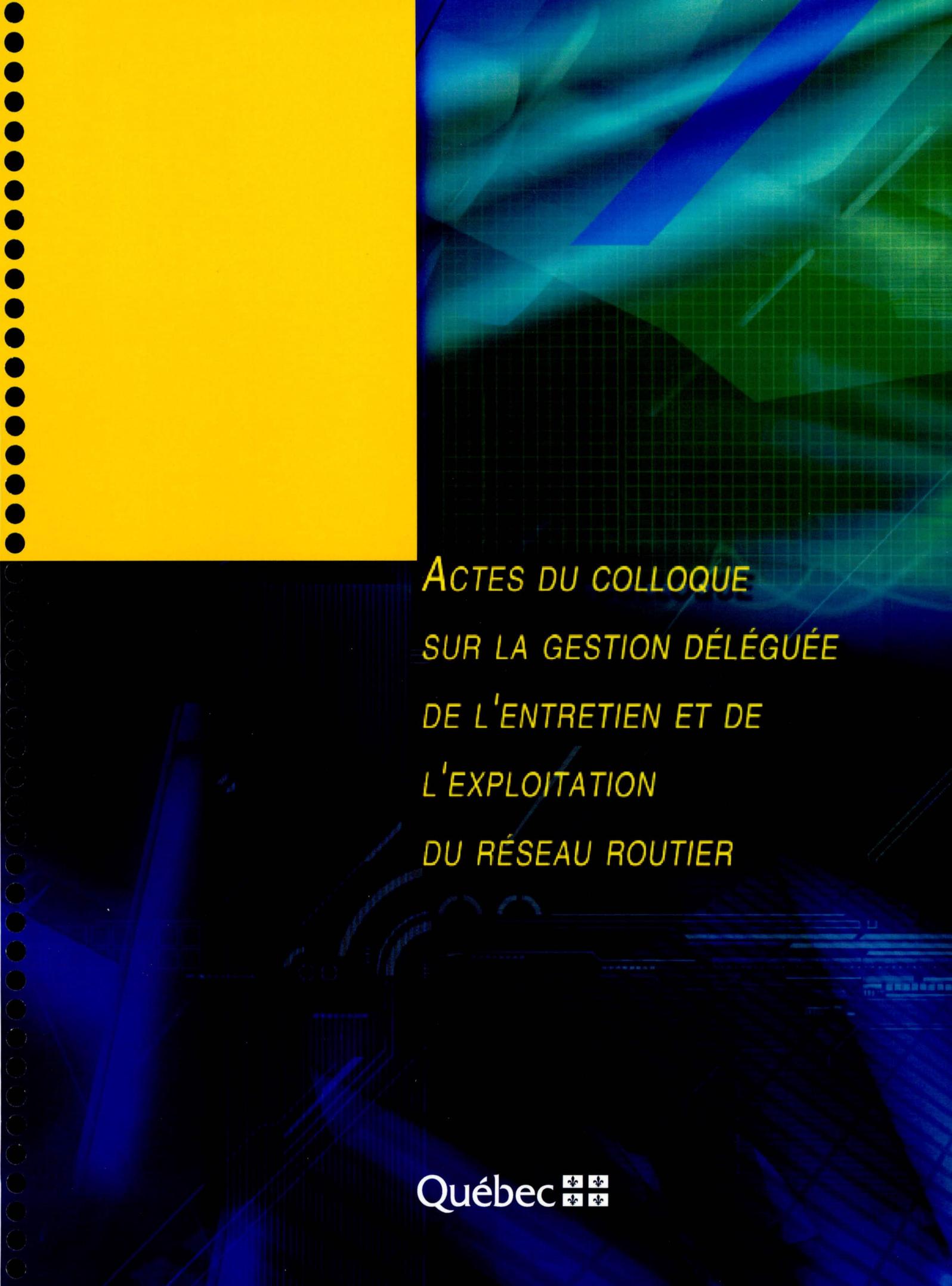


*ACTES DU COLLOQUE
SUR LA GESTION DÉLÉGUÉE
DE L'ENTRETIEN ET DE
L'EXPLOITATION
DU RÉSEAU ROUTIER*

CANQ
TR
221

Québec 



*ACTES DU COLLOQUE
SUR LA GESTION DÉLÉGUÉE
DE L'ENTRETIEN ET DE
L'EXPLOITATION
DU RÉSEAU ROUTIER*

Québec 



Table des matières

Journée du 29 janvier.....	5
INTRODUCTION	5
Mot de bienvenue aux conférenciers et aux participants.....	5
Contexte et objectifs de la rencontre.....	5
Déroulement.....	7
PRÉSENTATIONS.....	8
Note biographique de M. John Dyble, Colombie-Britannique	8
Présentation.....	9
Notes complémentaires.....	22
Questions / réponses	23
Notes biographiques de Monsieur Mike Houle, Ontario.....	25
Présentation.....	27
Notes complémentaires.....	34
Questions / réponses	34
Note biographique de Monsieur Claude Blais, Ontario.....	35
Présentation.....	37
Questions / réponses	44
Note biographique de Monsieur Jacques Michel, Alberta.....	45
Présentation.....	47
Notes complémentaires.....	56
Questions / réponses	56
CONCLUSION DE LA JOURNÉE	58
Journée du 30 janvier.....	59
INTRODUCTION	59
Note biographique de Monsieur Michel Patry, professeur, Cirano	60
Note biographique de Monsieur Benoît A. Aubert, professeur, Cirano	61
Présentation.....	63
Questions / réponses	71
Quelques informations.....	72
ATELIERS.....	73
L'état actuel des infrastructures routières.....	73
Niveau de service : des attentes au suivi des résultats.....	78
Définition de projet : étendue, envergure, imputabilité, décisions législatives requises.....	80
Gestion contractuelle – gestion déléguée.....	83
Gestion des ressources humaines.....	86
Gestion matérielle, financière et technologique.....	88
Tableau synthèse.....	91
CONCLUSION DU COLLOQUE	98
ANNEXE 1	99
Présentation originale anglaise – John Dyble, Colombie-Britannique	99
ANNEXE 2	113
Présentation originale anglaise – Mike Houle, Ontario.....	113

QTRD

CANQ

TR

221





Journée du 29 janvier

INTRODUCTION

Mot de bienvenue aux conférenciers et aux participants

Par André F. Bossé, sma

Contexte et objectifs de la rencontre

Par Liguori Hinse, sma

Contexte

L'expérimentation de projets pilotes en matière de GDEE est l'une des mesures proposées par le ministère des Transports du Québec dans le cadre de la démarche de révision des structures de l'État et des programmes gouvernementaux.

Il importe, pour arriver à donner suite à nos propositions, de mieux comprendre les enjeux, les impacts et les difficultés potentielles rencontrées lors de la mise en œuvre de la gestion déléguée.

- Mode de prestation de services par lequel le secteur privé assume les responsabilités de la gestion et de la réalisation de l'ensemble des activités d'entretien et d'exploitation d'un réseau routier relativement important (500 à 1000 kilomètres équivalant à deux voies), et ce, pour une période de longue durée (5 ans et plus).
- Type de contrat axé sur les résultats définis par le gouvernement et attribué selon le meilleur rapport qualité-prix.
- Rémunération du secteur privé selon un mode de paiement fondé sur le rendement, et devant respecter des niveaux de services et des normes spécifiées au contrat pour obtenir le paiement.

L'administration publique qui opte pour cette approche doit :

- passer de la prestation de services à l'acquisition de services fournis par le secteur privé;
- définir des standards de qualité explicites et une évaluation des ressources requises en conséquence;
- se préoccuper du niveau de services à offrir, de la sécurité et des coûts.

(Document d'orientation du MTQ, 24 novembre 2003)

La démarche retenue par le ministère des Transports est la suivante :

1. Vous avez déjà transmis vos commentaires quant au cheminement que vous adopteriez si vous aviez un projet concret à mettre en œuvre chez-vous. Cette réflexion vous a amenés à formuler diverses questions portant sur les préalables, la préparation des devis techniques, la façon d'établir ce type d'entente avec l'entreprise privée, la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques.
2. Aujourd'hui, dans le cadre de ce colloque, nous faisons une place très importante aux présentations des expériences vécues dans ce domaine, ailleurs au Canada : en Colombie-Britannique, en Alberta et en Ontario. Les conférenciers invités aujourd'hui répondront à plusieurs de nos questions sur la gestion déléguée en entretien et en exploitation.
3. Les ateliers de demain contribueront à valider comment ces expériences peuvent s'appliquer à la réalité québécoise. Les témoignages des conférenciers permettront de mieux saisir les enjeux tant internes qu'externes puisque ces représentants proviennent autant de l'entreprise privée que de l'administration publique.
4. Le comité de gestion du Ministère sera appelé à décider de la marche à suivre quant à la mise en œuvre de la gestion déléguée en entretien et en exploitation du réseau routier : échéancier de mise en œuvre, structure organisationnelle à mettre sur pied, résultats attendus, arrimage avec les autres produits et services, etc. Les comptes-rendus de vos ateliers devront alimenter le comité de gestion du Ministère en fournissant les divers scénarios pouvant être envisagés pour mettre en œuvre la gestion déléguée.

