

# Atelier thématique sur les modes de réalisation de projet de construction



Association Québécoise  
des Entrepreneurs en  
Infrastructure



## AQEI

L'Association Québécoise des Entrepreneurs en Infrastructure (AQEI), est une association provinciale qui représente des entrepreneurs généraux œuvrant dans le domaine du génie civil et de la signalisation. Existant depuis 1995, l'organisation est reconnue sous le nom actuel depuis 2008.

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

## Questions-Réponses

### Q QUELS MODES DEVRAIENT ÊTRE CONSIDÉRÉS ET POURQUOI ?

**R** Des modes agiles, collaboratifs, efficaces et bien préparés.

Les membres de l'AQEI estiment qu'il n'y a pas une formule unique et parfaite pour tous les projets. Il devrait toujours y avoir une évaluation notamment en matière de coût et complexité pour déterminer le mode d'octroi à emprunter.

Le succès réside dans la collaboration et la partage de risque entre les intervenants. Cette approche bénéficie aux clients que ce soit sur la question des coûts, qualités et délais.

- Conception - construction - progressif
- Moyen-disant
- Plus bas soumissionnaire conforme + critères de qualité
- Processus de présélection pour des projets de 5M\$ +
- Gré à gré
- Contrat de performance

### Q QUELS SONT LES AVANTAGES, SELON VOUS, EN TERME :

#### Q1 D'innovation ?

**R1** Pour les membres de l'AQEI, opter pour d'autres options que le plus bas soumissionnaire conforme permet de proposer des produits innovants, de permettre de l'optimisation, de réduire les coûts et d'augmenter la qualité des infrastructures construites.

#### Q2 De qualité des ouvrages ?

**R2** La majeure portion de l'évaluation se fait sur la base du prix.

Il est essentiel que l'expérience et la connaissance en relation avec l'appel d'offre ait un impact. Un entrepreneur expérimenté est plus souvent un gage de qualité.

#### Q3 De budget/coût ?

**R3** Dans les modes d'octroi où la collaboration est possible en amont, cela améliore grandement l'efficacité, les échéanciers et par le fait même la gestion des coûts. On se rapproche plus d'un coût réel = coût cible.

En favorisant une approche transparente, toutes les parties prenantes du projet se considèrent comme des collaborateurs, des partenaires. Des termes et des valeurs qu'il est grand temps de ramener sur nos chantiers.

#### Q4 D'échéancier ?

**R4** Pour les membres de l'AQEI, il est clair et certain que, plus leur implication est rapide dans un projet, que l'échéancier est établi en collaboration, plus le projet se réalisera dans le respect de cet échéancier. Tous seront imputables des dates qu'ils auront établies ensemble.

#### Q5 De collaboration ?

**R5** La collaboration entre le concepteur et l'entrepreneur sur les méthodes de travail, la séquence des travaux et les délais sont essentielles afin de faciliter l'exécution des contrats. Cette collaboration contribue également à maintenir un climat de confiance et permet une meilleure compréhension des réalités de chacun. Finalement, cela peut assurément diminuer les risques de réclamations et de différends.

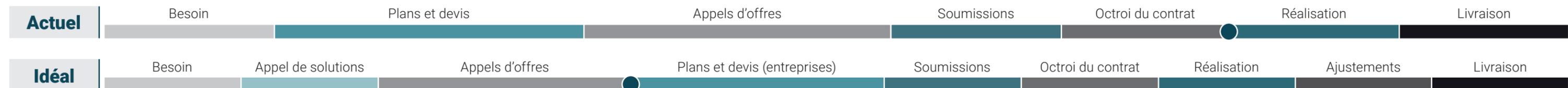
#### Q6 Autres avantages ? Si oui, lesquels ?

**R6** Une collaboration en amont permet notamment l'incorporation des critères ayant un impact favorable au projet tels que les normes ESG (Environnement, Social, Gouvernance) ou encore la performance SST ou finalement un système de contrôle de qualité et éprouvée.

#### Q7 Quels sont les inconvénients, selon vous ?

**R7** Chaque mode a ses avantages et inconvénients. L'important est de se donner la chance de regarder plusieurs modes en fonction des besoins et exigences de chaque projet.

## Modes d'approvisionnement – ÉCHÉANCIER



● Début de l'implication de l'entrepreneur

# Les options

## Plus bas soumissionnaire conforme (PBSC)

### Définition

Modèle le plus commun, il permet l’octroi du contrat au plus bas soumissionnaire conforme.

### Analyse

Ce modèle ne demande pas l’établissement d’un comité de sélection ni la mise en place d’un système de pondération et d’évaluation des offres.

### Avantages

Pour des projets ne demandant pas de complexité particulière, le PBSC est un modèle connu et efficace. Bien que souvent critiqué, ce modèle demeure pertinent selon les types de travaux/projets envisagés.

### Inconvénients

Il est possible que le plus bas soumissionnaire conforme ne soit pas le soumissionnaire adéquat. Empêche les propositions innovantes.

### Suggestions

- Ce mode pourrait être maintenu pour les appels d’offres de moins de 5 M\$.
- Dans le cas où le plus bas soumissionnaire conforme se situe en deçà de 5% d’un autre soumissionnaire conforme, il serait important de donner l’opportunité à ces deux soumissionnaires d’expliquer leurs prix et comment ils conçoivent les travaux à venir, le tout, menant à un choix final d’un soumissionnaire.

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

### Définition

Plus bas soumissionnaire conforme en incluant des critères spécifiques.

### Analyse

Dans l’appel d’offres, des exigences particulières sont exigées et énoncées par des critères.

### Avantages

Élimine d’emblée certains proposants qui ne seraient pas qualifiés.

### Inconvénients

Limite le nombre de soumissionnaires potentiels. Critères doivent être objectifs et non subjectifs.

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

### Définition

Après avoir passé la pré-sélection, choix du plus bas soumissionnaire conforme.

### Analyse

Analyse préalable de soumissionnaires (pourrait être annuel, ou pour certains types de travaux spécifiques).

### Avantages

Efficace, rapide, expérience, expertise.

### Inconvénients

Pourrait fermer la porte à de nouveaux joueurs. Attention à la distribution de la pondération.

## Construction conception progressive (CCP)

### Définition

Jumelle éléments essentiels du développement d’un projet : les services de conception et de construction sont confiés à un même soumissionnaire.

**Étape 1**      Sélection d’un Concepteur-constructeur

**Étape 2**      Phase de conception

**Étape 3**      Processus menant à l’octroi du contrat de construction

**Étape 4**      Phase de construction de l’ouvrage

### Analyse

Les plans et la construction évoluent de pairs, évitant des ajustements dits de concordance entre un concepteur (A) et un constructeur (B).

### Avantages

Imputabilité plus grande. Économie de temps. Permet entre autres de réduire les problèmes de concordance et de coordination au niveau des plans et devis entre différentes disciplines.

Pratique pour certains types de projets (notamment en bâtiment) ou les très gros projets de génie civil.

### Inconvénients

Investissement important de temps et des ressources dans l’élaboration d’une conception afin de déposer une proposition.

### Suggestions

- Ce mode devrait être évalué si le contrat est au-dessus de 50 M\$.
- Dans les projets neufs et non dans la réfection
- Les indemnités offertes aux soumissionnaires non retenus devraient couvrir l’ensemble des frais encourus.

## Moyen disant

### Définition

En quelques mots, le moyen disant se veut un mode où le soumissionnaire le plus élevé et le soumissionnaire le moins élevé sont retirés. Par la suite, le soumissionnaire le plus près de la médiane (des prix restants) est retenu.

### Analyse

Ce mode d’octroi permet de retirer d’avance les soumissionnaires sur la base du prix.

### Avantages

Cela permet d’abord de regrouper un lot de soumissionnaires plus en ligne avec les exigences budgétaires de l’appel d’offres et, par la suite, de choisir celui qui est plus près du prix du marché.

### Inconvénients

Il est possible que le plus bas soumissionnaire (ici éliminé) aurait été plus compétitif et attrayant.

### Suggestions

Dans le cas où il y a deux soumissionnaires seulement, ce mode devient difficile d’application. Dans ce cas, le donneur d’ouvrage pourrait choisir le soumissionnaire qui est plus près de son budget (en autant que l’estimé du donneur d’ouvrage soit représentatif des marchés actuels).

## De gré à gré

### Définition

Mode d’octroi de contrat à ne pas négliger ou oublier, notamment pour les travaux à réaliser en urgence.

## Sur invitation

### Définition

Mode d’octroi de contrat à ne pas négliger ou oublier, notamment pour les contrats en deçà de 121 200 \$ (montant indexé annuellement).

### Suggestions

Ajuster les indexations annuelles en fonction des marchés réels.

## Autres suggestions

- Agilité
- Collaboration
- Dialogue
- Échanges collaboratifs
- Meilleures préparations
- Meilleures évaluations des quantités
- Innovations encouragées
- Possible de proposer des alternatives moins coûteuses / optimisables
- Dédommagement si appels d’offres annulés
- Lancer les appels d’offres plus tôt, avant le début de la saison
- Critères ESG
- Performance SST
- Critères de qualité
- Interdire les appels d’offres pendant les périodes de vacances (estivales et hivernales)
- Délai maximum (après l’ouverture des soumissions) pour accorder le contrat

# Sommaire des pistes d'action

En 2021, six organisations liées à l'industrie de la construction, dont l'AQEI, se sont réunies afin de mieux comprendre les facteurs et les niveaux de risque créant une baisse de l'intérêt des entrepreneurs généraux et spécialisés et des professionnels pour les marchés publics dans l'industrie de la construction au Québec. Ces organisations ont mandaté Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) pour faire état des enjeux auxquels font face les entrepreneurs généraux et spécialisés et les professionnels dans leurs relations d'affaires avec les marchés publics et d'apporter des solutions concrètes à ces enjeux. Ainsi, la consultation a permis de confirmer l'importance des actions présentées dans le sommaire suivant :

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

# Constats

## Commission Charbonneau

### Recommandation n° 2 :

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

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

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

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

## Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics (PL12)

Sanctionné le 2 juin 2022

Parution dans la gazette officielle le 3 août 2022

Modifications principales apportées à la Loi sur les contrats des organismes publics sanctionnée en décembre 2012.

« **111.** Cette loi est modifiée par l'insertion, après l'article 21.48.18, du chapitre suivant :

### « CHAPITRE V.2

« PAIEMENTS ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS EN MATIÈRE DE TRAVAUX DE CONSTRUCTION

### « SECTION I « DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES

« **21.48.19.** Le présent chapitre vise à assurer le paiement rapide de sommes d'argent réclamées par des entreprises qui prennent part à la réalisation de travaux de construction pour le compte d'organismes publics.

Il vise également à permettre le règlement rapide de différends qui peuvent naître entre de telles entreprises ou entre celles-ci et de tels organismes.