

# AVIS DU COMITÉ D'EXPERTS INDÉPENDANTS

Monsieur Patrick Dubé,  
sous-ministre  
Ministère des Transports  
700, boulevard René-Lévesque Est, 28<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5H1

## **Objet : Avis sur la programmation initiale 2021-2023**

Monsieur le Sous-ministre,

Conformément au mandat reçu en 2016 et renouvelé en 2020, le comité d'experts indépendants présente son avis sur la programmation 2021-2023. Il fournit aussi des observations sur différents enjeux identifiés par le comité au cours de ses travaux. Les membres du comité sont d'avis que ces enjeux ont une incidence importante sur l'efficience et l'efficacité du processus de programmation des travaux routiers.

Les activités du comité en 2020 et 2021 se sont déclinées comme suit :

- Participation d'un membre du comité aux rencontres de discussion en octobre et novembre 2020 sur la programmation proposée entre l'administration centrale et les directions territoriales suivantes : Capitale nationale, Chaudière-Appalaches, Mauricie-Centre-du-Québec, Bas Saint-Laurent, Gaspésie et Îles de la Madeleine, Saguenay, Lac-Saint-Jean, Chibougamau, Outaouais, région métropolitaine de Montréal, sous-ministériat aux grands projets routiers.
- Rencontres du comité avec les fonctionnaires du ministère pour discuter de la programmation 2021-2023 et des suivis aux trois premiers avis du comité en octobre 2020, février 2021 et mai 2021.
- Rencontres et conférences téléphoniques des membres du comité pour discuter l'information reçue et préparer le présent avis d'octobre 2020 à juin 2021.

## **A. SUIVI DES ACTIONS MISES EN PLACE EN RÉPONSE AUX AVIS PRÉCÉDENTS**

Les quatre avis précédents comprenaient 18 avis et recommandations relatifs au processus de programmation des travaux routiers. En se basant sur le rapport de suivi produit par le ministère en mars 2021, le comité a établi que des mesures relatives à la moitié (neuf) des 18 avis et recommandations ont été mises en place, qu'elles sont en cours d'être mis en place pour cinq et que les quatre autres sont à l'étude. Un sommaire des avis et recommandations et de leur degré d'avancement est fourni à l'Annexe 1.

Dans ce suivi, nous ne nous attardons qu'aux quatre avis et recommandations toujours à l'étude ou non réglés. Ceux-ci ont trait à la mutualisation des risques (2017-3.2), la capacité en ressources humaines (2018-5) et à l'incapacité du MTQ à résorber le déficit de maintien d'actif (2019-11, 2020-13).

### *Mutualisation des risques (2017-3.2)*

Dans son premier rapport, le comité a suggéré d'établir une réserve globale basée sur l'expérience passée relative à l'ensemble de la programmation plutôt que des réserves pour contingences par projet. Le Ministère a analysé les données relatives aux risques associés aux projets. Le comité est conscient que cet enjeu n'est pas entièrement sous le contrôle du ministère. Ce dernier a d'ailleurs indiqué qu'un consensus de l'ensemble des parties prenantes, y compris le secrétariat du Conseil du trésor SCT, est nécessaire pour qu'une telle approche soit utilisée.

### *Capacité en ressources humaines (2018-5)*

Dans son rapport de 2018, le comité faisait remarquer que les carences en nombre et en compétence des ressources humaines pourraient entraver l'atteinte des objectifs du plan stratégique relativement à l'état du réseau. Cette remarque avait été faite après que des problèmes eurent été soulevés par des directions territoriales aux prises avec des difficultés de recrutement et de rétention du personnel. Bien que diverses mesures aient été prises par le ministère et que selon les rapports annuels du ministère, entre 2015 et 2020 le nombre d'ingénieurs et de techniciens en travaux publics ait augmenté de 27 % et 7 % respectivement, il semble que ce problème soit toujours présent. Cette année, il a été mentionné par la plupart directions territoriales. On fait ressortir le manque de ressources et des difficultés à recruter à cause du manque de candidats et la rémunération élevée dans le secteur privé. Le problème semble plus criant pour les techniciens en génie civil. De plus, il semble qu'il soit difficile de compenser avec des consultants, car ils sont très occupés et dans certains cas, les allocations sont insuffisantes.

### *Incapacité à résorber le déficit de maintien d'actif (2019-11, 2020-13).*

Le comité était déjà arrivé à la conclusion dans son rapport 2019 que les informations à sa disposition ne lui permettaient pas de croire que le ministère des Transports était en

position d'effectuer un volume annuel de travaux routiers d'entretien suffisant pour empêcher une dégradation continue de l'état du réseau routier.