Le Ministère expérimentera, selon l'évolution des ressources humaines et budgétaires disponibles et selon les contraintes organisationnelles, divers modes de partenariat incluant la gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation du réseau routier.

Je vous invite à profiter au maximum de ces présentations et à participer de façon constructive aux ateliers de demain.

Objectifs du colloque

Partager les différentes expériences de gestion déléguée en entretien et en exploitation d'un réseau routier et échanger sur divers aspects spécifiques à leur mise en œuvre.

S'approprier les composantes essentielles de la gestion déléguée afin d'être en mesure d'établir un cheminement propice.

Déroulement

Colloque sur la gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation

Date et heure : Les 29 et 30 janvier 2004 à 8h30

Lieu : Salle : Miro
Hôtel Québec
3155, Avenue des Hôtels
Ste-Foy, Québec

29 janvier

(animation de la journée : Anne-Marie Leclerc)

8H30 Ouverture de la rencontre, présentation des objectifs de la journée et introduction

(Liguori Hinse et André F. Bossé)

8h45 Présentations des expériences et périodes de discussion

8h45 – 10h15 Expérience du gouvernement de la Colombie-Britannique

(M. John Dyble)

10h15 – 11h45 Expérience du gouvernement de l'Ontario

(M. Mike Houle)

Dîner (salle à manger de l'hôtel Québec)

13h30 – 15h00 Expérience ontarienne

(M. Claude Blais, Talon Sebeq)

15h15 – 16h45 Expérience en Alberta

(M. Normand Bédard et Jacques Michel, Jacques Parenteau, Sintra)

16h45 Conclusion de la journée

(Anne-Marie Leclerc)

30 janvier

(animation de la journée : Anne-Marie Leclerc)

8h30 Ouverture de la rencontre

8h40 Introduction des professeurs par Pierre Toupin

Présentation : Analyse comparative d'expériences étrangères en gestion déléguée de réseaux routiers

(Michel Patry, Cirano¹, Professeur HEC Montréal)

(Benoit A. Aubert, Cirano, Professeur HEC Montréal)

9h45 Travail en ateliers

11h15 Plénière

11h45 Conclusion

(Liguori Hinse et André F. Bossé)

¹ Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

PRÉSENTATIONS

Note biographique de M. John Dyble, Colombie-Britannique

Présenté par Anne-Marie Leclerc, sma

John Dyble, sous-ministre adjoint au département des Infrastructures routières du ministère des Transport de la Colombie-Britannique, détient un Baccalauréat en Sciences appliquées, génie civil, de même qu'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'université de Colombie-Britannique. Il est également un ingénieur professionnel enregistré (P.Eng.).

Avant de se joindre au secteur public de Colombie-Britannique, il a œuvré au sein de la firme Sandwell Swan Wooster. En 1993, il occupe le poste de Directeur régional de l'Isle de Vancouver et côte Sud au Ministère responsable des petites entreprises, du tourisme et de la culture. En 1997, il se joint à l'équipe du Ministère des Transports de la Colombie-Britannique à titre de sous-ministre adjoint en charge de la planification et des projets majeurs. Depuis 2001, il occupe le poste de sous-ministre adjoint responsable des infrastructures routières.

Présentation

Gestion déléguée

Entretien des routes et des ponts

Expérience de la Colombie-Britannique

Par

John Dyble



29 janvier 2004

Entretien des routes et des ponts

Le modèle de la Colombie-Britannique

John Dyble
Sous-ministre adjoint
Voirie



Portée

- Entretien de ...
 - 42,000 km d'autoroutes et de routes secondaires
 - 2,750 ponts
- 2,500 emplois générés par les entrepreneurs dans 161 communautés
- 28 contrats d'entretien et 16 entrepreneurs
- Des dépenses annuelles de \$320 millions de dollars



Activités

Plus de 200 exemples...



Réfection majeure



Réfection



Réfection par pulvérisation



Réfection de la couche de scellement

Activités...



Tonte gazon - Fauchage



Réfection des tabliers de pont



Débroussaillage



Mise en forme des accotements

Activités...



Reprofilage des routes de gravier



Gravelage



Creusage des fossés



Réparation de la couche de fondation

Activités...



Balayage



Réparation/remplacement de la couche de fondation



Remplacement des dispositifs de drainage



Intervention d'urgence

Activités...



Entretien des ponts :
remplacement de
composants réparation de
composants
imperméabilisation
nettoyage de structure



Réparation des zones
érosées



Enrochements

Activités...



Déneigement et épandage
d'abrasif



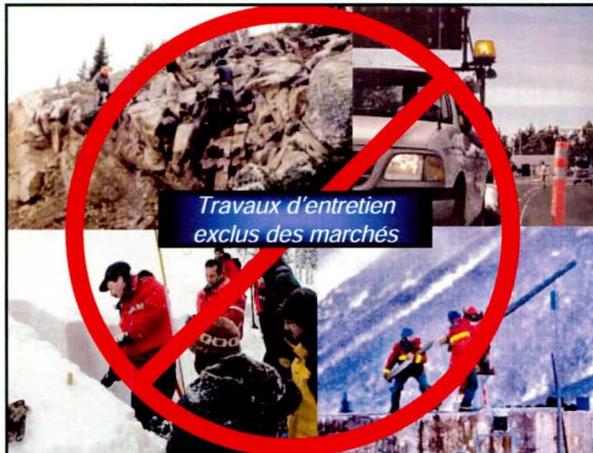
Déblayage des avalanches



Contrôle de la circulation



Réfection des accotements
- Érosion



Exclus

- Travaux d'entretien gérés par le BCMoT:

- Marquage des chaussées – Lignes de centre
- Entretien électrotechnique
- Prévention des avalanches
- Ingénierie
- Réhabilitation
- Épierrement
- Gestion des corridors



Réhabilitation

Exclue des marchés d'entretien

- Les activités d'entretien et de réhabilitation sont distinctes
- Différence d'ordre de grandeur
 - P.ex., réfection de chaussées, réfection de structures
- Font l'objet de contrats distincts
- Basées sur des évaluations de l'état des infrastructures
- Les activités d'entretien et de réhabilitation se complètent

Historique Contractualisation

- Les activités d'entretien ont été confiées au secteur privé en 1988
 - L'attribution de marchés aux entreprises appartenant aux employés est encouragée
 - Un avantage de 5 % sur le prix est accordé lors du premier cycle
- Il existe actuellement seize entrepreneurs différents
- Quatre cycles sont terminés

Historique Contractualisation

1988	Durée de contrat : 3 ans
1991	Durée de contrat : 27 à 37 mois renouvelable pour un ou deux ans
1995/96	Durée de contrat : cinq ans renouvelable pour 3 ans
2003/04	26 contrats de dix ans
2006	Deux contrats de dix ans

Entretien vs construction

Les travaux d'entretien ne peuvent être définis par des quantités fixes comme les travaux de construction

- Principales différences :
 - Processus dynamique d'identification des priorités d'intervention
 - Différences de structure de chaussées
 - Qualité variable des routes
 - Le travail dépend des conditions climatiques, des types et volumes de trafic

Priorité en matière d'entretien

- Protection de la sécurité des usagers
- Protection des infrastructures routières et des structures
- Entretien continu basé sur la classification fonctionnelle des routes



Classification des routes

- 7 catégories : entretien d'été
- 5 catégories : entretien d'hiver
- Basées sur :
 - Les volumes de trafic
 - Les types de trafic
 - Le type de revêtement



Catégorie d'entretien et niveaux de service

- La classification la plus élevée justifie les niveaux de service les plus élevés
 - Temps d'intervention plus court des chasse-neige
 - Accumulations de neige minimales
 - Délai minimal de réparation des nids de poules, garde-fous, etc.



Modèle forfaitaire

- Les activités non quantifiables incluent
 - Toutes les activités de viabilité hivernale
 - Certaines activités estivales liées à la sécurité
- Activités estivales quantifiables payées à prix unitaire
 - Permet une certaine flexibilité en matière de réponse aux besoins d'intervention
 - Fixe une valeur totale pour les tâches quantifiées
 - Les quantités peuvent être réallouées entre les activités en fonction de leur valeur ajoutée

Modèle forfaitaire

- Les paiements aux entrepreneurs sont basés sur un prix forfaitaire, et non sur des prix unitaires
- Limites financières initiales pour les interventions d'urgence
- L'entrepreneur en entretien gère les travaux
- Exigences de performance

Processus d'intervention

- Utilisé pour les aspects non liés à la conformité
- Processus d'intervention graduel
- Non-conformité continue → Manquement
- Mesures en cas de manquement :
 - Argent retenu
 - Un autre entrepreneur termine le travail
 - Le contrat en entier est retiré à l'entrepreneur
- Les cautionnements procurent du temps en vue du remplacement de l'entrepreneur

Assurance et cautionnement

- Une assurance responsabilité civile globale de 10 M\$ est exigée
- Une assurance responsabilité légale découlant de la pollution de 2 M\$ est requise dans certains cas
- Il est très difficile et coûteux d'obtenir de l'assurance pour ces aspects

Assurance et cautionnement

- Exigences de cautionnement basées sur la valeur du marché
- Pour 80 % des marchés :
 - Cautionnement de matériaux et main d'oeuvre de 3 M\$
 - Cautionnement de performance de 3 M\$
- Autres :
 - Cautionnement de matériaux et main d'oeuvre de 2 M\$
 - Cautionnement de performance de 2 M\$

Réclamation

- Il incombe à l'entrepreneur de réparer les dommages
- La réclamation doit être soumise au service des réclamations du BCMoT
- Le BCMoT recouvre les sommes auprès des tierces parties et rembourse le coût des réparations à l'entrepreneur

Défis

- Les budgets d'entretien sont réduits de 10 % pour 2004-2005
- La main-d'oeuvre représente environ 50 % du coût
- Les coûts de main-d'oeuvre ont augmenté plus vite que les autres dépenses principalement en raison des règles de travail
- Des mesures ont été prises en 1995 pour ralentir les augmentations de coût, mais il faut faire plus pour atteindre les objectifs visés



Nouveaux contrats d'entretien des routes pour 2003-2004

Éléments clés des contrats

- Réduction des coûts de main-d'oeuvre
- Durée de dix ans
 - Les ententes de cinq ans actuelles sont prolongées de trois ans
- Spécifications
 - Produit final
- Nouveau système de gestion de la qualité (SGQ)
- Audit qualité par le BCMoT

Liens



Réduction des coûts de main-d'oeuvre

- L'aspect main-d'oeuvre était devenu un facteur contraignant et coûteux
- Coûts de main-d'oeuvre
 - 45% - 50%
- Importants changements au cours des quinze derniers mois
 - Marché du travail plus compétitif



Récentes négociations collectives

- Réduction de 10 % du budget visée par le Ministère
- Les coûts de main-d'oeuvre avaient augmenté plus vite que d'autres coûts
- Les réductions de programme effectuées par le Ministère au cours des années ont permis :
 - Des réductions des niveaux de service
 - Des réductions des inventaires

Récentes négociations collectives...

Le BCMoT a établi quatre objectifs :

1. Réduire les coûts de 8%
 - Pas de réduction de travail
2. Éliminer les exigences relatives aux emplois de base
3. Remplacer les indemnités de départ par des "avis tenant lieu"
4. Obtenir plus de flexibilité quant au lieu de travail

Récentes négociations collectives...

Exemples de flexibilité quant au lieu de travail :

1. Les employés travaillent dans l'ensemble de la zone du contrat
2. Heures de travail
3. Réduction du coût des heures supplémentaires
4. Augmentations de salaire réduites/ éliminées
5. Changement au régime d'invalidité de courte durée
6. Contributions au régime de retraite réduites
7. Salaire de formation
8. Réduction des avantages auxiliaires
9. Taux horaire plus bas pour les nouveaux employés



Résultat

1. "Successorship" pour un cycle additionnel en échange de modifications aux conventions collectives
2. Compétitivité accrue par rapport au marché du travail
3. Coûts réduits
4. Flexibilité accrue
5. Entrepreneur en entretien plus apte à gérer le programme de travail
 - Mise sur pied et formation d'équipes spécialisées appelées à travailler dans la totalité de la zone du contrat
6. Entrepreneur en entretien plus compétitif pour des travaux autres

"Successorship"

- Successorship a été introduit en 1988 pour :
 - Maintenir une main-d'oeuvre compétente
 - Éviter les indemnités de départ
- Exigé par le gouvernement dans tous les appels d'offres



"Successorship"

- Permet à la main-d'oeuvre et aux conventions collectives de passer des entrepreneurs actuels aux nouveaux entrepreneurs
- Le propriétaire (gouvernement) détermine la nécessité du "successorship"
- Aucun "successorship" ni aucune importante indemnité de départ à la fin des ententes de dix ans



Interventions d'urgence

- Incluent les glissements de terrain, et les routes et ponts emportés par les crues
- N'incluent pas le dégagement des routes à la suite des tempêtes hivernales ou des avalanches
 - Travaux de routine
- L'entrepreneur assume une partie des risques
- Limites financières en place
 - L'entrepreneur est responsable des premiers 25 000 \$ par événement, un maximum de 6 chaque année.
 - Risque réduit après des seuils spécifiques



Sous-traitance - matériel opéré

- Rôle pour les petites entreprises locales
- Minimums spécifiés
 - Environ 1 à 3 % de la valeur du marché
 - Spécifique à la zone du contrat

Specifications

- Basées sur la performance ou le produit final
- Les spécifications n'imposent pas de méthodes, procédés et processus
- Exemples
 - Accumulations maximales de neige
 - Délais d'intervention



Entretien hivernal

- Accent mis sur une approche pro-active et les besoins des intervenants locaux
- L'entrepreneur assume les risques relatifs aux événements / travaux associés aux conditions hivernales
 - Événements météorologiques en continu
 - Hivers plus longs que la normale



Entretien hivernal...

- Accent mis sur la nouvelle technologie
 - SMR Stations météo routière
 - Prévisions météorologiques et de conditions routières
 - Nouveaux matériaux
 - Déglaçants liquides
 - Abrasifs prémouillés
- Signallement électronique / Internet de l'état des routes

SGQ

Systemes de gestion de la qualité

- L'entrepreneur fournit un SGQ pour satisfaire aux exigences
- Élément important de l'entente
- Doit suivre les principes contenus dans la norme ISO 9000 : 2000
- L'entrepreneur doit mettre en oeuvre, maintenir, réviser et consigner l'information et les données dans le SGQ
- Inclut le contrôle de la qualité et l'assurance qualité
- Audits par l'entrepreneur et le BCMoT

SGQ...

- Basé sur la norme ISO 9000:2000
 - Pourquoi ce changement ?
 - Ressources du Ministère réduites
 - 15 années d'expérience en matière de marché
 - Pourquoi l'ISO ?
 - Norme internationale
- Certification ISO non requise

Principes clés d'un SGQ

- Endossement de la haute direction
 - Engagement à élaborer et utiliser les principes ISO
- Accent sur le service à la clientèle (BCMoT et intervenants)
- Approche basée sur les processus
 - Approche structurée et rationnelle au lieu d'une approche fondée sur les interventions "à la pièce"

Principes clés d'un SGQ...

- Amélioration continue
 - Audit interne et revue des procédures par l'entrepreneur
- Système documenté
 - Documentation
 - Dossiers visant à démontrer la conformité
 - Procédures de contrôle des enregistrements qualité



Plaintes de la population

liées à l'entretien

- L'entrepreneur en entretien est le premier contact
 - L'entrepreneur a les ressources pour répondre
 - L'entrepreneur contrôle son calendrier de travail
- Le Ministère intervient lorsque le client n'est pas satisfait par l'entrepreneur en entretien

Plan de qualité du BCMoT

- Suivi
 - Le personnel du BCMoT note les non-conformités dans les opérations journalières
- Audits
 - Audits locaux et équipes d'audit externes
 - Programmés
 - Aléatoires
- Rapports d'audits
 - Revus pour l'entrepreneur
 - Justifient les cotes attribuées dans le cadre du programme d'évaluation des entrepreneurs

Vérificateurs du Ministère

- Directeurs de district, Transports
 - Gestion d'ensemble des contrats
 - Point de contact pour les interventions contractuelles
- Gestionnaires "opérations" du district
 - Vérificateur principal au niveau du district
- Gestionnaires de secteur, routes et ponts
 - Audits locaux aléatoires et programmés
- Techniciens régionaux des opérations
 - Principaux vérificateurs pour les audits régionaux programmés

PEE

Programme d'évaluation des entrepreneurs

- Objectifs
 - Encourager les entrepreneurs à dépasser les exigences minimales
 - Récompenser les entrepreneurs exceptionnels
 - Concentrer les ressources limitées dans les secteurs où les entrepreneurs ont un rendement médiocre
 - Assurer une uniformité dans l'établissement des cotes

Évaluations effectuées dans le cadre du PEE

- | | |
|--|-----|
| • Évaluation locale | 50% |
| • Évaluation régionale | 30% |
| • Évaluation par les parties intéressées | 20% |



Évaluation LOCALE

- "Monitoring"
 - continu
- Audits programmés
 - Environ deux par année
- Audits aléatoires
 - Un par semaine



Évaluation RÉGIONALE

- Effectuée par du personnel du BCMoT provenant de l'extérieur de la zone du contrat
- Axée sur la détermination et la planification des travaux par les entrepreneurs
- Environ deux audits par année
- Des inspections en véhicule sont effectuées dans deux à trois zones de contrats

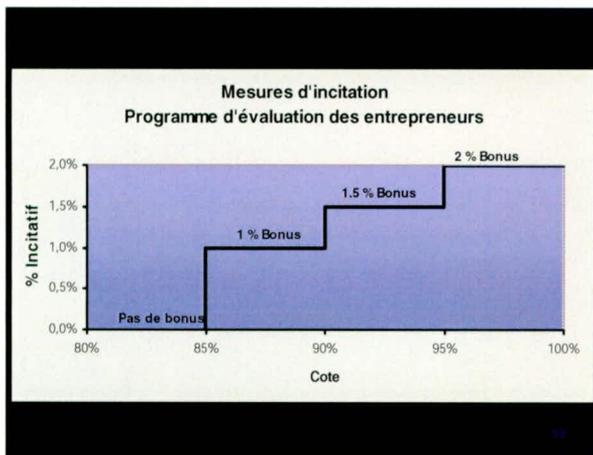
Évaluation par les PARTIES INTÉRESSÉES

- Parties intéressées locales
 - Transport collectif
 - GRC
 - Commissions scolaires
 - Industrie locale
 - Association de transporteurs
- Évaluation de type discussion et non de type sondage
- Deux fois par année
 - Été
 - Hiver



Bonus

- Basées sur les cotes du PEE
- Prime possible de 2 % de la valeur annuelle du marché
 - Sur un marché de 12 M\$, la prime pourrait atteindre 240 K\$
- La SGQ des entrepreneurs sert de référence pour l'établissement des cotes



Approche en matière d'appel d'offres / demande de proposition

- Éventail d'options prises en considération
 1. Appel d'offres à prix unitaire ou à forfait
 2. Demande de proposition à garantie de prix ouverte
 3. Demande de proposition avec prix
 4. Demande de proposition basée sur la cote attribuée au SGQ
 5. Demande de proposition basée sur une pleine évaluation des SGQ des entreprises

Option préférée

- Demande de proposition avec prix et pleine évaluation du SGQ
 - Permet de fixer et contrôler le budget
 - Permet de reconnaître les efforts et les coûts des entrepreneurs dans l'élaboration de la proposition de SGQ

Sécurité des soumissions

- Les cautionnements de soumission ont été envisagés, mais ont été rejetés en raison des coûts
- La lettre de crédit irrévocable est utilisée
 - Lettre de crédit irrévocable de 100 K\$ pour chaque soumission relative à une zone de contrat

Processus

- Préqualification et évaluation
- Émission des demandes de proposition et réception des propositions
- Sélection d'un évaluateur en chef
- Négociations
- Évaluation des propositions
 - Examens internes touchant la cohérence
 - Examens externes touchant l'équité du processus
 - Examens externes touchant la saisie de toute la documentation
- Adjudication et remplacement

Propositions

- Décrivent comment les entrepreneurs prévoient satisfaire aux exigences en démontrant :
 - Une compréhension des conditions actuelles
 - Une compréhension du climat local
 - Une compréhension de la géographie locale

Évaluation des propositions

- Évaluation basée sur :
 - Plan qualité, 40 %
 - Prix, 60 %
- Processus d'évaluation important pour le SGQ
 - 4-6 personnes
 - 8-10 jours
 - Selon le nombre de propositions reçues

Centres de services

- 1988-2003 Le BCMoT a conservé les centres de services
- 2003-2004 Les centres de services doivent être fournis par les entrepreneurs
 - La majorité des centres de services ont été vendus à des entrepreneurs

Statut

- 26 demandes de proposition ont été émises
- Une réponse a été reçue pour 22 des 26 demandes de proposition; les dernières réponses doivent être reçues d'ici le 6 avril
- 20 des 26 demandes de proposition ont jété évaluées; les dernières le seront d'icile 10 mai environ
- Des contrats ont été signées pour 8 ds 26 zones
- 8 des 26 marchés ont commencé; tous doivent commencer d'ici le 3 octobre
- 2 marchés doivent faire l'objet de demandes de proposition à la fin de 2005

Formation

- Séances d'orientation et formation en certification des audits de qualité
 - BCMoT et personnel des entrepreneurs
 - Environ 30 à 40 jours après le début des activités
 - Vérificateurs certifiés à la fin de la formation

Information

- www.th.gov.bc.ca/bchighways/contracts/maintenance/hwy_maintenance_contracts.htm
 - Propositions reçues
 - Marchés d'entretien existants
 - Normes d'entretien
 - Foire aux questions (FAQ)
- www.bcbid.gov.bc.ca
 - Demandes de proposition
 - Demandes de prix pour la préqualification

Entretien des routes et des ponts

Le modèle de la Colombie-Britannique

John Dyble
Sous-ministre adjoint
Voirie



Notes complémentaires

- Principales caractéristiques de la GDEE en Colombie-Britannique
 - Contrats forfaitaires
 - Entretien d'hiver : travaux non-quantifiés avec tout le risque assumé par l'entrepreneur
 - Entretien d'été : prix unitaires pour plus de flexibilité dans les travaux selon les priorités
 - Assurance assumée par l'entrepreneur ce qui implique que l'entrepreneur est entièrement imputable
 - L'entrepreneur est responsable de réparer les dommages et de soumettre la réclamation au bcmot pour recouvrement
 - Contrats de 10 ans
 - Transfert des effectifs au privé (« successorship »)
 - Gestion par résultats
 - Plan qualité est très important

- Les contrats sont à montants forfaitaires avec toutes les activités d'hiver assumées par l'entrepreneur. Le risque est donc entièrement assumé par l'entrepreneur. Pour les activités d'été, l'entrepreneur soumet une planification annuelle qui est approuvée par le BCMoT. Les paiements à l'entrepreneur sont basés sur une somme forfaitaire avec des paiements mensuels répartis également sur l'année.
- Le BCMoT est imputable quant à la sécurité des usagers et à la gestion des avalanches.
- Un processus rigoureux de défaut est mis en place avec plusieurs niveaux d'avis. D'abord un avis de non-conformité (« non-compliance report ») et une escalade allant jusqu'à la retenue de paiement, pour ensuite passer à la réalisation des travaux par un autre entrepreneur et enfin retirer le contrat au complet. Dans l'histoire de la gestion déléguée en C.-B., il n'y a eu que 5 défauts sur la centaine de contrats donnés depuis 1988.
- Depuis 1995, le BCMoT insère un facteur d'inflation dans les coûts de contrats.
Dans le cycle 2003-2004, le BCMoT a limité à 4 le nombre de contrats par entrepreneur.
Le terme de 10 ans des contrats permet un meilleur amortissement de l'équipement. Il y a 35 ETC pour gérer les 28 contrats.
- L'utilisation de nouvelles technologies est encouragée (stations météorologiques). Le système pour rapporter les conditions routières basé sur Internet (électronique) est fourni par le BCMoT. L'entrepreneur est cependant responsable de l'alimentation de ce système (entrée des données). Le BCMoT révise la validité des données avant d'afficher l'information sur Internet.

- L'évaluation des offres se fait à 60 % sur le prix et à 40 % sur l'évaluation du plan qualité. Le processus d'attribution des contrats (appel d'offres et soumissions) est entièrement électronique.
- La moitié des routes sont gravelées.
- Ils considèrent que la réhabilitation ne doit pas faire partie des contrats d'entretien de façon à assurer un choix optimal des interventions à l'échelle provinciale plutôt que de s'attacher à l'échelle régionale. De plus, il est plus difficile, selon eux, d'établir des exigences de performance pour l'ensemble des contrats de réhabilitation.
- Attention de ne pas faire coïncider la fin des contrats et de procéder à leur renouvellement en même temps que les élections.
- Les assurances sont un enjeu important. Des compagnies d'assurance se sont retirées du marché. Maintenant, s'il y a augmentation des assurances, le gouvernement assure 80 % du coût des augmentations et les entrepreneurs 20 %.
- Ils sont partis à 28 régions et ont décidé de rester avec ce nombre et de laisser aux entrepreneurs le choix de les regrouper en marché concurrentiel.
- Près de 50 % de remplacement d'entrepreneurs lors du renouvellement des contrats.

Questions / réponses

P.-A. Fournier	<p>1. Comment gèrent-ils les prix unitaires en été ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un montant forfaitaire est prévu et, à l'intérieur de l'enveloppe, le ministère des Transports négocie avec l'entrepreneur quelles activités d'entretien il réalisera. <p>2. Comment arriver à amener l'entrepreneur à atteindre les exigences de performance lorsque les façons de faire ne sont pas prescrites ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel du Ministère s'associe à l'entrepreneur pour trouver avec lui une façon de s'améliorer. Chaque partie doit démontrer sa bonne volonté à œuvrer dans une approche de partenariat.
F. Meunier	<p>3. Y a-t-il une relation entre le niveau de service et le niveau de sécurité attendu ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La classe de routes ou le niveau de service attendu tiennent compte de la sécurité puisqu'ils considèrent le volume et le type de trafic.
A.-M. Leclerc	<p>4. Est-ce que les municipalités ont également décidé de donner l'entretien de leur réseau en contrat de type gestion déléguée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non, la plupart continue de faire leur propre entretien.

P.-A. Fournier	<p>5. Avez-vous besoin d'annoncer vos investissements en réhabilitation ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Non, les entrepreneurs prennent le risque.
C. Tremblay	<p>6. Y a-t-il eu des économies ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Les opinions diffèrent notamment sur le mode d'évaluation des économies.

**Notes biographiques de Monsieur Mike Houle,
Ontario**

Présenté par Anne-Marie Leclerc, sma

Responsable des unités des opérations d'entretien et
des contrats d'entretien

M. Houle est à l'emploi du MTO depuis 28 ans. Depuis les 8 dernières années, il est responsable de la mise en œuvre des contrats de gestion déléguée, il voit à l'harmonisation des clauses et exigences des contrats de gestion déléguée, à l'analyse de prix, aux méthodes innovantes dans la gestion des contrats.





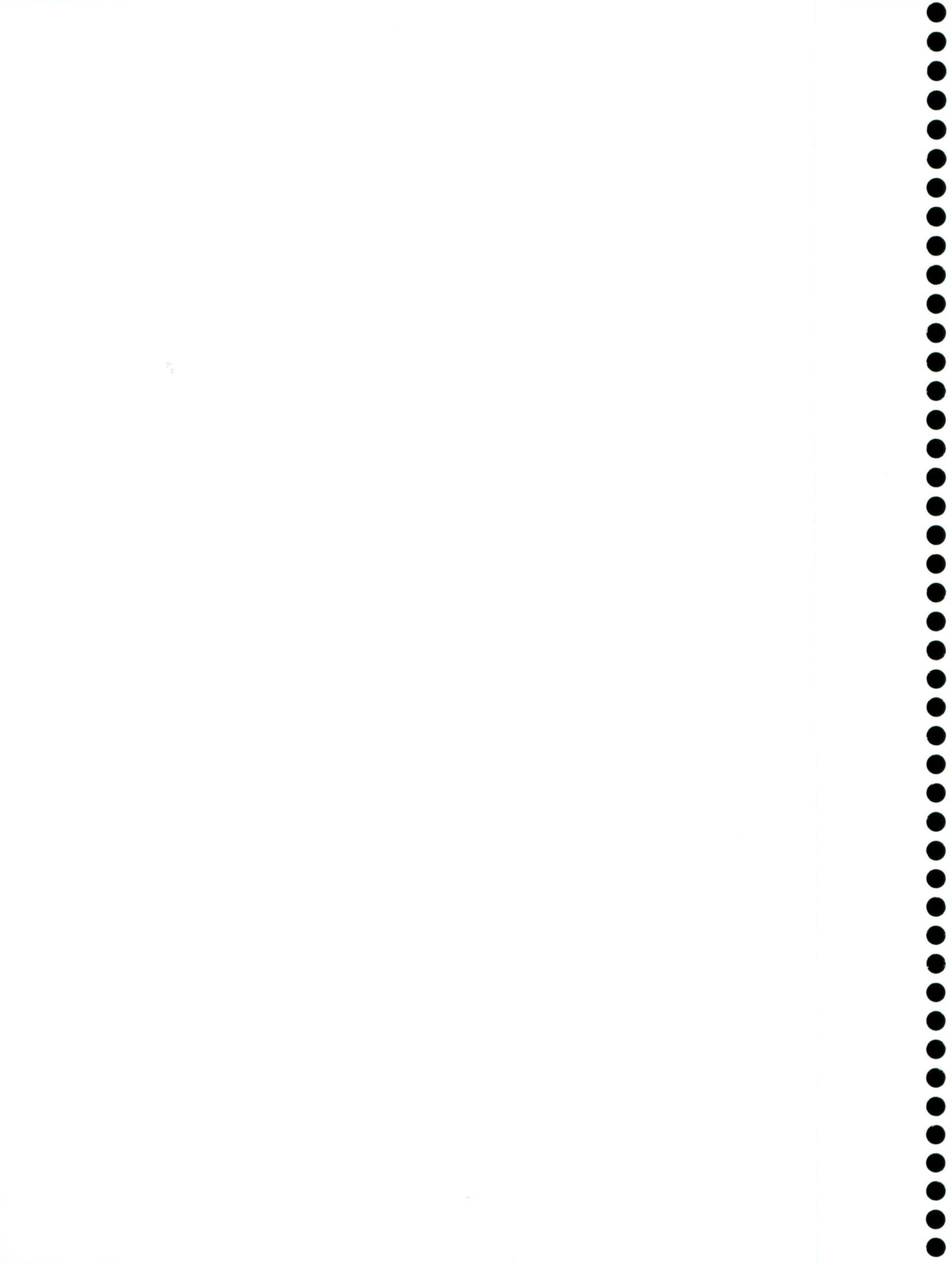
Présentation

Gestion déléguée

Expérience de l'Ontario

Par

Mike Houle



Mike Houle

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario

Ministère des Transports du Québec
29 janvier 2004

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario - Le chemin parcouru

Entretien à l'interne

Sous-traitance traditionnelle

Sous-traitance complète

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario - Le chemin parcouru

- Octobre 1996 – approbation d'un plan de recours à la sous-traitance
- Le plan prévoyait
 - la sous-traitance de l'entretien de près de 100 % des routes en trois ans
 - la mise à l'essai de contrats d'entretien régionaux et de contrats d'entretien gérés par le ministère
 - une mise en œuvre progressive

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario - Une meilleure façon de mener nos affaires

- Objectif du ministère pour passer de la prestation directe des services à l'acquisition de services offerts par le secteur privé
- L'expérience du ministère et d'autres gouvernements montre que les services d'entretien des routes peuvent être confiés à l'extérieur sans modification des niveaux de services

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario - Une meilleure façon de mener nos affaires

- Étude de l'expérience vécue ailleurs – Colombie-Britannique, Alberta, Suède, Norvège, Finlande, Royaume-Uni, Espagne
- Mise au point de nouveaux modèles de prestation des services

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Interrogations du MTO

- Sécurité routière
- Économies/Augmentation des coûts
- Viabilité
- Climat concurrentiel
- Qualité des travaux
- Risque
- Réduction du personnel
- Libellé des contrats

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Inquiétudes des entrepreneurs

- Nouveauté du secteur
- Accès au travail
- Égalité des chances
- Risque
- Administration des contrats
- Personnel

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario - Une meilleure façon de mener nos affaires

Approche adoptée par l'Ontario

- Deux modèles de prestation
 - Contrats d'entretien régionaux
 - Contrats de sous-traitance gérés par le ministère

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats d'entretien régionaux

- «Tous» les services d'été et d'hiver requis dans la région
- De 600 à 1000 km de voies (par groupes de 2 à 4 faisaient l'objet d'une offre publique simultanée)
- L'entrepreneur fournit tous les matériaux, la main-d'œuvre et l'équipement
- Les travaux sont administrés par l'entrepreneur pour respecter les spécifications contractuelles
- Le ministère surveille le rendement

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats d'entretien régionaux

- Le prix est garanti (forfait annuel)
- Les travaux additionnels sont exécutés sur commande
- Les risques associés aux matériaux d'hiver et à l'entretien de l'équipement spécialisé à coût élevé sont partagés
- Les contrats ont une durée de 7 à 9 ans
- Les postes de patrouille sont loués à bail pour un dollar

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats d'entretien régionaux

- Des dispositions prévoient des pénalités croissantes importantes en cas de défaut d'exécution, dont des pénalités financières, des résiliations de contrats ou des suspensions de l'admissibilité à soumissionner

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats de sous-traitance gérés par le ministère

- Ensemble de contrats fonctionnels et multifonctionnels couvrant un secteur géographique
- «Tous» les services d'été et d'hiver
- Contrats d'une durée de trois à cinq ans
- Le ministère fournit le matériel d'entretien hivernal

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats de sous-traitance gérés par le ministère

- Le personnel du MTO dirige l'exécution et le calendrier des travaux
- Le MTO patrouille les routes
- Tous les autres travaux sont exécutés par les entrepreneurs

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats de sous-traitance gérés par le ministère

- Contrat type (hiver)
 - Le MTO précise le nombre de véhicules, p. ex., trois chasse-neige pendant trois à cinq hivers
 - Paiement horaire, au kilomètre, selon un temps de disponibilité convenu ou journalier
 - Le temps de réponse à un appel est de 30 minutes
 - Des dommages-intérêts convenus de 200 \$ en cas de non-exécution

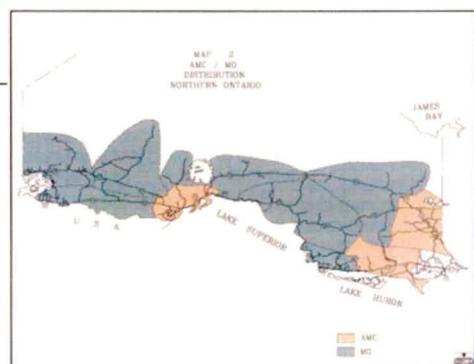
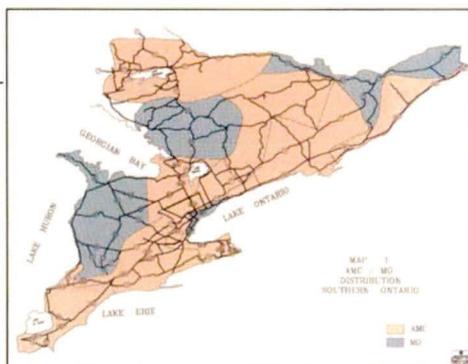
Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Types de contrats

Contrats de sous-traitance gérés par le ministère

- Contrat type (été)
 - Nettoyage des surfaces pavées et des puisards
 - Entretien des glissières
 - Réparation de la chaussée/des accotements de gravier et nivellement des accotements
 - Dommages-intérêts convenus en cas de non exécution

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Où en sommes-nous?

- En janvier 2004
 - 26 280 km de contrats régionaux (58 %)
 - 18 680 km de contrats gérés (42 %)



Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Où en sommes-nous?

- Mise au point et affinage des contrats régionaux et des contrats gérés par le ministère
- Mise sur pied de services extérieurs pour l'administration des contrats
- Formation du personnel en évaluation et administration des contrats
- Nouveaux appels d'offres pour les contrats de la phase 2 dans six régions

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Leçons apprises

- La réalisation des contrats régionaux ou gérés par le ministère exige un effort important
- L'industrie peut effectuer le travail, mais elle a eu besoin de notre aide au début
- Les prix sont intéressants et selon la tendance générale, le pourcentage d'économie augmente à chaque nouvelle phase des contrats
- Les contrats régionaux et gérés par le ministère s'améliorent avec le raffinement des libellés et la connaissance que les entrepreneurs acquièrent

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Leçons apprises

- L'établissement des contrats gérés par le ministère s'est fait par essais et erreurs avant que nous apprenions comment les structurer pour obtenir les meilleurs prix de la part de l'industrie
- Ils offrent un grand potentiel d'économie
- La mise en œuvre progressive a permis de mettre les contrats à jour

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Incidence sur les ressources

- Réduction du personnel
 - De 1 800 à moins de 400 en quatre ans
- Recyclage du personnel restant
- Réduction du nombre d'installations (postes de patrouille et garages de réparation des véhicules)
- Élimination du parc de véhicules

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Nouveaux rôles et nouvelles responsabilités

- Gestion de contrats c. supervision/direction
- Importance des bonnes relations et des communications avec l'industrie
- Relations publiques/Éducation
- Maintien en poste du personnel compétent
- Rôle dans la recherche et le développement

Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Conclusions

Nous avons atteint nos objectifs

- économiques
- qualitatifs
- de participation de l'industrie
- d'acceptation du public



Sous-traitance de l'entretien des routes en Ontario – Tout compte fait

- La première phase du passage à la sous-traitance est maintenant terminée
- Nous attaquons une nouvelle phase
 - Renouvellement des contrats
 - Évaluation des méthodes de prestation
 - Application de la nouvelle technologie

Notes complémentaires

- En 1996, une équipe dédiée a travaillé trois mois pour élaborer le plan de recours à la sous-traitance (business plan) avant d'en initier l'implantation sur un horizon de trois ans.
- L'équivalent des centres de services est loué 1\$/an pour éviter qu'un entrepreneur prenne possession et acquière un avantage.
- Pénalités progressives et dissuasives surtout que le MTO a conservé une part de risque en matière de responsabilité.
- C'est une unité centrale qui élabore les contrats de gestion déléguée. Les ajustements peuvent être faits pour les particularités locales, mais un contrat maître est utilisé partout.
- Économie attendue de 5 % et ils ont atteint 12 % d'économie.
- À plus long terme le MTO vise 80 % du territoire en contrats de gestion déléguée et 20 % de sous-traitance.

Questions / réponses

P. Toupin	<ol style="list-style-type: none">1. Quels efforts ont dû être déployés lorsqu'ils ont initié leur première expérience (nombre de personnes, durée) ?<ul style="list-style-type: none">• Deux comités ont travaillé 24 h / 24 h pendant deux mois. Il est toutefois suggéré de prévoir idéalement de neuf mois à un an pour effectuer tout le processus.
P.-A. Fournier	<ol style="list-style-type: none">2. Sur quoi reposait l'adjudication ?<ul style="list-style-type: none">• Sur la qualité de la proposition et le prix.3. Quelles étaient les conditions de séparation des employés du MTO ?<ul style="list-style-type: none">• Ils ont eu la possibilité d'être embauché par les entrepreneurs qui devaient leur offrir au moins 95 % de leur salaire. Sans quoi, ils étaient mis à pied sans compensation particulière.

Note biographique de Monsieur Claude Blais, Ontario

Présenté par Anne-Marie Leclerc, sma

Diplômé de l'École polytechnique de Montréal en génie civil en 1974, il commence sa carrière chez Mulco à titre de représentant commercial pour une gamme de produits bitumineux et pour les techniques de pavage à froid.

Pendant les 7 ans à l'emploi de cette compagnie, il devient successivement chargé de projet pour la Division construction, responsable de la fabrication des émulsions de bitume et finalement directeur de ces deux divisions.

Fort de cette expertise, il démarre en 1981 sa propre entreprise, Les Émulsions Sebeq inc., qui se spécialise dans la confection des traitements de surface. En 1985, il y ajoute une usine de liants bitumineux, qu'il localise à Saint-Hyacinthe pour mieux desservir le marché routier du centre du Québec. En 1989, il se joint au Groupe Miller d'Ontario. La nouvelle entreprise ainsi créée, Talon Sebeq, se donne de nouveaux équipements et de nouveaux outils spécialisés pour travailler dans le domaine de la réhabilitation des chaussées. Cette association lui permet de diversifier ses activités touchant les techniques de recyclage, et aussi de rayonner dans les provinces avoisinantes où s'est déjà installé son partenaire.



Présentation

Gestion déléguée

Entreprise de l'Ontario

Par

Monsieur Claude Blais, Talon Sebeq



Colloque sur la gestion déléguée

- ▶▶ L'expérience de l'Ontario depuis 1996
- ▶▶ Une formule pour le Québec
- ▶▶ Commentaires

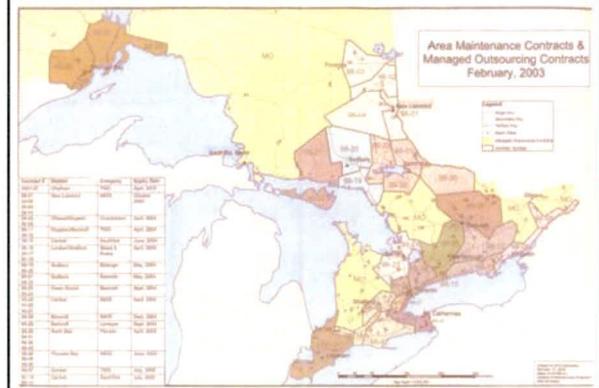
Gestion déléguée en Ontario

- Gestion d'un parc d'autobus depuis 20 ans (région de York)
- Gestion des déchets; cueillette, compostage
- Entretien d'infrastructure en territoire

Contrats "AMC"

- New Liskeard - 1206 km*
- Central - 1284 km
- Bancroft - 445 km
- Thunder Bay - 1120 km
- Durham - 563 km

(*km-voie)



Les activités spécifiques à ces projets

- L'entretien de routine
 - Réparation de la chaussée (nid de poules)
 - Maintien à niveau de l'accotement
 - Réparation de garde-fou
 - Balayage et enlèvement de déchets
 - Réparation de feux et de lampadaires
(remplacement s'il y a lieu)
 - Remplacement de panneaux de signalisation
 - Nettoyage de ponts et tunnels

Les activités spécifiques à ces projets

- L'entretien de routine (suite)
 - Coupe du gazon et contrôle de la végétation
- L'entretien d'hiver
 - Déneigement et déglacage
- Patrouille
 - Inspection visuelle
 - Journalière en hiver



Les activités spécifiques à ces projets

- Situation d'urgence
 - En cas d'accident
 - En cas d'événements imprévus
(Ex: Déploiement d'effectifs en dedans de ½ hre à la fermeture de voies où déviations de la circulation)
- Travaux imprévus
 - Avenant au projet



L'attribution d'un "AMC"

➔ Appel d'offre à trois enveloppes

1. Pré qualification
2. Plan de travail
3. Prix



Réalisation du travail

- Les ressources humaines
 - Intégration de 95% des travailleurs
 - Ré organisation du travail
 - Nouveaux arrangements
 - Développer une nouvelle dynamique



Réalisation du travail

- Le matériel
 - Provenant du MTO
 - De l'entreprise
 - Des sous traitant
 - Matériel neuf (technologies)
- « Patrol yard » offert à l'usage de l'entrepreneur pour 1\$ par an



Difficultés à surmonter

- Arrimage des cultures d'entreprises
- Compréhension des objectifs de chacun
 - Avec les nouveaux employés de l'entreprise
 - Avec les responsables du MTO

Entreprise

- **Gestion** d'un territoire (*élément nouveau*)
- **Réaliser le travail** avec obligation de performance et rentabilité
- **Obligation** de rencontrer les normes

MTO

- Les personnes possèdent le « **know how** »
- Peu ou **pas d'obligation** de performance où de rentabilité
- **Peu d'obligation** à rencontrer les normes

Effets positifs de la gestion déléguée

- Implantation de nouvelles façons de faire
 - En gestion
 - En opération
- Implantation d'innovations technologiques
 - Usage de station météo
 - Utilisation du pré mouillage, du déglacant liquide, des systèmes informatisés en opération

Niveau de satisfaction élevé

- MTO
 - Économie de l'ordre de 10 à 13 %
 - Processus compétitif (4 à 6 soumissionnaires)
 - L'industrie capable de rencontrer ou dépasser les niveaux de service requis
 - Le niveau de confiance permet des renouvellements de contrats pour des durées de 8 à 9 ans

Niveau de satisfaction élevé

- Pour l'utilisateur de la route
 - Gain important sur l'uniformité du niveau de service; principalement en hiver
- Pour l'entrepreneur
 - Nouvelle opportunité d'affaire
 - Activité annuelle
 - Optimisation d'usage des équipements

L'approche au Québec !

- Projets pilotes
- Viser les territoires propices
- Choisir les gestionnaires de ces projets
- Préparer le terrain avec les employés et syndicats
- Consolider les intervenants
- Devis -date butoir

Les conditions de succès*

1. Un partage équitable des gains
2. Un appui inconditionnel des dirigeants politiques
3. Une démarche légitime
4. La protection des droits des travailleurs
5. Des ressources humaines de qualité

* La presse 7/12/2003, Aubert et Patry

Les conditions de succès*

6. Une évaluation rigoureuse de la performance des services publics
7. Une définition précise des objectifs visés
8. Une régie efficace des ententes
9. Une sélection rigoureuse des partenaires
10. Le design d'une entente originale

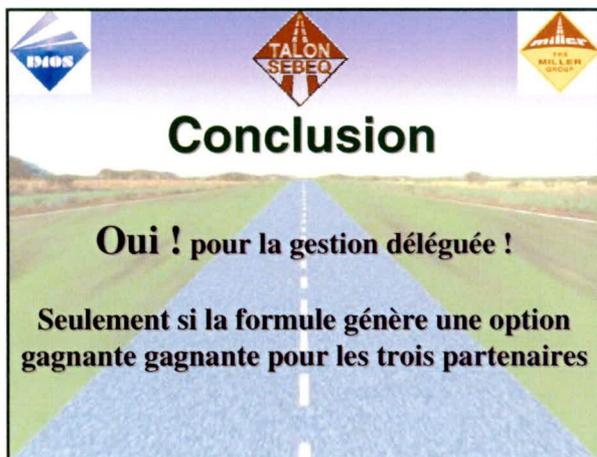
* La presse 7/12/2003, Aubert et Patry

Commentaires

- Portée de la gestion déléguée
- Imputabilité et liens avec les partenaires
- Détermination du niveau de service
- Préparation des devis et contrats
- Gestion des coûts
- Interventions sur le réseau; conservation et amélioration

Commentaires

- Impacts sur les autres programmes et sur les territoires voisins
- Évaluation des résultats obtenus



The slide features three logos at the top: a blue diamond logo with 'SMOS' on the left, a central diamond logo with 'TALON SEBEO' and a stylized tower, and a yellow diamond logo with 'THE MILLER GROUP' on the right. Below the logos, the word 'Conclusion' is written in a large, bold, black font. Underneath, the text 'Oui ! pour la gestion déléguée !' is displayed in a bold, black font. At the bottom, a final line of text reads 'Seulement si la formule génère une option gagnante gagnante pour les trois partenaires' in a bold, black font. The background of the slide is a perspective view of a blue road with a white dashed center line, flanked by green fields, leading towards a horizon under a light sky.

Conclusion

Oui ! pour la gestion déléguée !

Seulement si la formule génère une option gagnante gagnante pour les trois partenaires

Questions / réponses

P. Fabi	<p>1. Comment ont réagi les petits entrepreneurs ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Selon Mike Houle, il n'y a pas eu de fortes réactions, d'autant plus que les entrepreneurs sous-traitent à 40 % en moyenne.
D. Fillion	<p>2. Comment établir la taille optimale d'un territoire propice ?</p> <ul style="list-style-type: none">• La taille des CS actuels semble raisonnable.
R. Blackburn	<p>3. Ont-ils vécu des problématiques de convention collective ?</p> <ul style="list-style-type: none">• En Ontario, les employés de l'État n'ont pas de sécurité d'emploi. Il n'existait plus de lien avec la convention après la fin d'emploi.
D. Blais	<p>4. Quels étaient les critères de préqualification ?</p> <ul style="list-style-type: none">• La stabilité financière, l'expérience, les équipements entre autres.
P. Gamache	<p>5. Où se font les économies ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Par l'optimisation des parcours, des ressources matérielles et humaines.
J.-L. Loranger	<p>6. Qu'est ce qui arrive aux anciens employés du MTO après le 1^{er} contrat ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ils sont généralement employés par l'autre entrepreneur.
F. Meunier	<p>7. Y a-t-il des économies reliées au fait que plusieurs types d'activités sont inclus au contrat ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Oui, un plus grand nombre d'activités à réaliser sur un même contrat permet de mieux optimiser l'utilisation des ressources. La durée du contrat est aussi un atout pour réaliser des économies.
D. Fillion	<p>8. Sur des contrats de cinq ans, comment les entrepreneurs anticipent les projets d'amélioration ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Les entrepreneurs peuvent assumer qu'il y aura réhabilitation, mais selon M. Houle, on ne leur donne pas la programmation prévue.

Note biographique de Monsieur Jacques Michel, Alberta

Présenté par Anne-Marie Leclerc, sma

Depuis l'an 2000, M. Michel est président de Works Alberta, filiale du groupe ColasCanada où il a occupé divers postes, et ce, dans différentes filiales du groupe.

Il a travaillé comme ingénieur de projets à la Division projets spéciaux chez Sintra de 1976 à 1979, puis chez Batra Construction de 1979 à 1984, et chez Wapiti Gravel Suppliers, d'abord comme surintendant général puis comme directeur de projets.

Il a ensuite occupé le poste de directeur régional chez Ruel Brothers Contracting pendant deux ans avant de devenir le président-directeur général chez YCS Holding Ltd. de 1990 à 1995. Pendant les cinq années suivantes, M. Michel a assumé la vice-présidence chez Terus Construction Ltd.



Présentation

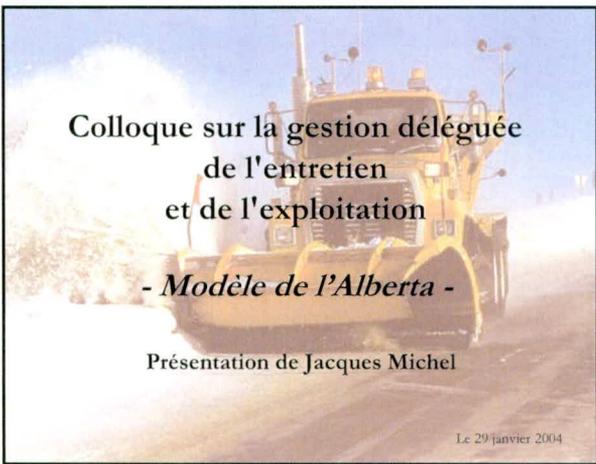
Gestion déléguée

Entreprise de l'Alberta

Par

Jacques Michel, Works Alberta



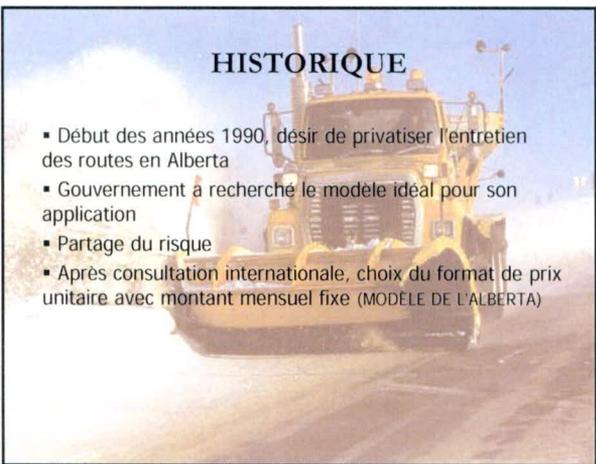


Colloque sur la gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation

- *Modèle de l'Alberta* -

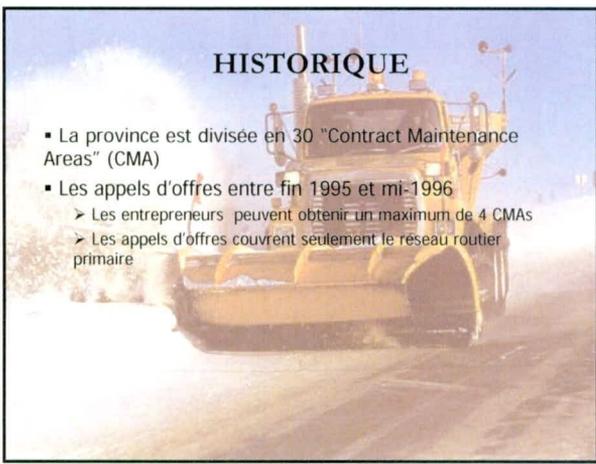
Présentation de Jacques Michel

Le 29 janvier 2004



HISTORIQUE

- Début des années 1990, désir de privatiser l'entretien des routes en Alberta
- Gouvernement à recherche le modèle idéal pour son application
- Partage du risque
- Après consultation internationale, choix du format de prix unitaire avec montant mensuel fixe (MODELE DE L'ALBERTA)



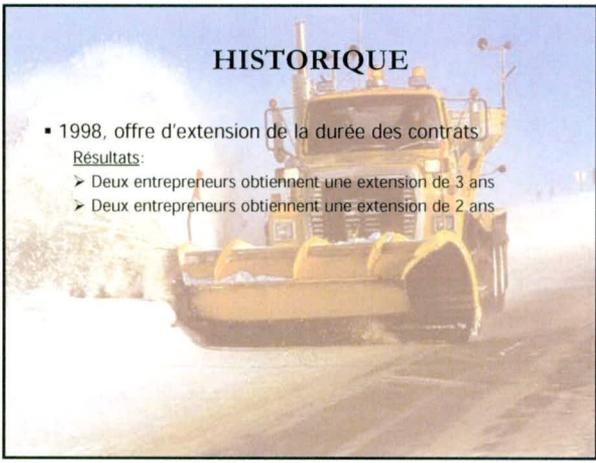
HISTORIQUE

- La province est divisée en 30 "Contract Maintenance Areas" (CMA)
- Les appels d'offres entre fin 1995 et mi-1996
 - Les entrepreneurs peuvent obtenir un maximum de 4 CMAs
 - Les appels d'offres couvrent seulement le réseau routier primaire



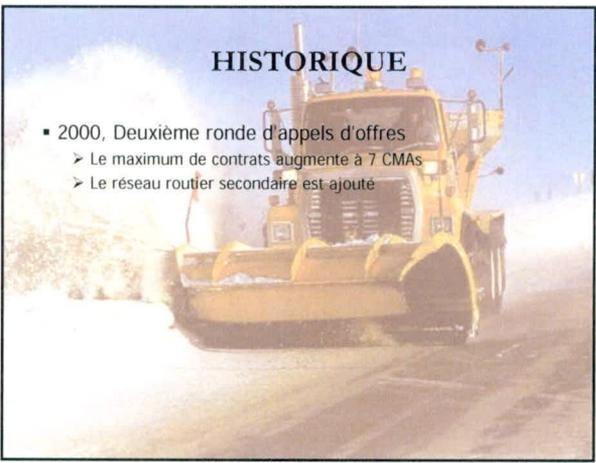
HISTORIQUE

- Résultats:
- Six entrepreneurs obtiennent le maximum de contrats (soit 4 contrats)
 - Deux entrepreneurs obtiennent 3 contrats
 - Possibilité d'acheter les équipements du gouvernement
 - Possibilité de louer les garages



HISTORIQUE

- 1998, offre d'extension de la durée des contrats.
Résultats:
 - Deux entrepreneurs obtiennent une extension de 3 ans
 - Deux entrepreneurs obtiennent une extension de 2 ans



HISTORIQUE

- 2000, Deuxième ronde d'appels d'offres
 - Le maximum de contrats augmente à 7 CMAs
 - Le réseau routier secondaire est ajouté

HISTORIQUE

Résultats:

- Trois entrepreneurs obtiennent 7 contrats
- Un entrepreneur obtient 5 contrats
- Un entrepreneur obtient 4 contrats
- Aucun équipement disponible (Tous vendus)
- Aucun garage disponible (Tous vendus)

HISTORIQUE

- 2005, Troisième ronde d'appels d'offres
 - S'assurer que la compétition est existante et saine
 - Le maximum de contrats ne sera pas augmenté
 - Accorder plus d'importance à l'environnement

LE MODÈLE DE L'ALBERTA

(Philosophie)

- Désir d'obtenir le succès
- Partage du risque avec l'entrepreneur
 - Obtenir de meilleurs prix
 - Garantie Minimum (75% et 85%)
 - Mise en disponibilité (Hiver)

LE MODÈLE DE L'ALBERTA

(Philosophie)

- Partenariat (Très fort)
- Confiance
- Obtenir des réductions de coûts
- Garder ou améliorer le niveau de service
- Protéger les usagers de la route

LE MODÈLE DE L'ALBERTA

(Contrats)

- Contrat de 5 ans
- Prix unitaires pour les travaux à exécuter
- Très peu de prix forfaitaires (moins de 1%)
- Montants forfaitaires mensuels (administration et installation)

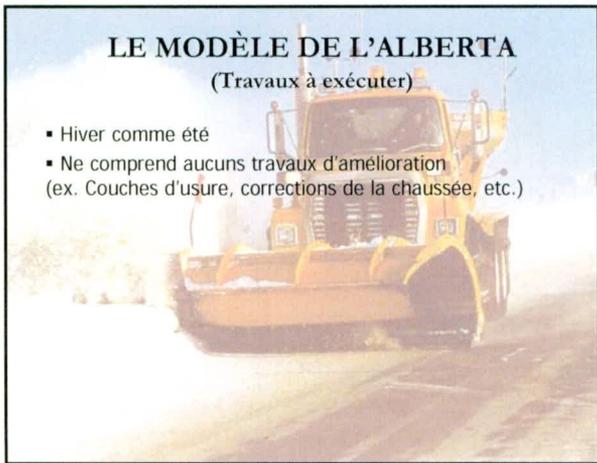
LE MODÈLE DE L'ALBERTA

(Travaux à exécuter)

- Comprend tous les domaines de l'entretien routier
 - de la route
 - des ponts
 - des viaducs

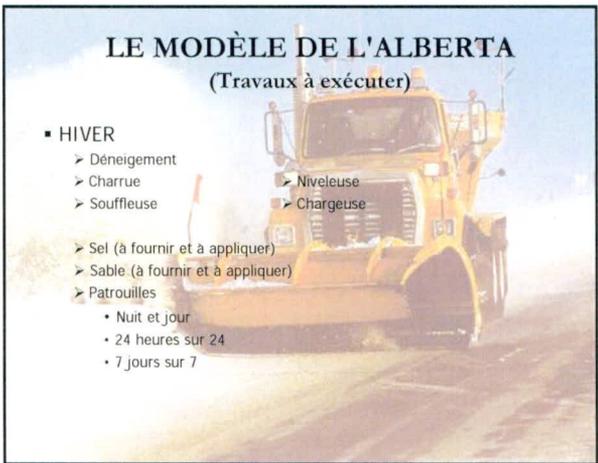
LE MODÈLE DE L'ALBERTA (Travaux à exécuter)

- