assuré par un gérant de projet;
2. Charte de projet constituée (incluse dans le dossier du projet et actualisée);
3. Énoncé de contenu produit (inclus dans le dossier du projet et actualisé);
4. Analyse de risques réalisée (incluse dans le dossier du projet et actualisée au besoin);
5. Utilisation de l'outil informatisé *Microsoft Project* aux fins de planification et de suivi.

SCT

## ACTION 5

La création de bureaux de projets qui serviront à tout projet d'infrastructure au sein des ministères et organismes publics qui réalisent des projets de moins de 40 M\$.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

## AXE 2

# L’AFFIRMATION D’UN LEADERSHIP EN MATIÈRE D’EXPERTISE

SCT/MTQ

### ACTION 6

L’ajout de 970 ETC au MTQ sur un horizon souhaité de 5 ans, en fonction de la disponibilité de la main-d’œuvre, pour répondre aux besoins des secteurs de vulnérabilité indiqués dans le rapport de l’Unité anticollusion.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013	31 MAI 2013
INDICATEUR 33 Nombre d’ETC embauchés annuellement	<input type="checkbox"/> 2012-2013 : 170 ETC <input type="checkbox"/> avril 2013 à mars 2017 : 200 ETC	<input type="checkbox"/> <b>153 ETC</b> 52 ingénieurs, 46 techniciens en travaux publics et 55 autres ressources	<input type="checkbox"/> <b>47 ETC</b> 20 ingénieurs, 13 techniciens en travaux publics, 14 autres ressources  <b>Total : 200 ETC</b> 72 ingénieurs, 59 techniciens en travaux publics, 69 autres ressources

## ÉTAT D’AVANCEMENT

### EMPLOYÉS EMBAUCHÉS

ACTION 6 – indicateur 33

- Le 18 octobre 2011, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a autorisé, sur 5 ans, l’ajout de 970 équivalents temps complet (ETC) au Fonds des réseaux de transport terrestre (FORT) du Ministère pour soutenir le renforcement de l’expertise, de la prévention et la détection de la collusion, de l’*imputabilité* des prestataires de services et du cadre de gestion contractuelle.
- Depuis mars 2012, le Ministère bénéficie d’un soutien au recrutement par l’intermédiaire des mesures prévues par le SCT (ACTION 8). Des recruteurs sont présents dans les établissements d’enseignement du Québec pour mieux faire connaître la fonction publique et la diversité des emplois, notamment aux étudiants de niveau universitaire et collégial.
- Pour l’année 2012-2013, le Ministère a procédé à l’embauche de **153 employés dans le cadre de la mise en œuvre des actions pour lutter contre la corruption et la collusion**.
- Le nombre d’embauche est de 47 ETC du 1<sup>er</sup> avril au 31 mai 2013 pour totaliser 200 ETC.
- La réalisation des cibles d’embauche est possible par la mise en place du plan d’attraction et de fidélisation du personnel (ACTION 13) et le déploiement de la campagne *Bâtisseurs recherchés*.
- Au cours de la dernière année, avec la collaboration du Centre des services partagés du Québec, le Ministère a procédé aux publications successives de concours de recrutement d’ingénieurs et de techniciens des travaux publics tout en multipliant ses activités promotionnelles de recrutement.

TABLEAU 1 - RÉSULTATS 2012-2013 / 2013-2014

RECRUTEMENT	NOMBRE D'EMBAUCHES	
	31 mars 2013	31 mai 2013
Ingénieurs	52	72
Techniciens des travaux publics	46	59
Autres ressources <sup>3</sup>	55	69
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>200</b>

## SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### SOUTIEN AU RECRUTEMENT

- Le SCT effectue un suivi régulier auprès du Ministère relativement au nombre d'ETC embauchés.

SCT

### ACTION 7

Le MTQ sera exempté, jusqu'à nouvel ordre, de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'actuel gel d'embauche.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRETARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 8

La mise en place d'un processus accéléré d'embauche pour certaines classes d'emplois en difficulté de recrutement (rareté de la main-d'œuvre ou difficulté d'attraction), notamment pour les ingénieurs et les techniciens des travaux publics.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRETARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

<sup>3</sup> La rubrique « Autres ressources » comprend les classes d'emplois suivants: cadres, professionnels, ouvriers, personnel de bureau, techniciens. Ces ressources sont rattachées aux secteurs d'activités en lien avec les actions prises pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption.

## ACTION 9

Les ressources internes du MTQ assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier.

INDICATEURS	CIBLES <sup>4</sup>	RÉSULTATS 2012 - 2013
<b>INDICATEUR 5</b> Évolution du pourcentage (%) de surveillance de travaux routiers réalisée par les ressources internes	<input checked="" type="checkbox"/> 2012-2013 : 16 % <input type="checkbox"/> 2013-2014 : 17 % <input type="checkbox"/> 2014-2015 : 22 % <input type="checkbox"/> 2015-2016 : 28 % <input type="checkbox"/> 2016-2017 : 35 %	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 16 % ou 349,2 M\$ de travaux surveillés par des ressources internes
<b>INDICATEUR 6</b> Évolution du pourcentage (%) de préparation des projets par les ressources internes	<input type="checkbox"/> 2012-2013 : 44 % <input type="checkbox"/> 2013-2014 : 45 % <input type="checkbox"/> 2014-2015 : 50 % <input type="checkbox"/> 2015-2016 : 58 % <input type="checkbox"/> 2016-2017 : 64 %	<input type="checkbox"/> <b>41 %</b> 896,9 M\$ de projets préparés par des ressources internes
<b>INDICATEUR 7</b> Évolution du pourcentage (%) de travaux d'inspection générale des structures réalisés par les ressources internes	<input type="checkbox"/> 2012-2013 : 46 % <input type="checkbox"/> 2013-2014 : 50 % <input type="checkbox"/> 2014-2015 : 60 % <input type="checkbox"/> 2015-2016 : 70 % <input type="checkbox"/> 2016-2017 : 80 %	<input type="checkbox"/> <b>43 %</b> 946 600 m <sup>2</sup> de structures inspectées par des ressources internes
<b>INDICATEUR 8</b> Évolution du pourcentage (%) des inventaires – relevés de données et analyse de l'état du réseau routier effectués par des ressources internes	<input checked="" type="checkbox"/> 2012-2013 : 96 % <input type="checkbox"/> 2013-2014 : 97 % <input type="checkbox"/> 2014-2015 : 98 % <input type="checkbox"/> 2015-2016 : 99 % <input type="checkbox"/> 2016-2017 : 100 %	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 96 % ou, en moyenne, 34 éléments d'inventaire sur 35 sont réalisés par des ressources internes

## ÉTAT D'AVANCEMENT

Comme prévu lors de la première reddition de comptes à la Commission de l'administration publique (automne 2012), des travaux ont été menés pour actualiser la méthodologie se rapportant à la collecte et au suivi des données des indicateurs 5, 6 et 8.

La collecte des données a été terminée au cours de l'hiver 2013 pour apprécier le degré de réalisation des activités et constater l'état des ressources en place au sein des directions générales et territoriales. À la lumière des résultats obtenus, les cibles ont été actualisées. Ainsi, les cibles des indicateurs 5, 6 et 8 s'en trouvent plus ambitieuses que celles initialement établies, tandis que celle de l'indicateur 7 est demeurée la même (VOIR ANNEXE).

Une présentation des résultats a été faite auprès des directeurs territoriaux le 26 février 2013. Une tournée de toutes les directions territoriales a été effectuée en avril et mai 2013 afin de leur présenter leurs résultats et de discuter des pistes d'amélioration. À l'issue de cette tournée, chaque direction a déposé son plan d'action pour 2013-2014.

L'atteinte des cibles de réalisation des activités par des ressources internes au Ministère est étroitement liée à l'embauche d'ingénieurs et de techniciens en travaux publics (ACTION 6), à la réalisation du plan de réappropriation de l'expertise (ACTION 11) et celle du plan d'attraction et de fidélisation du personnel (ACTION 13).

<sup>4</sup> Consulter l'annexe concernant la révision méthodologique des cibles.

**SURVEILLANCE DES TRAVAUX ROUTIERS RÉALISÉE PAR DES RESSOURCES INTERNES AU MINISTÈRE**

## ACTION 9 – indicateur 5

- **SURVEILLANCE DE TRAVAUX ROUTIERS** : La surveillance des aspects qualitatifs, quantitatifs et administratifs des travaux en cours de réalisation. Le surveillant ordonne les étapes de surveillance et établit les échéances générales de réalisation. Le surveillant peut être une ressource interne du Ministère ou externe, auquel cas un contrat de surveillance est attribué à une firme de génie.
  - **UNITÉ DE MESURE** : Les efforts de réappropriation de l'expertise sont mesurés en pourcentage de la valeur totale des travaux réalisés (M\$) dont la surveillance est réalisée par des ressources internes du Ministère.
- Au 31 mars 2013, la **proportion des travaux surveillés par des ressources internes est de 16 %**. La cible de 16 % est réalisée dans le délai prévu.
- Lorsqu'on ventile les données selon les différents types de travaux routiers, on constate que le Ministère est présent presque uniquement pour la surveillance des travaux de conservation de chaussées (41 %), mais très peu présent pour la surveillance des travaux de structures (8 %), des travaux d'amélioration (10 %) ou de développement du réseau routier (2 %). Or, l'expertise interne dans ces axes s'avère essentielle pour un meilleur contrôle de la qualité et des coûts des projets.
  - Une formation en surveillance de chantier a été offerte en 2012-2013 aux ingénieurs et techniciens des directions territoriales. Cette formation sera offerte à nouveau en 2013-2014.

**PRÉPARATION DES PROJETS RÉALISÉE PAR DES RESSOURCES INTERNES AU MINISTÈRE**

## ACTION 9 – indicateur 6

- **PRÉPARATION DES PROJETS** : La planification et la réalisation de l'ensemble des activités requises entre le dépôt de l'étude d'opportunité et la publication de l'appel d'offres pour les travaux de construction. Ces activités comptent notamment les consultations, les études techniques, les demandes d'autorisation, les demandes de permis, les plans et devis, les acquisitions et les déplacements de services publics.
  - **UNITÉ DE MESURE** : Les efforts de réappropriation de l'expertise sont mesurés en pourcentage de la valeur totale des projets réalisés (M\$) pendant l'année et dont la préparation a été faite par des ressources internes du Ministère.
- La proportion de **projets préparés par des ressources internes** mesurée au 31 mars 2013 est de **41 %**. La cible de 44 % est en partie réalisée.
- Lorsque l'on ventile cette donnée selon les différents types ou axes de travaux routiers, on constate que le Ministère prépare surtout des projets de conservation de chaussées (72 %), mais qu'il demeure très peu présent en préparation de projets de structures (29 %) de même que dans les projets de développement du réseau routier (21 %). Or, l'expertise interne dans ces axes s'avère essentielle pour un meilleur contrôle de la qualité et des coûts des projets.
  - La baisse légère (-3 %) observée s'explique principalement par le décalage de temps nécessaire entre la préparation d'un projet et sa réalisation. Ainsi, les projets 2012-2013 ont, pour la plupart, été planifiés entre 2010 et le printemps 2012, soit avant la mise en place des mesures de renforcement de l'expertise.
  - Des formations et de l'accompagnement en préparation des projets routiers seront offerts aux nouveaux ingénieurs et techniciens en vue de favoriser leur autonomie progressive dans ces tâches.

**INSPECTION DES STRUCTURES RÉALISÉE PAR DES RESSOURCES INTERNES AU MINISTÈRE**

ACTION 9 – indicateur 7

- **TRAVAUX D'INSPECTION DES STRUCTURES – INSPECTION GÉNÉRALE** : L'inspection générale est la pièce maîtresse du programme d'inspection du Ministère. Elle consiste à examiner systématiquement *le doigt sur la pièce* tous les éléments d'une structure dans le but de détecter les défauts, d'en déterminer l'importance et d'évaluer leur incidence sur la capacité, la stabilité et la vie utile de la structure, ainsi que sur le confort et la sécurité des usagers.
  - **UNITÉ DE MESURE** : Les efforts de réappropriation de l'expertise sont mesurés en pourcentage des travaux d'inspection générale des structures (m<sup>2</sup> de surface totale) réalisés par des ressources internes du Ministère.
- Malgré l'augmentation significative de la **surface de structures inspectées par les ressources internes du Ministère**, la proportion mesurée au 31 mars 2013 est de **43 %**. La cible de 46 % est en partie atteinte.
- Les inspections générales se déroulant tous les trois ans, le nombre total de structures à inspecter varie chaque année. Ce facteur explique la légère baisse du pourcentage de surfaces inspectées. Par ailleurs, la programmation des inspections générales tient compte des impératifs relatifs à la sécurité des structures, ce facteur influence nécessairement le degré d'atteinte de la cible.
  - En 2012-2013, une formation en inspection des structures a été donnée à plusieurs ingénieurs et techniciens des directions territoriales. L'inspection générale des structures complexes requiert de l'expérience et une expertise spécialisée. Cette formation sera offerte à nouveau en 2013-2014.

**SUIVI DE L'ÉTAT DU RÉSEAU ROUTIER RÉALISÉ PAR DES RESSOURCES INTERNES AU MINISTÈRE**

ACTION 9 – indicateur 8

- Les données collectées en 2012-2013 auprès des 14 directions territoriales montrent que les 35 éléments d'inventaire sont réalisés presque exclusivement par du personnel du Ministère et que, corollairement, cette activité est peu confiée aux firmes privées.
- De 2011-2012 (année de référence) à 2012-2013, le pourcentage des **inventaires réalisés par des ressources internes** est demeuré stable à **96 %**. La cible de 96 % a été atteinte. Il n'y a pas de diminution ou d'augmentation par rapport à l'année de référence 2011-2012.
- Les quelques directions territoriales confiant une partie des inventaires au privé sont invitées à reprendre ces activités en régie, tandis que les autres seront appelées à poursuivre le travail réalisé en régie. Le Ministère a d'ailleurs révisé à la hausse la cible finale de cet indicateur pour la fixer à 100 %.

MTQ

**ACTION 10**

La création d'un service spécialisé en structures à Montréal et d'un bureau de projets stratégiques.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 9</b> Service spécialisé en structures à Montréal créé		■ <b>RÉALISÉ</b> avril 2012
<b>INDICATEUR 10</b> Pourcentage (%) de postes dotés au Service spécialisé en structures	<input type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : 80 % <input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : 100 %	<input type="checkbox"/> <b>40 %</b> 6 postes pourvus sur les 15 postes prévus
<b>INDICATEUR 11</b> Unité administrative responsable de la gestion des projets stratégiques créée		■ <b>RÉALISÉ</b> mai 2012
<b>INDICATEUR 12</b> Taux de respect des échéanciers et des coûts des projets stratégiques	<input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Avoir établi une première mesure et déterminé des cibles d'amélioration <input type="checkbox"/> <b>avril 2014 à mars 2016</b> : Avoir mesuré l'atteinte des cibles fixées (annuellement)	PREMIERS RÉSULTATS ATTENDUS AU COURS DE 2013-2014

**ÉTAT D'AVANCEMENT****SERVICE SPÉCIALISÉ EN STRUCTURES À MONTRÉAL**

ACTION 10 – indicateur 9

- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**  
Le 2 avril 2012, le **Service des structures – Montréal a été créé** au sein de la Direction des structures.
- Le Service offre aux directions territoriales de la grande région métropolitaine les services d'expertise en matière de conception, d'entretien, de réparation, d'évaluation et d'inspection des ouvrages d'art (ponts, ponceaux et murs).

**DOTATION DU SERVICE SPÉCIALISÉ EN STRUCTURES**

ACTION 10 – indicateur 10

- Au 31 mars 2013, **40 % des postes du Service des structures – Montréal étaient pourvus** (6 postes sur les 15 prévus). La cible est en partie réalisée.
- Plusieurs facteurs expliquent ce résultat parmi lesquels la nature des postes (expertise de pointe en structures) et la réalité du marché de l'emploi.
- La tenue de 2 journées carrières les 25 mai 2013 à Québec et 1<sup>er</sup> juin 2013 à Montréal destinées exclusivement aux candidats qualifiés devraient accélérer le processus d'embauche et faciliter le recrutement.

## UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE DE LA GESTION DES PROJETS STRATÉGIQUES

ACTION 10 – indicateur 11

### ■ ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE

Le 7 mai 2012, la Direction générale adjointe des projets stratégiques (DGAPS) a été créée et placée sous la responsabilité de la Direction générale des territoires.

- Cette nouvelle unité administrative assure, notamment :
  - l'optimisation des ressources et la saine gestion des fonds liés aux projets au regard des résultats attendus;
  - l'application des meilleures pratiques en matière de gestion de projets, tant sur le plan des modes de réalisation, des nouvelles technologies que des meilleures pratiques;
  - l'application et le suivi ministériel de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique pour les projets stratégiques;
- la livraison des projets dans le respect des balises budgétaires (temporelles et de contenu);
- la création d'un noyau d'expertise en gestion de projets, plus particulièrement en planification et en contrôle de coûts;
- Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2012, la Direction de l'Île-de-Montréal relève de la DGAPS puisque la majorité des projets stratégiques sont situés sur l'île de Montréal et qu'il est nécessaire d'assurer la cohérence des actions et l'actualisation de la stratégie *Mobilité Montréal*.
- Au 31 mars 2013, la DGAPS, comprenait 4 directions :
  - la Direction de la gouvernance des projets stratégiques et des partenariats public-privé;
  - la Direction des projets routiers et de transport collectif;
  - la Direction du projet Turcot;
  - la Direction de l'Île-de-Montréal.

## TAUX DU RESPECT DES ÉCHÉANCIERS ET DES COÛTS DES PROJETS STRATÉGIQUES

ACTION 10 – indicateur 12

LES PREMIERS RÉSULTATS POUR CET INDICATEUR SONT ATTENDUS AU COURS DE 2013-2014.

- Depuis 2008, le Ministère publie de l'information pour le suivi des grands projets. La section *Grands projets*<sup>5</sup> du site Internet du Ministère présente les projets routiers du Québec, tant ceux dont les premières étapes ont été réalisées que ceux qui n'existent que sur les planches à dessin. Il y est question du contexte dans lequel ils ont été conçus et des objectifs, de leurs coûts projetés et, dans certains cas, de l'évaluation environnementale qui en a été faite. Les renseignements sur les chantiers routiers sont regroupés par direction territoriale et sont fréquemment actualisés.
- Deux suivis ont aussi été mis en ligne dans la section *Ponts et routes – Information aux citoyens*<sup>6</sup>

du site Internet du Ministère pour que les citoyens soient en mesure de constater les efforts ministériels relativement à la mise en œuvre du plan de redressement du réseau routier québécois.

- **SUIVI STRUCTURES** : Cette section présente l'état de chacune des structures du réseau routier, la nature des travaux dont elles font ou feront l'objet, ainsi que le calendrier des interventions et des inspections qui y sont prévues (mise en ligne le 31 octobre 2011).
- **SUIVI GRANDS CHANTIERS** : Cette section rend accessibles, pour chacun des grands chantiers actifs de plus de 40 M\$, la description sommaire des travaux, l'échéancier de réalisation, l'état d'avancement, les noms des entreprises participantes de même que l'évolution des coûts. Une mise à jour de l'avancement des travaux est effectuée mensuellement et les coûts sont actualisés tous les 3 mois (mise en ligne le 13 juin 2012).

<sup>5</sup> GRANDS PROJETS

([www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/grands\\_projets/trouver\\_grand\\_projet](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/grands_projets/trouver_grand_projet))

<sup>6</sup> PONTS ET ROUTES – Information aux citoyens

([www.mtq.gouv.qc.ca/pls/apex/f?p=TBM:ACCL](http://www.mtq.gouv.qc.ca/pls/apex/f?p=TBM:ACCL))



- Ces initiatives démontrent la volonté du Ministère de faire preuve de la plus grande transparence, particulièrement dans le domaine de la gestion des travaux routiers. Elle s'inscrit dans la démarche visant à diffuser le plus d'information possible aux citoyens.
- Afin d'assurer le respect des échéanciers et des coûts des projets stratégiques, l'ensemble des projets routiers stratégiques assujettis à la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique sont dorénavant sous la responsabilité de la Direction des projets routiers et de transport collectif. Cette unité fournira l'expertise en gestion de projets, particulièrement en planification et contrôle des coûts.

■ Cette direction suivra la réalisation des projets majeurs en transport collectif (également assujettis à la Politique-cadre) et supervisera l'élaboration de méthodes, d'outils et d'indicateurs. Dans ce contexte, une **réflexion est en cours sur l'élaboration de mécanismes additionnels de contrôle de coûts et des échéanciers des projets stratégiques.**

- La définition du cadre organisationnel pour la gestion efficace des projets stratégiques répartis à travers la province a mené à la création le 1<sup>er</sup> avril 2013 de sept services des projets stratégiques dont la mise en place se fera graduellement au cours de la prochaine année. Cette approche de gestion des grands projets au sein du Ministère permettra d'améliorer le respect des échéanciers et des coûts des projets stratégiques.

MTQ

## ACTION 11

Le développement de pôles d'expertise dans divers domaines, notamment l'estimation de la valeur des honoraires professionnels et des coûts de travaux, l'analyse des bordereaux de soumission, l'évaluation et la gestion des risques (portée, échéancier, coûts) à chaque étape de la réalisation des projets routiers et l'analyse des modifications aux contrats (avenants).

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 13</b> Domaines d'expertise identifiés	RÉALISÉ	■ <b>RÉALISÉ</b> 16 domaines
<b>INDICATEUR 14</b> Critères établis pour la mise en œuvre des pôles d'expertises	RÉALISÉ	■ <b>RÉALISÉ</b> 5 critères
<b>INDICATEUR 15</b> Unité administrative responsable de la coordination et du renforcement de l'expertise créée	RÉALISÉ	■ <b>RÉALISÉ</b> mai 2012
<b>INDICATEUR 16</b> Plan de réappropriation de l'expertise réalisé	<input type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le plan et sa mise en œuvre <input type="checkbox"/> <b>avril 2013 à mars 2016</b> : Réalisation des étapes prévues (annuellement) <input type="checkbox"/> <b>2016-2017</b> : 100 % du plan réalisé	■ <b>RÉALISÉ</b> décembre 2012 <input type="checkbox"/> <b>RÉALISATION DES ACTIVITÉS PRÉVUES</b> en continu

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### DOMAINES D'EXPERTISE IDENTIFIÉS

ACTION 11 – indicateur 13

- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**  
Au cours de l'année 2011-2012, le Ministère a répertorié **16 domaines d'expertise** qui représentent des activités liées au suivi de l'état des infrastructures, à l'analyse des besoins d'intervention

et à la planification des interventions, à la préparation des projets routiers ainsi qu'à leur réalisation et à leur suivi.

- Des pôles d'expertise seront développés, à savoir une unité ou un regroupement de personnes pouvant offrir des services à plusieurs unités administratives dans un domaine d'activité particulier.
- L'établissement de ces domaines d'expertise a servi à la préparation d'une planification pour le renforcement de l'expertise et à la répartition des postes supplémentaires octroyés par le SCT dans le cadre de l'ajout de 970 ETC d'ici mars 2017.

TABLEAU 2 — LISTE DES 16 DOMAINES D'EXPERTISE

DOMAINES D'EXPERTISE		
1. Inventaire, programmation, plan de transport et cartographie	6. Assurance-qualité, sols, matériaux et enrobés	11. Gestion des projets routiers par rapport aux travaux routiers
2. Études d'opportunité, sécurité, circulation et signalisation	7. Préparation des plans et devis et libération des emprises	12. Gestion des effets de la circulation
3. Arpentage, conception et dessins assistés par ordinateur (CDAO)	8. Activités immobilières	13. Estimation des coûts de travaux
4. Conception (avant-projets préliminaires et définitifs)	9. Environnement et architecture de paysage	14. Gestion des coûts et des risques
5. Utilités publiques	10. Construction (appel d'offres et octroi, travaux et transfert à l'exploitation)	15. Systèmes de transports intelligents
		16. Gestion des eaux pluviales

### CRITÈRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PÔLES D'EXPERTISE

#### ACTION 11 – indicateur 14

- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**  
Au cours de l'année 2011-2012, le Ministère a établi **5 critères pour la mise en œuvre de pôles d'expertise.**
- Les autorités ont approuvé, en décembre 2012, la création de trois pôles d'expertise :
  - Estimation des coûts des travaux et la gestion des risques;
  - Gestion des eaux pluviales;
  - Sécurité, la signalisation, la circulation et la géométrie.
- Des propositions détaillant l'organisation et la localisation des deux premiers pôles ont été présentées pour adoption aux autorités en avril et mai 2013. Leur mise sur pied se fait progressivement.
- La proposition pour le troisième pôle sera déposée à l'automne 2013 pour une mise en œuvre prévue au cours du printemps 2014.

TABLEAU 3 — CRITÈRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PÔLES D'EXPERTISE

CRITÈRES
1. Déterminer le rôle exercé par les unités centrales et territoriales dans l'encadrement (procédure, politiques, programmes, etc.) et la réalisation des projets d'infrastructure;
2. Posséder différentes expertises dans chacune des directions territoriales (p ex. : inspection des structures, sécurité routière);
3. Préciser la portée des mandats des divers pôles d'expertise à créer dans l'organisation;
4. Fournir un volume minimal de travail au personnel d'un pôle d'expertise afin de conserver et de développer leur expertise;
5. Rattacher les pôles d'expertise à une direction centrale ou territoriale, selon le domaine d'expertise.

**UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE DE LA COORDINATION ET DU RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE**

ACTION 11 – indicateur 15

■ **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**

Le 7 mai 2012, le Bureau de coordination et de renforcement de l'expertise a été constitué au sein de la Direction générale des territoires afin de coordonner et d'uniformiser les pratiques dans cette unité administrative.

- Le Bureau a, entre autres, la responsabilité de mettre en œuvre le plan de réappropriation de l'expertise et d'en assurer le suivi ainsi que de coordonner le développement de stratégies et la reddition de comptes.

- La majorité des postes du Bureau de coordination et de renforcement de l'expertise (BCRE) a été dotée en 2012-2013.

**PLAN DE RÉAPPROPRIATION DE L'EXPERTISE**

ACTION 11 – indicateur 16

■ **Prévu** en octobre 2012 au moment de la première reddition de comptes à la Commission de l'administration publique; le **Plan de renforcement de l'expertise a été approuvé le 6 décembre 2012.**

- Le Plan vise à ce que le Ministère reprenne le leadership en matière d'expertise de connaissance et celle relative au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier. Il comprend les stratégies et les mesures à mettre en place pour renforcer l'expertise au sein des équipes de travail qui réalisent des activités hors exploitation (inventaire, conception, plans et devis, construction, etc.).
- La mise en œuvre du Plan a débuté par la présentation aux gestionnaires du Ministère le 26 février 2013.

- Plusieurs activités concourantes au Plan ont déjà été menées :
  - Présentation aux gestionnaires sur la mise en œuvre du Plan.
  - Tournée de toutes les directions territoriales réalisée en avril et en mai 2013 afin de présenter le Plan, les cibles de renforcement visées ainsi que les postes supplémentaires attribués spécifiquement à ces fins.
  - Dépôt par les directions territoriales de leur plan d'action respectif pour contribuer à la mise en œuvre du Plan en 2013-2014. Les directions territoriales seront accompagnées par le BCRE dans la réalisation de leur plan.
- Des actions de communication seront aussi tenues en 2013-2014 pour faire connaître le Plan, ses objectifs et ses cibles à tous les employés du Ministère.

MTQ

**ACTION 12**

La vérification des travaux réalisés par les firmes de génie par des ressources spécialisées du Ministère tant aux étapes de planification et de préparation de projet, de conception des plans et devis que de surveillance des travaux de construction.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<p><b>INDICATEUR 17</b> Listes de vérification des mandats confiés aux firmes de génie conseil définies et mises en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2012-2013</b> : Avoir développé et approuvé une liste de vérification pour chacun des mandats (<i>Avant-projet, Plans et devis et Surveillance</i>)</li> <li>□ <b>2013-2014</b> : Avoir mis en œuvre les listes de vérification des mandats pour tous les contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> décembre 2012</li> <li>□ <b>MISE EN ŒUVRE DES LISTES</b> en cours</li> </ul>

**ÉTAT D'AVANCEMENT**

## LISTES DE VÉRIFICATION DES MANDATS CONFÉES AUX FIRMES DE GÉNIE-CONSEIL

### ACTION 12 – indicateur 17

- Le Ministère dispose de différents guides à l'intention des concepteurs et des surveillants de travaux routiers. Lorsque les mandats sont réalisés par des firmes de génie-conseil, le Ministère en assure la supervision.
  - Il y a trois types de mandats visés par les listes de vérification : les mandats d'avant-projet, ceux pour les plans et devis ainsi que ceux relatifs à la surveillance.
  - **MANDAT AVANT-PROJET** : Phase préliminaire de conception d'un projet routier, elle est cruciale, car elle permet de définir l'envergure d'un projet. Le mandat *Avant-projet* consiste à développer divers scénarios d'aménagement en tenant compte des objectifs à atteindre, des contraintes et des résultats des consultations effectuées. Pour chacun des scénarios, on procède, notamment, à une estimation sommaire des quantités et des coûts associés à chacun des ouvrages.
  - **MANDAT PLANS ET DEVIS** : Préparation des plans de construction et des détails du projet, le mandat *Plans et devis* sert aussi à la rédaction des clauses administratives et techniques des devis qui permettront de procéder à l'appel d'offres.
  - **MANDAT SURVEILLANCE** : Activité très importante pour la réalisation d'un projet routier qui consiste à s'assurer que les travaux atteignent les objectifs du projet pour lequel ils ont été conçus, qu'ils sont conformes aux plans et devis et qu'ils sont payés en fonction des bordereaux et des règles administratives appropriées. À cet effet, le Ministère met à la disposition des surveillants le *Guide de surveillance – chantiers d'infrastructures de transport*.
  - Le Ministère définit les éléments qui doivent être systématiquement vérifiés auprès des prestataires de services par ses ressources internes spécialisées lors de l'exécution des mandats par des firmes de génie-conseil. L'objectif est de s'assurer que les livrables sont adéquats et respectent les normes, les engagements contractuels et les engagements financiers convenus.
- **Les éléments de vérification des mandats confiés aux firmes** en matière d'avant-projet, de plans et devis et de surveillance **ont été approuvés le 6 décembre 2012.**
- L'échéancier pour la mise en œuvre des trois listes de vérification dans les directions territoriales est fixé au 31 mars 2014.
  - Un rodage des listes sera réalisé en commençant par celle relative aux mandats de surveillance. Ensuite viendront ceux des listes *Avant-projet* et *Plans et devis*.

MTQ

**ACTION 13**

Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'attraction et de fidélisation du personnel.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 18</b> Programme triennal d'attraction et de fidélisation du personnel réalisé.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le programme et réalisé les étapes du programme déterminé pour cette année  <input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Avoir réalisé les étapes du programme déterminé pour cette année	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> ÉTAPES DU PROGRAMME RÉALISÉES EN CONTINU mai 2012

**ÉTAT D'AVANCEMENT****PROGRAMME D'ATTRACTION ET DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL**

ACTION 13 – indicateur 18

- **Le 16 mai 2012, le Programme d'attraction et de fidélisation du personnel** visant à pourvoir 970 ETC en 5 ans a été **approuvé et mis en œuvre**.
- De manière à soutenir efficacement le recrutement de nouveaux employés (ACTION 6) et la fidélisation de ceux déjà en poste, le Programme comporte des mesures à court, moyen et long termes, et se décline en 4 axes d'intervention.
- **PROMOUVOIR LES CARRIÈRES AU MINISTÈRE DES TRANSPORTS** : Le Ministère a accru sa présence dans les salons de l'emploi, les établissements scolaires, les congrès et les colloques. En date du 31 mars 2013, 57 événements avaient eu lieu, dont 30 premières participations (53 %).
- **MAXIMISER L'APPROCHE DU RECRUTEMENT** : En partenariat avec le CSPQ, le Ministère a procédé à l'épuration des listes de déclaration d'aptitude des ingénieurs et des techniciens en travaux publics et a tenu des concours successifs (environ 1 concours tous les 2 mois). Les examens d'évaluation pour les ingénieurs ont également été revus afin de mieux refléter la réalité des emplois en génie.
- **OPTIMISER LES PRATIQUES DE GESTION** : L'accompagnement des gestionnaires dans l'optimisation de leur pratique de gestion est une priorité ministérielle concourante au renforcement de l'expertise. En 2012-2013, le Ministère a augmenté de 73 % ses investissements en formation des cadres, qui sont passés de 299 129 \$ à 518 513 \$ (moyenne de 24,7 jours/personne en formation).
- **FAVORISER L'ACCOMPLISSEMENT DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL** : Le Ministère est activement engagé à accompagner les employés dans l'accomplissement de leur travail et également dans leur épanouissement personnel. En 2012-2013, le Ministère a augmenté de 58 % les dépenses de formation pour le développement des compétences, passant de 2 978 017 \$ à 4 711 803 \$.
- Le cadre de référence sur la reconnaissance au travail est aussi en élaboration; les travaux ont été réorientés afin de privilégier le développement du personnel dès l'entrée en fonction.
- Le Programme fait l'objet d'un suivi régulier par les autorités du Ministère. Un bilan sera dressé à la fin de certaines étapes charnières pour que les adaptations nécessaires soient apportées rapidement et efficacement.

## MESURES DE SOUTIEN AU RECRUTEMENT

- **ACTIVITÉS PROMOTIONNELLES** : Lors de la première reddition de comptes à la Commission de l'administration publique, le Ministère avait assisté à 35 événements afin de promouvoir son offre d'emploi auprès des étudiants de niveau collégial et universitaire dans le domaine du génie, mais aussi auprès d'une population plus large en recherche d'emploi ou pouvant être ouvertes à de nouveaux défis. Cette participation aux salons et journées *Carrières* a été reprise et bonifiée de sorte qu'au 31 mars 2013, le Ministère avait pris part à un près de 60 événements promotionnels.
- **NOUVELLES APPROCHES ET PARTENARIATS** : Le Ministère a développé de nouvelles approches et de nouveaux partenariats en établissant des liens plus étroits avec l'École Polytechnique de Montréal, l'École des technologies supérieures, l'Université Laval, et l'Université de Sherbrooke et le cégep de Limoilou. Ceci a permis, entre autres, la tenue de conférences midi et une participation plus active à l'offre de stages et aux événements promotionnels destinés aux étudiants. .

TABLEAU 4 - SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS PROMOTIONNELLES SELON LA CLIENTÈLE VISÉE

TYPE D'ACTIVITÉ	NOMBRE	PROPORTION
Grand public	8	14 %
Institution d'enseignement	37	65 %
Organisme, association ou ordre professionnel	9	16 %
Recrutement privé pour clientèle spécifique	3	5 %
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

- **PROGRAMME AMBASSADEURS** : Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a lancé le Programme gouvernemental d'attraction des talents. L'initiative repose sur la participation de certains membres du personnel de la fonction publique (ambassadeurs) qui interviennent auprès de clientèles cibles par des conférences, des allocutions, des entrevues et autres.
- Dès janvier 2012, le Ministère a mis en place le Programme avec une phase expérimentale visant les ingénieurs et les techniciens des travaux publics. Dans le contexte de ce programme, presque toutes les activités de promotions auxquelles le Ministère participe se font avec l'assistance d'un des 55 ambassadeurs formés. Par ailleurs, ces mêmes ambassadeurs sont parfois appelés à contribuer aux activités promotionnelles organisées par le CSPQ.
- **CONDITIONS DE TRAVAIL DES INGÉNIEURS BONIFIÉES** : Depuis le 29 mars 2012, le Ministère peut offrir aux ingénieurs de nouvelles conditions de travail issues d'une entente de principe entre le SCT et l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec (APIGQ). Les modifications apportées à la convention collective 2010-2015 concernent les conditions de travail suivantes :
  - **PRIME D'ATTRACTION À L'ENTRÉE EN FONCTION** : Une prime dégressive pour tout ingénieur recruté d'ici au 30 mars 2015 sera octroyée sur 3 ans. Au 31 mars 2013, 108 ingénieurs bénéficiaient de la prime d'attraction.
- **MESURE D'INCITATION AU TRANSFERT D'EXPERTISE** : La possibilité de payer au taux de 100 % les jours de maladie utilisés lors d'une préretraite totale si l'ingénieur effectue du transfert d'expertise durant cette période. Au 31 mars 2013, aucun ingénieur ne s'était prévalu de la mesure d'incitation au transfert d'expertise.
- **MAJORATION DU TAUX DE TRAITEMENT EN FIN DE CARRIÈRE** : L'ingénieur cumulant 30 années de service admissible à une rente verra son taux de traitement majoré de 4 %. Au 31 mars 2013, 24 ingénieurs recevaient la majoration du taux de traitement.
- **CRITÈRE ADDITIONNEL POUR LA MISE EN PLACE D'HORAIRE MAJORÉS** : La majoration de l'horaire selon le nouveau critère des besoins du service s'ajoute à celui déjà prévu dans la convention collective. Au 31 mars 2013, la proportion avait été ajustée et 20,5% des ingénieurs pourront ainsi travailler selon un horaire majoré.
- Une proposition de répartition des postes avec un horaire majoré est en cours d'analyse et d'approbation tandis que le cadre d'analyse des effets de ces mesures reste à définir. Des sondages d'opinion auprès des bénéficiaires ou des analyses statistiques seront considérés dans l'examen de l'approche à adopter.

## CAMPAGNE BÂTISSEURS RECHERCHÉS

- Le Ministère a lancé le 15 octobre 2012 sa nouvelle image de marque sous le thème *Bâtisseurs recherchés*; cette vaste campagne de communication met de l'avant les carrières d'ingénieur et de technicien des travaux publics au Ministère.
- La campagne *Bâtisseurs recherchés* vise à :
  - démontrer l'expertise du Ministère et sa volonté de la renforcer;
  - faire valoir les qualités d'employeur du Ministère;
  - susciter l'intérêt de la relève pour des emplois;
  - informer sur les possibilités de carrières au MTQ et les emplois offerts.
- Cette campagne est soutenue par différentes plates-formes :
  - site Web [www.BatisseursRecherches.gouv.qc.ca](http://www.BatisseursRecherches.gouv.qc.ca);
  - présence sur les médias sociaux (Facebook, YouTube, LinkedIn).
- Grâce à un sondage réalisé en mars 2013, il a été possible de constater que la principale plate-forme de la campagne, le site Web dédié à la campagne, a permis l'atteinte des objectifs de communication à plus de 90 %.
- Les actions entreprises dans le cadre de cette campagne ont contribué significativement aux résultats observés en matière d'embauche.

MTQ

**ACTION 14**L'implantation d'une approche de transfert d'expertise et d'accompagnement du personnel en début de carrière (*Organisation apprenante*).

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013
<b>INDICATEUR 19</b> Programme <i>Organisation apprenant</i> réalisé.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir élaboré et approuvé le programme <input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Avoir élaboré et approuvé la stratégie de déploiement et le plan d'implantation dans les directions territoriales <input type="checkbox"/> <b>2014-2015</b> : Avoir réalisé 100 % du programme en territoire	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> juin 2012 <input type="checkbox"/> <b>STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT</b> préparée

**ÉTAT D'AVANCEMENT****ORGANISATION APPRENANTE**

ACTION 13 – indicateur 18

- Le Ministère a élaboré un programme *Organisation apprenante* dans le but de former de jeunes diplômés pour préparer une relève compétente et assurer le partage des connaissances ainsi que le maintien et le renouvellement de l'expertise.
- Le Programme vise, pour la première phase de déploiement, les corps d'emploi *Ingénieur* et *Technicien des travaux publics*.
- **Le lancement du programme a été fait le 21 juin 2012; la cible est considérée réalisée. Le projet est à l'essai à la Direction de la Mauricie-Centre-du-Québec.**
- En plus des attentes exprimées en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, parmi lesquelles l'accompagnement par une personne-ressource, le soutien constant et l'identification des besoins en formation actuels et futurs, l'approche retenue pour l'*Organisation apprenante* intègre le suivi de l'apprenant par l'intermédiaire d'un plan de développement personnalisé.
- Les directions territoriales accueillent et forment les participants. À la suite de la période de formation qui vise à les rendre entièrement autonomes dans la réalisation de leurs tâches, les nouveaux employés pourront demeurer à la direction territoriale ou être affectés à d'autres directions au sein du Ministère.
- Au moment de la première reddition de comptes auprès de la Commission de l'administration publique, le programme devait être mis en place à l'automne 2012 dans les directions territoriales de l'Estrie et de l'Ouest-de-la-Montérégie. Le projet-pilote s'est plutôt poursuivi au sein de la Direction de la Mauricie-Centre-du-Québec.
- Le programme sera mis en place au cours de l'été 2013 dans 3 directions territoriales :
  - Direction de l'Estrie;
  - Direction de l'Ouest-de-la-Montérégie;
  - Direction du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.
- La rédaction du guide pratique a été finalisée en mars 2013; les outils d'accompagnement, l'établissement des rôles et responsabilités et la stratégie d'implantation ministérielle ont été préparés.
- Un comité directeur a été formé afin s'assurer la mise en place du programme et d'émettre des recommandations au besoin.
- Un suivi rigoureux sera effectué et des ajustements seront apportés en continu afin d'assurer le déploiement à d'autres directions territoriales dès janvier 2014 et, ultimement, à l'ensemble des directions territoriales.



## AXE 3

# DE NOUVELLES INITIATIVES POUR PRÉVENIR, DÉTECTER LA COLLUSION ET PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS PUBLICS

SCT

**ACTION 15**

La mise en place, le 1<sup>er</sup> juin 2012, d'un registre afin de rendre inadmissibles aux contrats publics les contractants qui ont été déclarés coupables de certaines infractions, notamment en matière de crime économique, de crime lié à la collusion et à la corruption et de fraude fiscale.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

**ACTION 16**

La modification des documents types d'appels d'offres par l'introduction d'une attestation de probité en y intégrant l'attestation anticollusion.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

MTQ

**ACTION 17**

Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché au MTQ.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 20</b> Secteur <i>Analyse de marché</i> créé		■ <b>RÉALISÉ</b> janvier 2012
<b>INDICATEUR 21</b> Pourcentage (%) de dotation des postes en analyse de marché	■ <b>2012-2013</b> : 100 % des postes comblés	■ <b>RÉALISÉ</b> mars 2013
<b>INDICATEUR 22</b> Connaissance de l'évolution des marchés du Ministère développée	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2012-2013</b> : Étude statistique <i>Dépassements de coûts dans les contrats de construction octroyés par appel d'offres public</i> réalisée</li> <li><input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Études statistiques ou économiques <i>Dépassements de coûts selon les catégories de travaux</i> réalisés</li> <li><input type="checkbox"/> <b>2014-2015</b> : Études statistiques ou économiques <i>Dépassement de coûts selon les sources</i> (variations de quantité, clauses d'ajustement et imprévus) réalisées</li> </ul>	■ <b>RÉALISÉ</b> mai 2012
<b>INDICATEUR 23</b> Projet pilote de vérification systématique sur des chantiers de construction réalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2012-2013</b> : Projet pilote et plan de mise en œuvre approuvés</li> <li><input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Évaluation de la pertinence de développer un programme systématique de vérification sur des chantiers de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> Projet mené entre septembre et novembre 2012</li> <li><input type="checkbox"/> <b>ÉVALUATION DE PERTINENCE</b> en cours</li> </ul>

MTQ

**ACTION 17 suite**

Le renforcement de la Direction des enquêtes et de l'analyse de marché au MTQ.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 24</b> Banque de données pour l'analyse de marché constituée	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2012-2013</b> : Après analyse, identification des données pertinentes dans les systèmes du Ministère et autres sources réalisée</li> <li>□ <b>2013-2014</b> : Processus d'accès aux données mis en place et banque de données élaborée</li> <li>□ <b>2014-2015</b> : Exploitation de la banque de données débutée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> en continu</li> <li>□ <b>PROCESSUS D'ACCÈS AUX DONNÉES</b> en élaboration</li> </ul>
<b>INDICATEUR 25</b> Indicateurs de collusion définis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2012-2013</b> : Indicateurs sur les conditions de marché du Ministère produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>RÉALISÉ</b> en continu</li> </ul>

**ÉTAT D'AVANCEMENT****SECTEUR ANALYSE DE MARCHÉ CRÉÉ**

ACTION 17 – indicateur 20

- La Direction des enquêtes et de l'analyse de marché créée en décembre 2010 a pour mandat de soutenir l'action du Ministère :
    - dans son fonctionnement interne, par la détection de gestes répréhensibles et la formulation de recommandations visant à faire évoluer les orientations et les stratégies du Ministère en matière d'éthique, de protection des renseignements personnels et de gestion des ressources;
    - dans sa gestion contractuelle, par l'anticipation des tendances des marchés dans lesquels le Ministère a une participation financière et le suivi de leur évolution ainsi que la détection de situations de marché problématiques pour prévenir les pratiques anticoncurrentielles.
- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**  
Le secteur *Analyse de marché* a été créé en janvier 2012.

**POURCENTAGE DE DOTATION DES POSTES EN ANALYSE DE MARCHÉ**

ACTION 17 – indicateur 21

- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE** | Au 31 mars 2013, le Ministère avait pourvu **100 % des postes en analyse de marché**. L'équipe de 8 personnes est désormais entièrement dédiée à la réalisation des analyses de marché.

## CONNAISSANCE DE L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS DU MINISTÈRE

### ACTION 17 – indicateur 22

- Une **étude statistique sur les dépassements de coûts dans les contrats de construction octroyés par appel d'offres public** (années 2006 à 2009) a été achevée en mai 2012.
- Cette étude a permis de déterminer qu'il n'y avait pas de relation entre le montant estimé, le montant original à la signature et le montant dépensé. Ainsi, les contrats de construction signés à un montant inférieur ou égal au montant estimé n'engendreraient pas davantage de dépassements de coûts.
  - Le 13 juin 2012, le Ministère a déposé les résultats de cette analyse comparative à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction. (pièce 4P-71 — <https://www.ceic.gouv.qc.ca/>).
- Pour l'année 2013-2014, les actions suivantes sont en cours ou en voie d'être débuter :
    - Mise à jour de l'étude portant sur les dépassements de coûts dans les contrats de construction en y ajoutant l'analyse les contrats terminés (années 2009-2010 et 2010-2011);
    - Étude portant sur les dépassements de coûts dans les contrats de construction en regroupant les contrats de construction selon les grandes catégories de travaux, notamment la construction de structures complexes ou non complexes; la construction de routes et la fabrication et la pose d'enrobés.

## PROJET PILOTE DE VÉRIFICATION SYSTÉMATIQUE SUR DES CHANTIERS DE CONSTRUCTION

### ACTION 17 – indicateur 23

- Le **12 avril 2012, l'approbation a été obtenue pour la mise en œuvre d'un projet pilote** visant à expérimenter la méthodologie et à évaluer la faisabilité et la pertinence d'appliquer un programme systématique de vérification sur des chantiers de construction.
- Le projet pilote de vérification systématique des chantiers de construction ciblait les chantiers de la grande région de Montréal et a été mené du 20 septembre 2012 au 16 novembre 2012. Cette démarche a permis de colliger et de valider certaines informations relativement à la surveillance des chantiers de construction.
- Le projet visait 9 chantiers répartis sur le territoire des 4 directions de la grande région de Montréal. Au total, 40 visites sur les chantiers ont été effectuées. Les visites ont permis de constater, sur certains chantiers, des non-conformités au critère *Présence des membres de l'équipe de surveillance tel que convenu au contrat attribué par le Ministère à la firme de génie-conseil*.
  - Le rapport du projet pilote sera présenté aux autorités du Ministère d'ici la fin juin 2013 aux fins d'approbation des recommandations et de leur mise en œuvre.

## BANQUE DE DONNÉES POUR L'ANALYSE DE MARCHÉ

### ACTION 17 – indicateur 24

- Depuis février 2012, une démarche exploratoire a permis d'inventorier les données pertinentes dans les systèmes opérationnels du Ministère pour les besoins en analyse de marché.
- Pour la constitution d'une banque de données, l'**identification de données requises** et disponibles dans les systèmes du Ministère ou provenant de sources externes est maintenant réalisée en continu. Cette approche dynamique s'impose pour être en mesure de suivre l'évolution des marchés.
- Au cours de 2013-2014, des démarches sont entreprises pour avoir accès aux bases de données ciblées. Ces accès permettront de structurer la banque de données et de procéder à certaines extractions aux fins d'analyses et d'études.

**INDICATEURS DE COLLUSION**

## ACTION 17 – indicateur 25

- L'étude statistique *Dépassements de coûts dans les contrats de construction octroyés par appel d'offres public* a permis de développer des **indicateurs de collusion**.
- Les indicateurs de collusion développés mettent en relation les différents montants suivant l'évolution d'un contrat (appel d'offres, soumission, estimation, signature, fermeture) :
  - le ratio *montant original / estimation*;
  - le ratio *montant dépensé / montant original à la signature*;
  - le ratio *montant dépensé / montant original à la signature* (contrat signé à un montant inférieur ou égal à l'estimation ou supérieur à l'estimation).
- D'autres études permettront de définir des indicateurs, notamment celle qui sera réalisée dans le cadre de l'analyse systématique des bordereaux de soumission (ACTION 23).
- Selon les besoins exprimés par les autorités du Ministère et suivant les analyses menées, d'autres indicateurs sur les conditions de marché pourraient être développés et être ajoutés à ceux qui sont déjà mesurés. La mesure est réalisée en continu.

MTQ

**ACTION 18**

Les consortiums en services professionnels et de génie seront tenus de divulguer la composition et la répartition des honoraires entre les firmes

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013
INDICATEUR 26 Documents d'appels d'offres modifiés	Réalisé	■ <b>RÉALISÉ</b> décembre 2011

**DOCUMENT D'APPELS D'OFFRES**

## ACTION 18 – indicateur 26

- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**  
Depuis **décembre 2011**, les documents d'appels d'offres ont été modifiés et publiés afin d'exiger des consortiums une divulgation du pourcentage de participation des firmes qui les composent.
- Les données recueillies à la fin d'une année complète de mise en œuvre servent à l'analyse de marché.

MTQ

**ACTION 19**

La mise sur pied d'un comité conjoint et permanent (MTQ-UPAC) de prévention et de détection de la collusion dans le domaine de la construction routière

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013
INDICATEUR 27 Structure formelle d'échanges d'information entre les deux organisations développée	Réalisé	■ <b>RÉALISÉ EN CONTINU</b> juin 2012 TABLE DE CONCERTATION SUR LA PROTECTION DE L'INTÉGRITÉ DES CONTRATS DANS LE DOMAINE DE LA CONSTRUCTION ET DE L'ENTRETIEN DU RÉSEAU ROUTIER

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### STRUCTURE FORMELLE D'ÉCHANGES D'INFORMATION

ACTION 19 – indicateur 27

#### ■ ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE

Au printemps 2012, le Ministère et l'UPAC ont décidé de la création de la **Table de concertation sur la protection de l'intégrité des contrats dans le domaine de la construction et de l'entretien du réseau routier** et de deux comités opérationnels : *Prévention* et *Vérification-enquête*. La première séance de travail de la Table de concertation a eu lieu le 8 juin 2012.

- La Table de concertation a pour mandat :
  - de donner les orientations en matière de prévention et de détection de la collusion à ses comités opérationnels;
  - d'assurer l'efficacité, l'efficience et la cohérence dans les travaux de ses comités opérationnels, dans le respect des règles liées à la confidentialité, à la protection des renseignements personnels et à la protection des enquêtes;
  - d'approuver les mécanismes d'échanges de renseignements et d'information en matière de collusion, selon les rôles et les responsabilités du Ministère et de l'UPAC (dénonciations reçues, traitement, enquêtes envisagées).
- Au cours de 2012-2013, les modalités d'application de l'entente pour l'échange de renseignements et d'information dans la lutte contre la corruption ont été convenues entre le Ministère et l'UPAC. Ces modalités visent notamment l'identification d'agents de liaison responsables de transmettre ou de donner accès à l'UPAC à toute l'information qu'elle requiert en assurant le respect de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.
- Le comité opérationnel *Prévention* s'est réuni les 19 juin et 10 décembre 2012. Le SCT et l'UPAC ont collaboré à l'élaboration du contenu de la formation de base sur la protection de l'intégrité des contrats (ACTION 29) diffusée aux 182 gestionnaires du Ministère en lien avec les contrats.
- Le comité *Prévention* s'est aussi réuni le 30 avril 2013 pour la présentation du bilan des séances de formation de base sur la protection de l'intégrité des contrats données par le Ministère (ACTION 29).

SCT

### ACTION 20

La transmission systématique à tous les employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé, d'un avis écrit leur rappelant les principes éthiques et indiquant qu'il ne leur est pas permis de travailler à leur compte ou pour un employeur dans une opération où ils étaient alors concernés.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 21

Une communication au moment de l'embauche de nouveaux employés rappelant les principes éthiques et les règles de déontologie qui s'appliquent et leur engagement écrit d'en respecter les termes.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 22

La mise en ligne d'une capsule de sensibilisation aux principes d'éthique et aux règles de déontologie, accessible à tous les employés de la fonction publique.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

## ACTION 23

Le MTQ procédera à l'analyse systématique des bordereaux de soumission et collaborera avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'examen de la possibilité et des conséquences de rejeter automatiquement toute offre comportant un article problématique.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 28</b> Processus de travail dans le cadre de l'examen des bordereaux de soumission révisé	<input checked="" type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé un plan de travail et sa mise en œuvre <input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> octobre 2012 <input type="checkbox"/> <b>Réalisation des étapes 2013-2014</b> en cours

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### EXAMEN DES BORDEREAUX DE SOUMISSION

ACTION 23 – indicateur 28

- **BORDEREAU DE SOUMISSION** : Formulaire prescrit par le Ministère que le soumissionnaire doit remplir en vue de présenter son offre. Il énumère les articles ou les pièces nécessaires à l'exécution d'un marché ainsi qu'une estimation des quantités requises en vue d'en obtenir les prix unitaires. Il ventile les dépenses rattachées au projet pour lequel il soumissionne.
- Depuis mai 2012, le Ministère constitue une banque de données par l'enregistrement des renseignements inscrits sur tous les bordereaux de soumission reçus dans le cadre d'un appel d'offres. Auparavant, l'enregistrement visait uniquement le bordereau des trois plus basses soumissions.
- Un comité de travail a procédé à l'analyse du processus actuel des bordereaux de soumission pour déterminer les besoins en information.
- Le comité de travail a commencé ses travaux à l'automne 2012 et a soumis, en **octobre 2012, un plan de travail et sa mise en œuvre qui ont été approuvés.**
- Pour une première phase, le comité de travail a identifié 6 alertes pour la détection des soumissions potentiellement problématiques :
  - soumission anormalement basse (1 alerte);
  - soumission dont les prix sont potentiellement débalancés (2 alertes);
  - situation possible de collusion (3 alertes).
- Un rapport d'étape présentant les alertes retenues a été soumis en décembre 2012. Le Comité directeur a approuvé ces alertes et a autorisé la réalisation des travaux informatiques visant à développer les fonctions d'analyses des bordereaux de prix soumissionnés de construction permettant de déterminer, à l'aide d'alertes, les soumissions potentiellement problématiques.
- En date du 31 mars 2013, tout le développement informatique nécessaire au calcul des alertes était réalisé, testé et mis en production.
- Le Ministère assumera ainsi une veille des éléments d'information contenus dans les bordereaux de soumission et créera les éléments de vérification requis pour la détection des pratiques douteuses.
- À l'automne 2013, il est prévu que tous les usagers des différentes unités administratives concernées par l'adjudication, la gestion ou la surveillance des marchés de construction reçoivent une formation sur l'utilisation du rapport d'analyse et des alertes.

SCT

### ACTION 24

L'ajustement de la Politique de gestion contractuelle concernant les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics dans le but de donner des directives sur la communication avec les entreprises qui se sont procuré les documents d'appels d'offres, mais qui n'ont pas présenté de soumission

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 25

La proposition de modifications à la réglementation afin de permettre à un organisme public de rejeter, selon certaines conditions, une soumission anormalement basse

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 26

La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger qu'une seule soumission puisse être déposée par une entreprise et ses personnes liées afin d'éviter de recevoir plus d'une soumission de la part d'une même entreprise sous différentes raisons sociales

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 27

La proposition de modifications aux politiques de gestion contractuelle visant à assurer le respect des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT/MTQ

### ACTION 28

La tenue d'activités de formation et la sensibilisation à l'éthique publique

INDICATEURS MTQ	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 34</b> Nombre des activités de formation et de sensibilisation réalisées	<input type="checkbox"/> <b>avril 2012 à mars 2015</b> : 40 activités par année <input type="checkbox"/> <b>avril 2015 à mars 2017</b> : 10 activités par année	<input type="checkbox"/> <b>27 ACTIVITÉS</b>
<b>INDICATEUR 35</b> Nombre de participants aux activités de formation et de sensibilisation	<input checked="" type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : 600 <input type="checkbox"/> <b>avril 2013 à mars 2015</b> : 800 (annuellement) <input type="checkbox"/> <b>avril 2015 à mars 2017</b> : 200	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 693 participants
INDICATEURS SCT	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 36</b> Outils et activités de formation et de sensibilisation à l'éthique réalisées pour les répondants en éthique des ministères et organismes	<input checked="" type="checkbox"/> <b>En continu</b> : Formation de tout nouveau répondant en éthique	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 4 formations données mai à octobre 2012 et janvier et mars 2013

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION À L'ÉTHIQUE PUBLIQUE ET PARTICIPATION

ACTION 28 – indicateurs 34 et 35

- Au cours de 2012-2013, un total de **27 activités de formation a été donné à 693 employés**; la cible est en partie réalisée pour le nombre d'activités de formation alors qu'elle est largement dépassée pour le nombre de participants.
- Ces activités prévues, notamment, dans les journées d'accueil des nouveaux employés du Ministère permettent une intervention de sensibilisation efficace.
- Un effet direct de la formation à l'éthique publique s'observe par l'augmentation du nombre de demandes d'avis éthiques. Du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2013, près de 60 avis éthiques concernant les conflits d'intérêts et les règles d'après-mandat ont été donnés au personnel. En comparaison, au cours de 2011 et de 2012, une trentaine d'avis éthiques avaient été demandés.
- Un réseau d'une quarantaine de répondants en éthique et lobbyisme assume un rôle conseil auprès du personnel du Ministère.

## SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### OUTILS ET ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION À L'ÉTHIQUE CONÇUS POUR LES RÉPONDANTS EN ÉTHIQUE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

Le SCT, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ENAP), a conçu une nouvelle formation destinée aux répondantes et répondants en éthique des ministères et organismes : *Le répondant en éthique : un acteur clé de l'éthique gouvernementale québécoise*.

Cette nouvelle formation de 3 jours permet aux répondantes et répondants d'approfondir leurs connaissances du cadre référentiel de l'éthique gouvernementale québécoise, de faciliter leur compréhension des différentes facettes du rôle de répondant en éthique et de se familiariser avec les principaux dispositifs et outils en éthique s'offrant à eux.

Cette formation permet également aux participantes et participants de prendre connaissance du phénomène d'émergence de l'éthique à l'échelle internationale et québécoise ainsi que de l'infrastructure éthique québécoise et des enjeux éthiques au quotidien.

### ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION À L'ÉTHIQUE PUBLIQUE ET PARTICIPATION

ACTION 28 – indicateurs 34 et 35

- Au cours de 2012-2013, un total de **4 formations** a été donné à plus de 40 répondants en éthique des ministères et organismes; la cible est atteinte.
- Les activités de formation ont été données aux mois de mai et octobre 2012, ainsi qu'aux mois de janvier et mars 2013.



## ACTION 29

En collaboration avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC), la mise en œuvre d'un programme de formation à la détection de situation de collusion pour les employés du MTQ, lequel sera déployé à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement

INDICATEURS MTQ	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013	31 MAI 2013
<b>INDICATEUR 37</b> Programme triennal de formation à la détection de situations de collusion à l'intention des intervenants en gestion contractuelle du Ministère réalisé.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir approuvé le programme et le plan de mise en œuvre <input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Avoir réalisé les étapes du plan déterminées pour cette année <input type="checkbox"/> <b>2014-2015</b> : Avoir réalisé 100 % du programme triennal	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> décembre 2012  8 séances du 21 février au 31 mars 2013 : 156 participants	<input type="checkbox"/> <b>Réalisation des étapes 2013-2014</b>  3 séances en avril 2013 : 69 participants
<b>INDICATEUR 38</b> Évaluations et bilans des sessions de formation réalisés.	<input type="checkbox"/> <b>Jusqu'au 31 mars 2015</b> : Évaluations et bilans réalisés sur une base annuelle		<input type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> Avril 2013 (bilan 2012-2013)
INDICATEURS SCT	CIBLES		
<b>INDICATEUR 39</b> Collaboration du SCT aux sessions de sensibilisation sur la collusion et la corruption données par l'UPAC à l'ensemble des secrétaires de comités de sélection provenant des ministères et organismes et des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux		<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ EN CONTINU</b> décembre 2012 et mars 2013	

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### PROGRAMME TRIENNAL DE FORMATION

#### ACTION 29 – indicateur 37

- Les travaux du comité *Prévention* ont débuté le 19 juin 2012 afin de mettre en œuvre un programme triennal de formation.
- Des besoins en formation ont été définis à la suite de consultations internes et les recommandations ont été transmises à la Table de concertation à l'automne 2012.
- Le programme de **formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics** et sa mise en œuvre ont été approuvés par les autorités le 18 décembre 2012.
- La formation de base sur la protection de l'intégrité des contrats a été donnée à tous les gestionnaires du Ministère dont les tâches sont en lien avec les contrats. Elle a débuté par un projet pilote en février 2013 et s'est poursuivie du 21 février au 16 avril 2013.
- Jusqu'à présent, 11 séances de formation ont été données à 225 participants, c'est-à-dire à tous les cadres du Ministère directement concernés par la gestion des contrats, soit 182 gestionnaires (61 %) et 43 employés.
- Le SCT et l'UPAC ont collaboré à la conception de la formation, notamment par le truchement du coffre à outils sur la protection de l'intégrité des contrats publié par le SCT et par les études de cas proposés par l'UPAC. De plus, les deux organisations ont assisté au projet pilote. Ils ont aussi participé aux travaux du comité *Prévention* MTQ-UPAC-SCT (19 juin et 10 décembre 2012).

- Les besoins en perfectionnement des participants seront recueillis à partir du mois de juin 2013 et tout au cours de la formation à venir. Un plan de formation spécifique en découlera et un inventaire des outils requis.
- En août 2013, 6 équipes d'agents multiplicateurs seront formées pour donner de septembre à décembre 2013 la plus grande partie de la formation de base aux 2 500 employés du Ministère concernés par la gestion contractuelle.
- Le SCT a la responsabilité de déployer une formation sur la protection de l'intégrité des contrats à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle du gouvernement. À cet égard, il prendra en considération le matériel conçu et l'expérience acquise par le Ministère dans ce domaine.

## ÉVALUATIONS ET BILAN

### ACTION 29 – indicateur 38

- **Le bilan a été déposé aux autorités du Ministère le 22 mai 2013.** Globalement, la formation est jugée comme étant satisfaisante (voire très satisfaisante) par 85 % des participants. Le contenu ainsi que les échanges entre les participants sont grandement appréciés.
- La gestion des conflits d'intérêts ressort comme un élément-clé abordé lors de la formation et, selon les participants, mérite d'être renforcée et de faire l'objet d'outils concrets.
- Le **30 avril 2013**, le comité *Prévention* MTQ-UPAC-SCT s'est réuni pour prendre connaissance, entre autres, du bilan de la formation de base donnée par le Ministère (ACTION 29).
- Les travaux suivants seront réalisés d'ici la fin 2013 :
  - Révision du contenu de formation de base destinée au personnel afin de tenir compte des améliorations proposées lors des séances données aux gestionnaires et de prévoir plus d'exemples concrets.
  - Sélection et formation des agents multiplicateurs du Ministère (offre d'accompagnement individualisé).
  - Formation du personnel en lien avec les contrats (environ 2 000 employés) et collecte des besoins de perfectionnement auprès des participants à la formation de base.
  - Conception d'un plan de formation visant le perfectionnement des connaissances et des compétences ainsi que la conception d'outils de travail.

## SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### COLLABORATION DU SCT AUX SÉANCES DE SENSIBILISATION À LA COLLUSION ET LA CORRUPTION DONNÉES PAR L'UPAC

#### ACTION 29 – indicateur 39

- **ACTION RÉALISÉE EN CONTINU**  
À l'automne 2011, le **SCT a collaboré aux séances de sensibilisation à la collusion et la corruption données par l'UPAC** à l'ensemble des secrétaires de comités de sélection provenant des ministères et organismes et des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.
- En juin et septembre 2012, le SCT a collaboré aux travaux du comité *Prévention* MTQ-UPAC-SCT en vue de proposer à la Table de concertation un programme de sensibilisation et de formation à la détection de situations de collusion au regard des contrats du Ministère pour la construction et l'entretien du réseau routier.
- Une rencontre du comité opérationnel *Prévention* a été tenue le 10 décembre 2012 pour assurer la coordination des actions. Lors de cette rencontre, le SCT a indiqué qu'il attendait que le Ministère ait donnée ses premières formations avant de préparer les documents qui serviront à la formation des autres ministères et organismes.

- Une autre rencontre a eu lieu le 30 avril 2013, afin de partager les résultats des premières formations offertes par le Ministère à son personnel. L'UPAC a indiqué qu'elle désire être partie prenante de la formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics par les ministères et organismes.
- Le SCT attend un retour de l'UPAC afin d'établir le plan d'action visant la formation des autres ministères et organismes.

## AXE 4

# UN RENFORCEMENT DU CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE

SCT

### ACTION 30

La proposition de modifications législatives visant à obliger chaque organisme public à désigner un responsable de l'application des règles contractuelles.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 31

La proposition d'une politique de gestion contractuelle comportant des lignes de conduite et de bonnes pratiques qu'un organisme public devrait appliquer lors de la prise de décision devant mener à l'autorisation d'engager des dépenses supplémentaires pour la réalisation d'un contrat ou de celles devant mener à une modification du contrat initial.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 32

La proposition d'un resserrement des règles applicables en matière de surveillance des travaux.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 33

La proposition de modifications à la réglementation afin d'exiger que les organismes publics publient le montant final de chaque contrat sur le Système électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAO) y inclut, par le fait même, le montant total des dépenses supplémentaires, le cas échéant.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 34

La proposition d'une modification réglementaire en vue d'accélérer la publication des contrats de gré à gré sur le SEAO.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

SCT

### ACTION 35

La mise en place d'un système de soumission électronique.

CETTE MESURE RELÈVE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE TRÉSOR ET NE FAIT PAS L'OBJET DU PRÉSENT BILAN.

MTQ

## ACTION 36

L'optimisation des processus d'acquisition dans une perspective de favoriser une saine concurrence.

À titre d'exemples :

- l'homologation des produits;
- l'acquisition de gravier, d'enrobés bitumineux, de tours d'éclairage;
- l'attribution des mandats en cascade;
- le redéploiement des travaux de déneigement en régie dans les endroits où il y a absence de concurrence;
- la révision des seuils des programmes de contrats à exécution sur demande dans la perspective d'encourager davantage la participation des firmes de petite et moyenne entreprise.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
<b>INDICATEUR 29</b> Processus d'acquisition révisés	<input type="checkbox"/> <b>2012-2013</b> : Avoir révisé 3 processus d'acquisition <input type="checkbox"/> <b>2013-2014</b> : Avoir révisé 2 processus d'acquisition	<input type="checkbox"/> <b>RÉVISION DES PROCESSUS</b> 2 processus révisés ( <i>Matériaux granulaires et Programme de contrat à exécution sur demande</i> )
<b>INDICATEUR 30</b> Nombre minimum de fournisseurs pour le lancement d'un programme d'homologation des produits et la publication de la liste des fournisseurs qualifiés	<input checked="" type="checkbox"/> Avoir un <b>minimum de 3 fournisseurs avant le lancement</b> d'un programme et de <b>2 fournisseurs pour la publication</b> de la liste des fournisseurs qualifiés	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b>
<b>INDICATEUR 31</b> Pourcentage (%) des contrats accordés aux firmes de petite et moyenne taille	<input type="checkbox"/> <b>Annuellement</b> : Taux supérieur à 25 %	<input type="checkbox"/> <b>19 %</b>

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### PROCESSUS D'ACQUISITION RÉVISÉS

ACTION 36 – indicateur 29

- Au 31 mars 2013, **2 processus étaient révisés**, soit les processus *Acquisition des matériaux granulaires* et *Révision des seuils des programmes de contrats à exécution sur demande* (ingénierie) sont considérés comme révisés; la cible est en partie réalisée.
- **MATÉRIAUX GRANULAIRES** : En avril 2012, le Ministère a lancé un appel d'offres pour la Direction du Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine afin d'acquérir des matériaux granulaires en vue de les utiliser dans des projets de construction routière. Cette façon de faire permet aux entrepreneurs qui n'ont pas de source de matériaux d'être plus compétitifs puisqu'elle les assure d'une source d'approvisionnement à un prix qui se rapproche des prix courants.
- En utilisant cette méthode, le nombre de soumissionnaires potentiels pour les travaux de construction est plus grand, puisqu'il n'est pas limité aux grandes entreprises qui possèdent des carrières ou des gravières, éliminant pratiquement toute concurrence.
- Le Ministère estime que cette procédure a été une réussite puisque c'est un entrepreneur qui ne possède pas de source de gravier dans cette région qui a obtenu le contrat.
- Les conclusions tirées du projet réalisé au cours de l'automne 2012 à la Direction du Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine rendent possible l'application de cette nouvelle mesure pour augmenter le nombre de soumissionnaires potentiels pour certains appels d'offres et favoriser ainsi une saine concurrence.
- **PROGRAMMES DE CONTRAT À EXÉCUTION SUR DEMANDE** : Le 3 février 2012, le Ministère a mis en vigueur de nouveaux seuils quant aux programmes de contrats à exécution sur demande (PCED) en génie afin d'accéder à un plus grand nombre de prestataires de services par direction territoriale.
- Le montant maximal de chacun des mandats de services professionnels est maintenant fixé à 180 000 \$ (conception) et 315 000 \$ (surveillance), alors qu'auparavant la valeur maximale était de 200 000 \$.

- Le haussement du seuil maximal pour les mandats de surveillance dans les domaines du génie routier et de l'ingénierie des ponts permet ainsi aux firmes de petite et moyenne taille d'avoir davantage accès à des mandats de plus grande importance et de favoriser le développement de leur expertise.
- **TOURS D'ÉCLAIRAGE (HAUTS-MÂTS)** : La révision de ce processus ne peut être considérée comme terminée puisque certains aspects nécessitent, à la demande des autorités ministérielles et aux fins de décision, des analyses supplémentaires.
- Toutefois, au cours de 2012-2013, un regroupement d'achat a été fait pour l'acquisition de *hauts-mâts* pour plusieurs directions territoriales. En augmentant ainsi le volume d'achat, le Ministère est en mesure d'obtenir les meilleurs prix possibles. Cette pratique pourra être utilisée à nouveau dans la préparation des contrats d'acquisition de ces équipements pour les prochaines années.

### **NOMBRE MINIMUM DE FOURNISSEURS** (lancement de programme et diffusion de liste de fournisseurs)

ACTION 36 – indicateur 30

- Au cours de 2012-2013, des demandes d'évaluation ont été traitées pour les produits suivants : des agents antiérosion, un déglacant, des systèmes de signalisation, différents produits associés aux structures et un nouveau type d'enrobé bitumineux.
  - Au cours de la même période, le Ministère a aussi appliqué des mesures dans le cadre du Programme d'homologation des produits de marquage. À la suite des contacts établis, les résultats ont été concluants puisqu'au moins une nouvelle entreprise déposera une demande pour faire homologuer son produit.
  - Le Ministère étudie la mise en œuvre de nouveaux programmes notamment dans les catégories suivantes de produits : les dispositifs de retenues, la signalisation routière et les structures de signalisation, d'éclairage et de signalisation lumineuse.
- Trois programmes étaient ciblés pour 2012-2013 : lumières à diodes électroluminescentes (DEL), têtes de feu horizontales et panneaux à messages variables permanents. Dans tous les cas, le **nombre de fournisseurs est suffisant** (au moins 4 fournisseurs).
- Le Programme d'homologation des panneaux à messages variables mobiles est quant à lui visé pour 2013-2014 et compte déjà 4 fournisseurs potentiels.

TABLEAU 5 — PROGRAMMES D'HOMOLOGATION DES PRODUITS

CATÉGORIES DES PRODUITS
1. Dispositifs de retenue
2. Luminaires pour éclairage routier
3. Enrobés bitumineux pour rapiéçage des chaussées
4. Murs et ponceaux
5. Revêtements pour structures d'acier
6. Signalisation routière
7. Structures de signalisation, d'éclairage et de signalisation lumineuse

## CONTRATS ACCORDÉS AUX FIRMES DE PETITE ET MOYENNE TAILLE

ACTION 36 – indicateur 31

- Le portrait des entreprises du domaine de l'ingénierie change constamment en raison des réalités propres au secteur privé (par ex. : établissement de filiales ou de bureaux par expertise, regroupement, consortium, fusion-acquisition, faillite, etc.). Cela étant, le Ministère s'assure de contribuer à la saine concurrence sans toutefois être en mesure d'en contrôler le développement.
  - La proportion du nombre et de la valeur des contrats attribués aux firmes de petite et moyenne taille est soumise aux réalités du marché et à l'expertise requise par les projets faisant l'objet des appels d'offres, ce qui explique les variations tant à la hausse qu'à la baisse.
  - Au 31 mars 2013, 2 790 contrats, cumulant une valeur totale de 158 901 412 \$, étaient attribués dans le cadre des PCED.
- Pour la période 2012-2013, le Ministère disposait d'un bassin de 27 petites et moyennes entreprises (moins de 500 employés) qualifiées au regard des programmes de contrats à exécution sur demande. Parmi elles, 22 se sont partagé 544 contrats cumulant une valeur totale de 24 442 368 \$, ce qui correspond à un **pourcentage des contrats accordés aux PME de 19 %**.
- Le Ministère s'assure de la rotation des fournisseurs dans l'attribution des mandats dans le cadre des PCED afin de contribuer adéquatement au développement de l'expertise de ces entreprises.

SCT/MTQ

## ACTION 37

Le renforcement de l'évaluation du rendement des fournisseurs.

INDICATEURS MTQ	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013	31 MAI 2013
<b>INDICATEUR 40</b> Pourcentage (%) de réalisation des évaluations de rendement des services professionnels rendus par les firmes de génie-conseil	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Annuellement</b> : Réaliser systématiquement 100 % des évaluations de rendement	<input checked="" type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> 2 359 évaluations	
<b>INDICATEUR 41</b> Cote de rendement antérieur intégrée dans l'évaluation des offres de services des firmes de génie-conseil	<input type="checkbox"/> <b>D'ici le 31 mars 2013</b>		<input type="checkbox"/> <b>RÉALISÉ</b> mai 2013
INDICATEUR MTQ/SCT	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013	
<b>INDICATEUR 42</b> Lignes directrices pour la prise en compte de l'évaluation de rendement antérieur pour l'attribution des contrats établies	APRÈS LE DÉPÔT ET L'ANALYSE D'UNE PROPOSITION DE CRITÈRES D'ÉVALUATION AU SCT PAR LE MINISTÈRE	PREMIERS RÉSULTATS ATTENDUS AU COURS DE 2013-2014	

## ÉTAT D'AVANCEMENT

L'article 8 des règlements sur les contrats des organismes publics (approvisionnement – services – travaux de construction) prévoit qu'un organisme public peut, à la condition qu'il en fasse mention dans les documents d'appel d'offres, se réserver la possibilité de refuser tout fournisseur qui, au cours des deux années précédant la date d'ouverture des soumissions, a fait l'objet de la part de cet organisme d'une évaluation de rendement insatisfaisant, a omis de donner suite à une soumission ou à un contrat, ou a fait l'objet d'une résiliation de contrat en raison de son défaut d'en respecter les conditions.

À ce jour, le Ministère procède à l'évaluation du rendement des prestataires de services pour les contrats de travaux de construction, de services de nature technique, de déneigement et de services professionnels. De nouveaux critères d'évaluation basés sur la qualité des services rendus, la qualité des ressources, l'exécution des travaux ainsi que la gestion administrative et financière sont constamment à l'étude.

### RÉALISATION DES ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

#### ACTION 37 – indicateur 40

- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 (ingénierie des ponts) et le 1<sup>er</sup> octobre 2008 (génie routier), le Ministère évalue le rendement de ses fournisseurs et compile un historique afin de constituer une cote de rendement.
  - L'évaluation est basée sur des critères et des sous-critères selon la nature des travaux. Les éléments évalués sont, par exemple, le chargé de projet, l'équipe de travail, le respect des échéanciers, l'environnement, la gestion des coûts (établissement et suivi des honoraires, estimation des coûts des travaux), la gestion du contenu (compréhension du mandat, respect du plan de travail, etc.).
  - Pour tous les types de contrats, lorsque l'évaluation de rendement est insatisfaisante, le Ministère refuse, pour une période de deux ans, toute soumission présentée pour un contrat de même nature, et ce, sur tout le territoire du Québec.
- Au 31 mars 2013, 4 074 contrats de services professionnels en ingénierie des ponts et en génie routier étaient assujettis au processus d'évaluation du rendement des fournisseurs.

De ce nombre, 2 359 évaluations étaient réalisées (1 988 évaluations confirmées, 370 évaluations approuvées ou en voie de l'être et 1 évaluation contestée), ce qui indique que le **pourcentage de réalisation des évaluations de rendement est estimé à 100 %**. Les autres contrats seront évalués au fur et à mesure de leur achèvement.
- Les directions territoriales ont mis en place un mécanisme de suivi des dossiers pour évaluation et désigné au moins un répondant du système *Évaluation du rendement des fournisseurs* pour chaque direction.

### COTE DE RENDEMENT ANTÉRIEUR INTÉGRÉE DANS L'ÉVALUATION DES OFFRES DE SERVICES

#### ACTION 37 – indicateur 41

- Les *Instructions aux prestataires de services professionnels* ont été mises à jour afin d'intégrer la prise en compte du rendement antérieur dans le processus d'adjudication des contrats.
  - Depuis l'automne 2011, les *Instructions aux soumissionnaires pour les contrats de travaux de construction et de services de nature technique* ont été modifiées pour introduire une clause visant à refuser également un sous-traitant ayant fait l'objet d'un rapport de rendement insatisfaisant à titre de contractant du Ministère.
  - En date du 31 mars 2013, cette sanction est appliquée et 4 sous-traitants font l'objet d'un refus pour rendement insatisfaisant.
- La prise en compte de la **cote de rendement est intégrée dans l'évaluation des offres de services depuis le 13 mai 2013**.
- La cote de rendement attribuée à chaque prestataire de services est donc utilisée pour tous les dossiers publiés dans les domaines du génie routier et de l'ingénierie des ponts.
  - L'application de la cote dans les cas de rendement insatisfaisant est considérée comme une sanction puisqu'elle pénalise, pour une période déterminée, les prestataires de services pour lesquels des rendements n'ont pas satisfait aux critères du Ministère.
  - Le nombre de contrats sujets à évaluation est semblable à celui présenté en 2012. Seul le nombre de contrats pris en compte pour le calcul de la cote de rendement est présenté, soit ceux réalisés au cours des 36 derniers mois.
  - La démarche pour la mise en place des évaluations du rendement des entrepreneurs en construction de structures complexes est en cours.



- Les critères d'évaluation sont à déterminer afin de créer une grille d'évaluation pertinente et objective, comme celle conçue pour les contrats de services professionnels qui sont soumis à une telle évaluation.
- Avant d'entreprendre cette nouvelle démarche, le Ministère veut s'assurer de mettre en place la prise en compte de la cote de rendement dans l'adjudication des contrats de services professionnels (génie routier et ingénierie des ponts).
- Une équipe de travail composée de personnes expérimentées dans le domaine des structures complexes est à former. À partir de la nouvelle grille, des simulations devront être effectuées sur des contrats existants pour valider la pertinence, la pondération et l'objectivité des critères qualitatifs.

## SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### LIGNES DIRECTRICES POUR LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT ANTÉRIEUR

ACTION 37 – indicateur 42

- Le 19 juin 2012, le SCT a obtenu, pour analyse, les principes et modalités d'application par le Ministère de la prise en compte du rendement antérieur des prestataires de services dans l'évaluation de la qualité des soumissions pour ses contrats de services professionnels.
- Le Ministère et le SCT procéderont à une évaluation de la réglementation afin de déterminer les moyens qui permettront de considérer le rendement antérieur dans l'adjudication des contrats.
- Le SCT procède actuellement à une consultation portant sur les règles et les pratiques des organismes publics en matière contractuelle et l'évaluation du rendement des fournisseurs fait partie des mesures analysées.

MTQ

### ACTION 38

Le resserrement du processus de traitement des réclamations par la mise en place d'un mécanisme de consultation des juristes ayant pour objectif la validation de la responsabilité respective des différents acteurs concernés (firmes de génie-conseil et entrepreneurs) et la recommandation d'actions à prendre.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012 - 2013	31 MAI 2013
INDICATEUR 32 Processus de consultation des juristes intégré dans le traitement des réclamations	<input type="checkbox"/> D'ici le 31 mars 2013 : Avoir défini et implanté le processus de consultation des juristes		<input type="checkbox"/> RÉALISÉ avril 2013

## ÉTAT D'AVANCEMENT

### PROCESSUS DE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS

ACTION 38 – indicateur 32

- **ACTION RÉALISÉE ET TERMINÉE**  
Le Ministère consultait de façon systématique les juristes lors de la détection, au cours de l'analyse d'une réclamation d'un entrepreneur, d'un des cas suivants :
  - les cautionnements (protection des créances) et les assurances;
  - la responsabilité extracontractuelle;
  - une décision de la Commission de la santé et de la sécurité du travail;

- un avis juridique fourni par les procureurs de l'entrepreneur.
- Dans les cas de détection d'une faute pouvant avoir causé la réclamation, une note d'imputabilité préparée à l'attention de la firme (responsable de la conception ou de la surveillance) est préalablement transmise à la Direction des affaires juridiques afin d'évaluer les mesures à prendre.
- Au cours de 2012-2013, le Ministère a veillé à optimiser cette pratique par l'instauration d'un processus plus formel de consultation des juristes dans le traitement des réclamations. Le résultat des travaux est étroitement lié à ceux inhérents au renforcement de l'imputabilité des prestataires de services (ACTION 1).

- Un comité-conseil a été formé au début du mois d'avril 2013 et **rend ainsi officiel le mécanisme de consultation des juristes déjà appliqué**. Une première réunion mensuelle s'est tenue le 29 avril 2013.
- Ce comité a pour mandat de valider, d'un point de vue juridique, la recevabilité de la réclamation et de recommander les actions appropriées.

SCT/MTQ

## ACTION 39

Le déploiement du programme de qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes qui tient compte de la compétence et de l'expertise pour d'autres catégories de travaux.

INDICATEURS MTQ	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
INDICATEUR 43 Catégories de travaux pouvant faire l'objet d'un programme de qualification identifiées	<input type="checkbox"/> <b>Décembre 2012</b>	ORIENTATION DES TRAVAUX RELATIFS À CETTE ACTION ET CIBLE À RÉÉVALUER
INDICATEUR 44 Programme de qualification implanté aux catégories de travaux sélectionnées implanté	<input type="checkbox"/> <b>À compter de 2013-2014</b>	PREMIERS RÉSULTATS ATTENDUS AU COURS DE 2013-2014
INDICATEUR SCT	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013
INDICATEUR 45 Propositions du Ministère au regard de la <i>Loi sur les contrats des organismes publics</i> analysées	SELON UNE DATE À DÉTERMINER PAR LE MINISTÈRE	RÉSULTATS ATTENDUS À LA SUITE DE LA RÉALISATION DES MESURES DE L'INDICATEUR 44

## ÉTAT D'AVANCEMENT

Pour donner suite à une recommandation de la Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde, portant sur la qualification et la sélection des entrepreneurs attirés aux travaux d'ouvrages d'art, le Ministère a conçu un programme de qualification des entrepreneurs spécialisés en structures.

Ce programme, lancé en avril 2010, est basé sur des critères d'expérience des entrepreneurs, de compétence des ressources humaines et d'obtention d'un certificat d'enregistrement ISO 9001 pour les travaux de mise en œuvre d'un ouvrage d'art. La qualification s'applique à la construction de ponts neufs considérés comme complexes ou au remplacement de tabliers de ponts considérés comme complexes. La durée de la qualification est d'une année, avec la possibilité d'un renouvellement pour deux périodes additionnelles et successives d'une année.

Lorsqu'un entrepreneur qualifié se voit accorder un contrat, celui-ci doit affecter, à l'exécution du contrat, le personnel déclaré dans sa demande de qualification (au moins un chargé de projet ingénieur en structures et un représentant technique agissant à titre de contremaître), sinon il doit obtenir l'autorisation du Ministère.

## DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME DE QUALIFICATION EN TRAVAUX DE STRUCTURES COMPLEXES POUR D'AUTRES CATÉGORIES DE TRAVAUX

ACTION 39 – indicateurs 43 et 44

- Les mesures visant le renforcement de l'imputabilité des prestataires de services (ACTION 1) et l'évaluation de leur rendement (ACTION 37) sont maintenant appliquées. Elles auront un effet significatif sur la qualification des entrepreneurs, respectant ainsi les visées des recommandations de la Commission d'enquête sur le viaduc de la Concorde.
- Comme mentionné lors de la première reddition de comptes à la Commission de l'administration publique (automne 2012), **la nature et la portée des travaux d'analyse concernant un déploiement du programme de qualification doivent être réévalués.**

## SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### PROPOSITIONS DU MINISTÈRE AU REGARD DE LA LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES PUBLICS

ACTION 39 – indicateur 45

- Lorsque le Ministère présentera le résultat de ses travaux, ses propositions seront analysées par le SCT au regard de la *Loi sur les contrats des organismes publics*.
- Le SCT attend les résultats des travaux du Ministère relativement à la qualification des entrepreneurs en travaux de structures complexes

# CONCLUSION

À l'échelle du gouvernement, les façons de faire subissent des transformations majeures dans la perspective où la confiance du public doit être retrouvée. Le Ministère veille à mettre en application les meilleures pratiques dans la gestion et la protection de l'intégrité des contrats publics en matière de projets routiers.

Dans ce contexte où la rigueur et l'intégrité sont de mise, sachez que le Ministère s'impose les mêmes valeurs et l'exige de la part de ses prestataires de services avec lequel il est engagé sur une base contractuelle, et ce, dans le respect de l'intérêt collectif des Québécois.

Les efforts jusqu'à présent déployés seront maintenus et le Ministère réitère son engagement à réaliser et à concrétiser les actions dont fait état ce rapport.

# REDDITION DE COMPTES PUBLIQUE

Le rapport annuel de gestion 2012-2013 fera état des engagements relatifs à la mise en place des actions pour lutter contre la collusion et la corruption et de l'avancement des travaux en cours et réalisés.

# ANNEXE | RÉVISION MÉTHODOLOGIQUE

## ACTUALISATION DES INDICATEURS 5, 6 ET 8 DE L'ACTION 9 CONCERNANT LA RÉALISATION D'ACTIVITÉS PAR DES RESSOURCES INTERNES AU MINISTÈRE

Comme annoncé lors de la première reddition de comptes à la Commission de l'administration publique (automne 2012), la méthodologie de mesure des indicateurs 5, 6 et 8 a été actualisée. Quant à l'indicateur 7, aucun ajustement n'était prévu.

La révision méthodologique qui a été menée a permis de disposer d'une information plus représentative des efforts et des résultats de réappropriation de l'expertise dans un contexte de lutte à la collusion et à la corruption. Les unités de mesure et les cibles initiales ainsi que leurs versions actualisées sont présentées au tableau ci-dessous avec la justification des modifications apportées.

MTQ

### ACTION 9

Les ressources internes du MTQ assumeront la réalisation des activités liées à la connaissance, au suivi de l'état, au maintien et à l'amélioration du réseau routier.

INDICATEUR	ACTUALISATION		JUSTIFICATION
<b>INDICATEUR 5</b> Évolution du pourcentage (%) de surveillance de travaux routiers réalisée par les ressources internes	<input type="checkbox"/> <b>UNITÉ DE MESURE PRÉLIMINAIRE</b> Pourcentage (%) du <b>nombre de projets</b> surveillés par des ressources internes	<input checked="" type="checkbox"/> <b>UNITÉ DE MESURE ACTUALISÉE</b> Pourcentage (%) de la <b>valeur totale (M\$) des projets</b> surveillés par des ressources internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans un contexte de lutte à la corruption, il importe de <b>surveiller les travaux représentant un investissement important</b> plutôt qu'un nombre élevé de petits projets. La valeur des travaux surveillés en régie est donc plus représentative que le nombre de projets.</li> <li>■ La modification de l'unité de mesure de la surveillance des travaux suit la même logique que celle relative à l'indicateur 7 et pour lequel l'appréciation des efforts est mesurée en surface totale des structures inspectées par des ressources internes, plutôt que le nombre de structures. Un <b>renforcement de l'expertise doit passer impérativement par la surveillance de travaux de moyenne et de grande envergure</b>. De la même manière, un tel renforcement doit aussi passer par l'inspection des structures de moyenne et de grande envergure.</li> <li>■ La collecte des données réalisée dans toutes les DT a montré que le résultat pour l'année de référence 2011 se situait à 15 % et non à 5 % comme le suggérait l'estimation préliminaire faite au début de 2012. Par conséquent, la <b>cible finale a été relevée à 35 %</b>, mais suit la même progression de 20 % en 5 ans (15 % à 35 % plutôt que 5 % à 25 %) prévue au départ.</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> <b>CIBLE FINALE PRÉLIMINAIRE</b> 25 %	<input checked="" type="checkbox"/> <b>CIBLE FINALE ACTUALISÉE</b> 35 %	

INDICATEUR	ACTUALISATION		JUSTIFICATION
<p><b>INDICATEUR 6</b> Évolution du pourcentage (%) de préparation des projets par les ressources internes</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>UNITÉ DE MESURE PRÉLIMINAIRE</b> Pourcentage (%) des projets préparés par des ressources internes, en proportion des <b>investissements prévus</b> pour l'année</p> <p><input type="checkbox"/> <b>CIBLE FINALE PRÉLIMINAIRE</b> 25 %</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>UNITÉ DE MESURE ACTUALISÉE</b> Pourcentage (%) des projets préparés par des ressources internes, en proportion des <b>investissements réalisés</b> pendant l'année</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>CIBLE FINALE ACTUALISÉE</b> 64 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> La programmation approuvée en début d'année financière n'est jamais réalisée à 100 %. Aussi importe-t-il de <b>mesurer cet indicateur en fonction des projets effectivement réalisés</b> pendant l'année.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La collecte des données réalisée dans toutes les directions territoriales a montré que le résultat pour l'année de référence 2011 se situait à 44 % et non à 5 % comme le suggérait l'estimation préliminaire faite au début de 2012. Par conséquent, la <b>cible finale a été relevée à 64 %</b>, mais suit la même progression de 20 % en 5 ans (de 44 % à 64 %).prévue au départ</li> </ul>
<p><b>INDICATEUR 7</b> Évolution du pourcentage (%) de travaux d'inspection générale des structures réalisés par les ressources internes</p>	<p>AUCUNE ACTUALISATION DE L'UNITÉ DE MESURE ET MAINTIEN DES CIBLES INITIALES</p>		
<p><b>INDICATEUR 8</b> Évolution du pourcentage (%) des inventaires – relevés de données et analyse de l'état du réseau routier effectués par des ressources internes</p>	<p>AUCUNE ACTUALISATION DE L'UNITÉ DE MESURE</p> <p><input type="checkbox"/> <b>CIBLE FINALE PRÉLIMINAIRE</b> 80 %</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>CIBLE FINALE ACTUALISÉE</b> 100 %</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Le <b>pourcentage moyen des éléments d'inventaires réalisés demeure l'unité de mesure la plus sensible</b> pour apprécier les efforts de réappropriation de l'expertise dans le domaine d'activité <i>Inventaires</i>.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La collecte des données réalisée dans toutes les directions territoriales a montré que le résultat pour l'année de référence 2011 se situait à 95 % et non à 68 % comme le suggérait l'estimation préliminaire faite au début de 2012. Par conséquent, la <b>cible finale a été relevée à 100 %</b>.</li> </ul>