Dans son rapport de 2020, le comité a aussi noté une baisse des sommes allouées au réseau routier dans les trois premières années du PQI 2020-2030, et ce en dépit de l'augmentation de 15 milliards de dollars des sommes totales allouées au PQI sur dix ans. Le comité a exprimé alors ses inquiétudes que le cadre financier agrégé du PQI, notamment l'absence de budgets séparés par grands secteurs pour l'entretien des infrastructures existantes et la construction de nouvelles, défavorisait systématiquement le ministère des Transports dont le parc d'infrastructures est à la fois très important et vieillissant. Le comité recommandait d'accorder dorénavant une priorité absolue à l'entretien du réseau.

Dans le cadre de ses travaux relatifs à la programmation 2021-2023, le comité a été à même de constater que ces deux constats étaient toujours valides. Le comité reviendra donc sur l'incapacité à résorber le déficit de maintien d'actif dans son avis sur la programmation 2021-2023.

## **B. AVIS SUR LA PROGRAMMATION 2021-2023**

Dans le cadre de son mandat sur la programmation des travaux routiers, le comité a été appelé au cours des cinq dernières années à examiner l'évolution récente et prévisible de l'état des chaussées et structures sous la responsabilité du MTQ. Le comité a ainsi été à même au travers de ses discussions avec les fonctionnaires du ministère et de l'analyse de divers documents produits par le ministère et par le secrétariat du Conseil du Trésor, principalement le plan québécois des infrastructures (PQI), de mieux comprendre le cadre institutionnel entourant la programmation des travaux routiers et ses impacts sur la capacité du ministère à s'acquitter de son mandat.

Le comité veut tout d'abord offrir ses remerciements aux membres du personnel du ministère pour leur collaboration et leur appui tout au long de notre mandat. Le comité a été à même d'observer de près au cours des cinq dernières années l'expertise technique et le professionnalisme des fonctionnaires du ministère.

Sur la base de son travail relatif à la programmation 2021-2023 et du travail comité dans les quatre années précédentes, le comité fait les cinq observations suivantes.

### **1. Programmation 2021-2023**

Le comité est heureux de constater les progrès soutenus du ministère à l'égard du taux de réalisation des projets inscrits à la programmation, mais note que l'organisation du travail, un facteur largement sous le contrôle du ministère, demeure la plus importante cause de reports de projets. Le comité encourage le ministère à continuer d'examiner systématiquement les causes de report des projets et à continuer d'ajuster ses façons de faire pour les minimiser. Le comité note aussi l'augmentation significative du volume de travaux depuis le creux atteint autour de 2015. Le comité a aussi encore été mis au

fait d'enjeux créés pour le ministère dans le contexte de la pandémie par les contrôles centraux sur la gestion des ressources humaines. Nous y revenons au point 5.

## **2. La loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure (LCACPI)**

Dans le but de faciliter la relance économique, le gouvernement a décidé d'agir pour réduire les longs délais entre la décision d'investir et la réalisation des projets d'infrastructure. Il a ainsi fait adopter en décembre 2020 la LCACPI pour accélérer certains travaux en exemptant une liste de projets des processus réguliers d'expropriation et d'examen environnemental. Il s'agit ici de modifications temporaires aux règles existantes, qui s'appliqueront seulement aux projets identifiés dans le projet de loi, alors que le problème des longs délais est systémique.

Le comité a été à même d'observer dans la cadre de son mandat sur la programmation des travaux routiers que la lourdeur des processus d'approbation des projets avait des impacts sur le report de projets et plus généralement sur la capacité du ministère à programmer les travaux requis dans les délais appropriés, et ce malgré les efforts du ministère pour améliorer la planification des travaux. Le comité est conscient que plusieurs des obligations sont sous la responsabilité d'autres ministères.

Le comité est d'avis que sur la base de son examen des causes des délais dans les projets de travaux routiers et de l'expérience acquise lors de l'application de la LCACPI, le ministère devrait entamer des discussions avec les autres ministères de façon à permettre au gouvernement de proposer par la suite des ajustements législatifs et administratifs permanents pour réduire les délais tout en maintenant des normes environnementales fortes et des processus d'approvisionnement intègres.

## **3. Plan québécois des infrastructures (PQI) 2021-2031**

Le PQI 2021-2031 a été rendu public en mars dernier dans le cadre du dépôt du Budget des dépenses. Le comité note d'abord que les sommes allouées au réseau routier sur la période de dix ans ont été augmentées et que les nouvelles sommes semblent en bonne mesure aller à l'entretien. Mais c'est une impression trompeuse lorsqu'on examine plus attentivement les données pour la première sous-période de cinq ans (2021-2026). Le tableau suivant compare les allocations pour l'entretien du réseau routier dans le nouveau PQI avec celles du précédent pour les cinq premières années du plan. Il montre que pendant les cinq prochaines années, 75% des nouvelles sommes au PQI pour le réseau routier iront à des ajouts plutôt qu'à l'entretien préventif ou à la résorption du DMA sur le réseau existant.

*Montants prévus pour le réseau routier pour les 5 premières années du PQI 2020-2030 et du PQI 2021-2031 (en millions de dollars)*

	<b>PQI 2020-2030</b>	<b>PQI 2021-2031</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Part (%)</b>
Maintien du parc	10 928,8	11 384,9	456,1	<b>25%</b>
Bonification	2 348,2	3 706,7	1 358,5	<b>75%</b>
<b>Total</b>	<b>13 277,0</b>	<b>15 091,6</b>	<b>1 814,6</b>	<b>100%</b>

Sources : PQI 2020-2030 et 2021-2031, Tableau 2.4.1

Le comité tient à noter que la nouvelle estimation du DMA présenté dans le PQI 2021-22 pour les chaussées et structures sous la responsabilité du MTQ reflète des modifications méthodologiques importantes apportées au calcul du DMA pour 2021-22. Ces ajustements ont des impacts importants sur le niveau du DMA et sa répartition entre les structures et les chaussées. De plus, compte tenu d'un décalage dans l'obtention des données d'inspections, il a aussi été décidé de ne pas inclure l'impact de la dégradation naturelle ainsi que celui des travaux sur la résorption en 2020, à l'exception de l'impact du parachèvement de l'échangeur Turcot.

Le tableau suivant compare les données présentées au PQI 2021-22 relativement à l'évolution du DMA des chaussées et structures avec celles présentées dans les quatre années antérieures, notamment à l'égard de l'augmentation et de la résorption du DMA à l'intérieur de chacune des années. Le comité comprend que les ajustements méthodologiques apportés visent à mieux représenter l'état des structures et chaussées. Il est clair cependant que l'ampleur des ajustements effectués pour 2021-22 rend invalide la comparaison des estimés du DMA présentés pour 2021-22 avec ceux présentés dans les PQI antérieurs. Le ministère est conscient de la situation et travaille à ajuster les données antérieures pour produire des données révisées comparables.

*Variation du déficit de maintien d'actifs (DMA)*

(en millions de dollars)

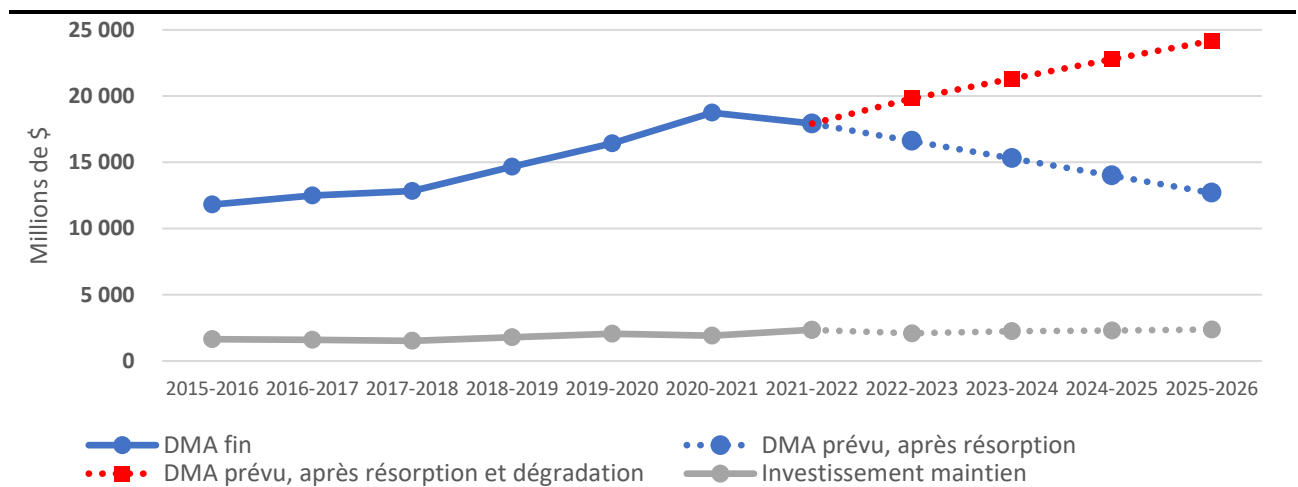
<b>Période</b>	<b>DMA</b> (début de période)	<b>Augmentation</b> (dégradation naturelle et nouveaux constats)	<b>Résorption</b> (travaux)	<b>Variation</b> (dans la période)	<b>DMA</b> (fin de période)
2017-18	12 502,0	2 177,4	(1 854,1)	323,3	12 285,3
2018-19	12 285,3	4 080,1	(2 243,7)	1 836,4	14 661,7
2019-20	14 661,7	3 644,3	(1 869,1)	1 775,2	16 436,9
2020-21	16 436,9	3 572,1	(1 262,3)	2 309,8	18 746,7
<b>Moyenne 2017-2021</b>		<b>3 368,5</b>	<b>(1 807,3)</b>	<b>1 561,2</b>	
<b>2021-22</b>	18 746,7	<b>(620,0)</b>	<b>(203,2)</b>	<b>(823,2)</b>	17 746,7

Source : Plans annuels de gestion des investissements en infrastructures (PAGI)

Le comité note de plus que la mesure du taux de prise en charge du DMA mentionnée au PQI demeure inadéquate, car elle ne tient aucun compte de la dégradation naturelle inévitable des actifs durant la période de dix ans du PQI. Comme expliqué à l'annexe 2, il y a donc une surestimation systématique de l'impact positif prévisible des travaux sur l'état du réseau, laissant l'impression fautive que le DMA sera largement résorbé après dix ans.

La figure suivante, tirée de l'annexe 2, illustre l'effet de cette non-prise en compte de la dégradation naturelle et des nouveaux constats. Ainsi, contrairement à l'impression donnée par la baisse indiquée dans le PQI pour 2022-2026, la tendance à la hausse du DMA observée dans le passé devrait se poursuivre. Ainsi, en 2026, le DMA pourrait atteindre environ 24 milliards de dollars alors que celui prévu au PQI est de 12,7 milliards de dollars. Le comité est d'avis que les prévisions de DMA et de prise en charge du DMA devraient prendre en compte la dégradation naturelle des actifs.

*Évolution du déficit de maintien d'actifs et des investissements en maintien au cours des années*



**Note:** Le DMA prévu après résorption exclut la dégradation naturelle des infrastructures routières et les nouveaux constats. Le DMA prévu, après résorption et dégradation prend en compte ces deux éléments qui sont mesurés partir de la moyenne de l'augmentation annuelle entre 2016-107 et 2020-2021, soit 3 029 millions de dollars.

Le réseau routier compte pour 65 % du DMA des infrastructures publiques au Québec. Des informations valides et fiables sur l'état prévisible du réseau routier sont donc essentielles. Le comité est d'avis que le gouvernement devrait rendre publiques les prévisions et la méthodologie incluses dans le PQI à l'égard du DMA du réseau routier et les faire revoir par des experts.

#### 4. Enjeu plus large mis en lumière par la situation récente au pont de l'île aux Tourtes

Cette structure est absolument critique aux déplacements et aux liens commerciaux du Québec et son état de détérioration est loin d'être unique parmi les ouvrages d'importance du réseau routier. Plusieurs structures stratégiques du réseau routier ont

été construites il y a 50 ans ou plus, particulièrement dans la grande région de Montréal, et nécessitent des travaux majeurs ou un remplacement. On peut mentionner évidemment le pont de l'île aux Tourtes, le tunnel Louis Hippolyte Lafontaine, la partie québécoise du pont Mercier, mais aussi le pont de l'île d'Orléans et le pont Pierre Laporte à Québec, ainsi que le pont Laviolette à Trois-Rivières. Comme pour le pont de l'île aux Tourtes, il y a peu ou pas de redondance dans le réseau routier qui permettrait d'absorber sans impacts majeurs la fermeture prolongée de l'une ou l'autre de ces structures essentielles. Le ministère est conscient de la situation et a fait inclure des projets de rénovation ou de remplacement de ces structures dans la LCACPI pour accélérer leur réalisation.

Le PQI indique déjà que le ministère priorise l'entretien des structures sur le réseau supérieur soutenant le commerce extérieur, la partie du réseau routier soutenant l'essentiel des échanges commerciaux avec les partenaires du Québec et desservant la grande majorité de la population. Le comité a été informé que le ministère a établi une liste distincte de structures 'stratégiques' et des plans de contingences pour les impacts potentiels des incidents qui pourraient affecter la sécurité ou l'accès à ces infrastructures. Le comité est d'avis que la situation actuelle de ces structures clés exige davantage. Le ministère devrait aussi établir pour chacune d'elle un calendrier précis de mise à niveau, publié et mis à jour annuellement incluant les sommes réservées au PQI pour l'exécution des travaux.

## **5. Des changements structurels sont requis pour ramener le réseau routier dans un état adéquat**

De ce qui précède, il doit être clair que le comité n'est pas convaincu que le message dans ses rapports précédents concernant l'urgence de prioriser l'entretien des chaussées et structures existantes a été entendu. Le comité est d'avis que des changements à la structure du financement et de l'organisation de l'entretien du réseau routier sont nécessaires pour corriger la situation.

### *Des budgets séparés et adéquats pour l'entretien établis pour plusieurs années*

Au cours des cinq dernières années, le comité a pu constater comment le cycle budgétaire dictant la mise à jour annuelle du PQI ne sert pas bien le ministère des Transports responsable du plus important parc d'infrastructures du gouvernement, un parc d'une importance critique, mais vieillissant et qui va nécessiter pendant des décennies un volume plus important de travaux pour être ramené en bon état.

L'amalgame au sein du PQI des dépenses d'entretien des structures existantes avec les sommes pour de nouveaux projets est aussi une source de confusion continue qui ne fournit pas aux citoyens une appréciation correcte du coût réel de l'entretien des actifs existants du réseau routier, notamment par l'absence d'un budget dédié établi sur plusieurs années pour l'entretien du réseau routier et d'un échéancier précis de résorption du DMA. En fait comme noté plus haut, les informations au PQI aident à créer l'impression fautive que le DMA sera largement résorbé d'ici dix ans.

Le comité est d'avis que l'entretien du réseau routier devrait recevoir une enveloppe budgétaire séparée établie sur 5 ans. Le ministère devrait avoir la flexibilité, sujette à une limite, de réallouer des sommes à l'intérieur de la période de 5 ans, pour tenir compte des imprévus annuels dans la capacité de réalisation des travaux. Le financement de la nouvelle année 5 serait annoncé à chaque budget dans le cadre du PQI. Le ministère devrait avoir la responsabilité de déterminer un niveau de réserves de contingence mutualisé à l'ensemble des projets sous sa responsabilité, à l'exception des grands projets pour lesquels une reddition de comptes distincte pourrait rester en place et permettre un suivi plus serré par les agences centrales compte tenu des risques plus importants. Sur la base de ce financement et des travaux réalisés, le ministère devrait publier chaque année un rapport distinct sur l'état prévisible du réseau routier – chaussées et structures - et de l'évolution du déficit de maintien d'actifs. La méthodologie de cette prévision devrait être revue régulièrement par l'audit interne du ministère, le Bureau du Vérificateur général et des experts externes au besoin.

*Des changements dans l'organisation et les règles régissant les opérations du ministère reliées à la programmation et à l'exécution des travaux routiers*

Le maintien en bon état du réseau routier est l'objectif numéro 1 du plan stratégique du ministère. Ceci dit, le ministère opère dans un environnement gouvernemental régi par des règles établies par les agences centrales et le programme politique du gouvernement élu. C'est dans ce contexte que le comité et croit important de soulever des enjeux organisationnels observés au cours des années et qui peuvent nuire à l'alignement des efforts du ministère à l'atteinte de son objectif principal.

Au-delà des allocations budgétaires, les décisions des agences centrales, principalement le Secrétariat du Conseil du Trésor, peuvent avoir des impacts importants sur la capacité des ministères à s'acquitter de leur mandat. Le MTQ est un ministère principalement opérationnel qui a besoin de personnel spécialisé et expérimenté pour effectuer des tâches complexes reliées à la planification et à l'exécution des travaux routiers. Le ministère est notamment en concurrence avec le secteur privé pour recruter des ingénieurs et des techniciens dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Le comité a été à même de noter à plusieurs reprises des restrictions à l'embauche ou aux heures supplémentaires imposées centralement, sans égard apparent aux impacts sur la capacité de réalisation des travaux ou aux différences régionales dans la disponibilité de la main-d'œuvre.

La planification et la réalisation des travaux routiers se déclinent aussi sur un horizon de plusieurs années, créant une prime à la stabilité des équipes et des structures organisationnelles. Le comité a été surpris de constater la fréquence dans les changements au personnel supérieur du ministère, ainsi que des changements organisationnels qui les accompagnent. Le comité est conscient que des changements dans la structure organisationnelle du ministère peuvent être utiles pour assurer l'intégration des activités et la prise en compte des objectifs pan gouvernementaux. Le



comité est préoccupé toutefois des impacts potentiels sur la capacité du ministère d'atteindre son objectif numéro 1.

Compte tenu de ce qui précède, le comité est d'avis que le gouvernement devrait apporter des changements aux règles et processus applicables à l'égard du personnel afin d'accorder plus d'autonomie au ministère dans ses opérations reliées aux travaux routiers. Cette recommandation est complémentaire avec celle faite plus haut indiquant que des budgets distincts devraient être établis pour l'entretien du réseau existant et pour les projets de bonification du réseau.

## **6. Conclusion**

Après quatre rapports sur la programmation relative au réseau routier le comité est d'avis que pour assurer l'entretien du réseau routier existant et l'élimination du déficit de maintien d'actifs, les changements structurels importants proposés ci-dessus sont requis.

Nous espérons que nos commentaires vous seront utiles.

Nous vous prions, Monsieur le Sous-ministre, d'agréer l'expression de notre considération distinguée.

Le comité d'experts indépendants sur la programmation,  
Jean Bédard, Jacques Girard et Louis Lévesque

29 juillet 2021

## Annexe 1

No	Titre	Avis et recommandations	Avancement	
			Degré <sup>1</sup>	Explications
2017-1	<b>Orientations ministérielles et stratégies d'intervention</b>	Le comité constate que les stratégies d'intervention qui favorisent les interventions « au bon moment » et à valeur ajoutée sont bien dessinées. Le Ministère aurait avantage à examiner la possibilité d'utiliser un « système expert » pour bâtir une programmation « suggérée » au début du cycle de programmation.	●	Cet élément est intégré aux pratiques du Ministère.
2017-2.1	<b>Processus de programmation - Mécanisme de gestion des risques</b>	Le comité est d'avis que le Ministère devrait mettre en place un processus formel de gestion des risques liés à ses activités.	●	Cet élément est intégré aux pratiques du Ministère. L'opérationnalisation des risques généraux en risques opérationnels associés à la programmation et le développement des stratégies concrètes de mitigation de ces derniers sont en cours.
2017-2.2	<b>Processus de programmation - Mission d'audit en programmation</b>	Le comité croit que le processus de programmation des projets de conservation et d'amélioration du réseau routier devrait se retrouver dans les missions d'audit prioritaires.	●	La Direction des enquêtes et de l'audit interne produit un rapport d'observation qui a été déposé le 31 mars 2021 au comité d'audit du Ministère.
2017-3.1	<b>Cadre budgétaire - Analyse des fonds inutilisés</b>	Le comité recommande au Ministère d'effectuer une analyse détaillée des données des dernières années pour établir une estimation de la proportion des fonds non utilisés résultant de facteurs sous son contrôle et pour déterminer selon le cas des mesures correctrices appropriées.	●	Cet élément est intégré aux pratiques du Ministère.
2017-3.2	<b>Cadre budgétaire - Mutualisation des risques</b>	Le comité encourage le Ministère à réviser l'approche servant à l'établissement des réserves pour contingences par projet afin d'établir plutôt une réserve globale basée sur l'expérience passée relative à l'ensemble de la programmation.	●	Comme indiqué dans la section A du présent rapport, cette recommandation n'est pas encore en place. Le comité est conscient que cet enjeu n'est pas entièrement sous le contrôle du ministère et requiert un consensus de l'ensemble des parties prenantes.

<sup>1</sup> ● Complété/mis en œuvre, ● En cours, ● Pas en fonction/problème toujours présent.

No	Titre	Avis et recommandations	Avancement	
			Degré <sup>1</sup>	Explications
2017-4	<b>Importance de la coordination entre les donneurs d'ordre</b>	Le comité est d'avis que le Ministère a établi des indicateurs de performance clairs qui guident l'utilisation des ressources dans l'élaboration de la programmation initiale. Le comité recommande au Ministère d'examiner si ses mécanismes de coordination avec les autres donneurs d'ordre sont adéquats.	●	La mise en place de la nouvelle structure des directions territoriales permet le partage des meilleures pratiques.
2018-5	<b>Capacité en ressources humaines</b>	Les carences en nombre et en compétence des ressources humaines pourraient entraver l'atteinte des objectifs du plan stratégique relativement à l'état du réseau.	●	Comme indiqué dans la section A du présent rapport, malgré les diverses mesures prises par le ministère, le manque de ressources et des difficultés à recruter sont toujours un problème dans les directions territoriales
2018-6	<b>Capacité des banques de données (Gestion intégrée des actifs)</b>	Nécessité de se doter d'un processus global de gestion des actifs ayant les capacités de superposer les différentes problématiques présentes pour générer un plan global d'intervention de la route.	●	Un système a été développé et sa mise en œuvre complète est prévue pour le printemps 2022
2018-7	<b>Gestion de la préparation des projets</b>	L'organisation centrale doit se doter des moyens pour lui permettre de mieux anticiper les projets en préparation bien en amont du processus annuel de programmation.	●	Le Ministère travaille sur un outil de planification lié aux activités de préparation pour les nouveaux projets prévus en réalisation lors des prochaines années.
2019-8	<b>Suivi des recommandations</b>	Le comité recommande qu'un suivi plus poussé par des personnes indépendantes soit effectué pour s'assurer que ces mesures fonctionnent correctement et permettent d'atteindre les objectifs du Ministère.	●	Le Ministère analyse cette recommandation et prévoit de prendre une décision à l'automne 2021
2019-9	<b>Partage de meilleures pratiques</b>	Le Ministère devrait formaliser la collecte et la diffusion de ces « meilleures pratiques » auprès de l'ensemble des directions territoriales	●	Cet élément est intégré aux pratiques du Ministère

<sup>1</sup> ● Complété/mis en œuvre, ● En cours, ● Pas en fonction/problème toujours présent.

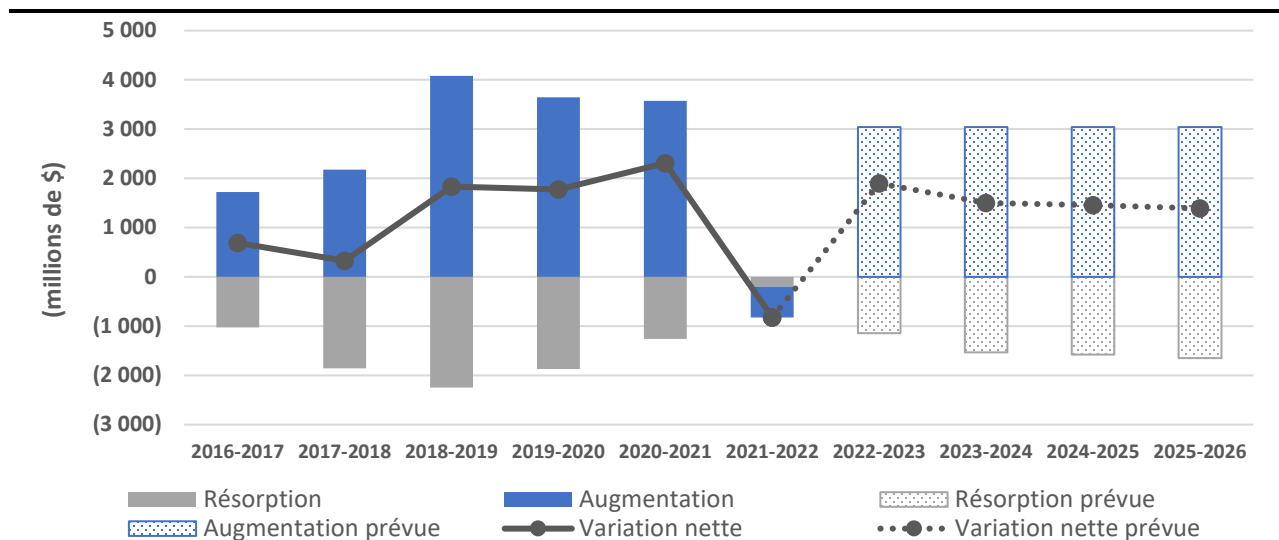
No	Titre	Avis et recommandations	Avancement	
			Degré <sup>1</sup>	Explications
2019-10	<b>Adaptation aux changements climatiques</b>	Besoin d'intégrer une approche ministérielle systématique d'adaptation aux changements climatiques au processus de programmation des travaux routiers.	●	Le Ministère a entre autres mis en place des structures, répertorié les projets en lien avec l'adaptation aux changements climatiques.
2019-11	<b>Augmentation importante du déficit de maintien d'actifs</b>	Le comité est porté à conclure que le Ministère n'est pas en position d'effectuer annuellement un volume suffisant de travaux d'entretien et de réparations pour empêcher que l'état du réseau routier et des structures ne se détériore dans les prochaines années. <sup>3</sup>	●	Dans le cadre de ses travaux relatifs à la programmation 2021-2023, le comité a été à même de constater que ce constat est toujours valide, compte tenu que les sommes allouées au Ministère pour l'entretien des actifs du réseau routier demeurent insuffisantes pour empêcher que leur état ne se détériore dans les prochaines années.
2020-12.1	<b>Documentation de l'analyse des écarts de programmation</b>	Le comité constate que des enjeux demeurent et le Ministère doit continuer ses efforts pour améliorer ses processus et leur exécution. Le comité suggère de tenir à jour une documentation sur les écarts entre les programmations finales et suggérées et leurs causes.	●	Le Ministère travaille au développement de méthodes de suivi des écarts.
2020-12.2	<b>Répartition des effectifs supplémentaires</b>	Le comité suggère de voir à ce que les effectifs supplémentaires soient distribués de façon à assurer que les différentes équipes techniques impliquées dans la programmation aient l'expertise et l'expérience requises pour ne pas devenir le goulot d'étranglement du processus.	●	Le Ministère analyse cette recommandation.
2020-12.3	<b>Mesure de la concordance de la programmation</b>	Le comité suggère d'examiner la méthode ou les critères retenus pour la mesure de la concordance et suggérer des améliorations.	●	Le Ministère analyse cette recommandation.
2020-13	<b>Financement afin d'éviter la dégradation du réseau routier</b>	Le Ministère devrait demander que l'allocation des budgets d'entretien soit proportionnelle aux besoins de dépenses d'entretien tel que mesuré dans le DMA.	●	Le Ministère a développé une nouvelle méthodologie de prise en charge du DMA qui permettra d'établir les budgets nécessaires pour la prise en charge du maintien d'actifs

<sup>1</sup> ● Complété/mis en œuvre, ● En cours, ● Pas en fonction/problème toujours présent.

## Annexe 2

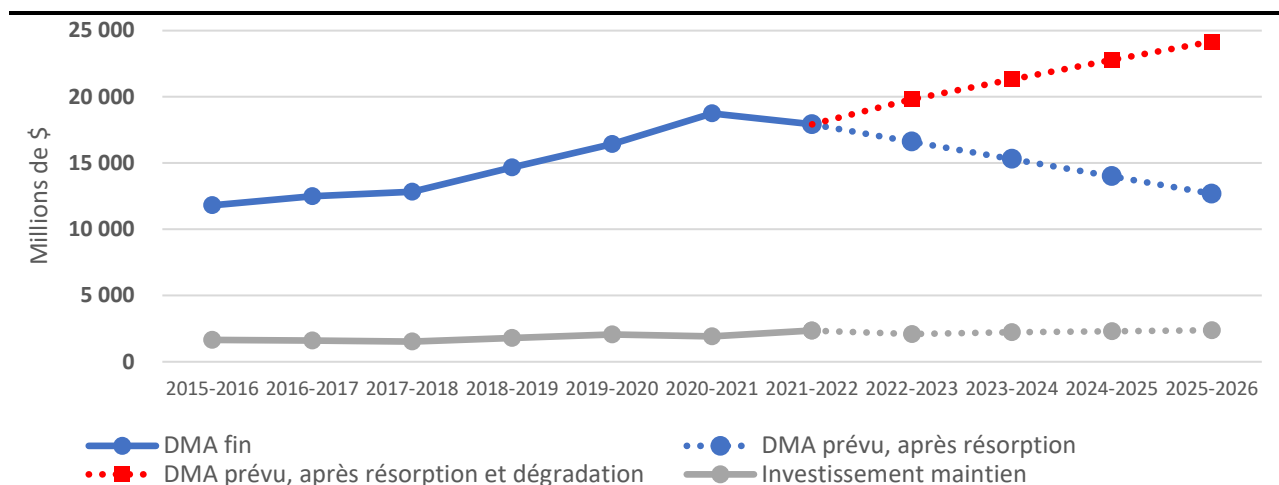
La figure 2.A présente l'évolution de la variation annuelle du DMA et de ses composantes, soit la résorption et les augmentations causées par la dégradation et les nouveaux constats. La figure 2.A présente l'effet de ses variations sur le DMA ainsi que les investissements en maintien d'actifs.

**Figure 2.A** Évolution de la variation annuelle du DMA et ses composantes – résorption et augmentation (dégradation, nouveaux constats)



**Note:** La résorption annuelle prévue correspond à la prise en charge du DMA au PQI 2021-2031. L'augmentation prévue causée par la dégradation naturelle des infrastructures routières et les nouveaux constats est mesurée à partir de la moyenne de l'augmentation annuelle entre 2016-107 et 2020-2021, soit 3 029 millions de dollars.

**Figure 2.B** Évolution du DMA et des investissements en maintien d'actifs



**Note:** Le DMA prévu après résorption exclut la dégradation naturelle des infrastructures routières et les nouveaux constats. Le DMA prévu, après résorption et dégradation prend en compte ces deux éléments qui sont mesurés partir de la moyenne de l'augmentation annuelle entre 2016-107 et 2020-2021, soit 3 029 millions de dollars.

Ces figures montrent qu'entre 2016 et 2021, les investissements en maintien d'actifs n'ont pas réussi à compenser l'augmentation du DMA causé par la dégradation naturelle des actifs et l'impact des nouveaux constats qui ajoutent de nouveaux éléments au DMA. Elles mettent aussi en lumière l'impact de la non-prise en compte pour l'année 2021-2022 de la dégradation naturelle des actifs du réseau. Cette non-prise en compte amène, pour la première fois en six ans, une réduction du DMA.

Ces figures montrent aussi que, même en ne tenant pas compte de la dégradation naturelle inévitable des actifs du réseau, le niveau actuel des investissements en maintien ne permettrait qu'à peine à ramener le DMA à son niveau de 2018. La figure 2B montre aussi que lorsqu'on inclut à la période de prévision un estimé de la dégradation naturelle et aux nouveaux constats correspondant à la moyenne observée dans les années antérieures, la tendance à la hausse du DMA va manifestement se poursuivre, contrairement à l'impression donnée par la baisse indiquée dans le PQI pour 2021-22 qui découle de la non-inclusion cette année seulement et pour une raison technique d'un estimé de la dégradation naturelle. Ainsi, en 2026, le DMA serait d'environ 24 milliards de dollars alors que celui prévu au PQI est de 12,7 milliards de dollars.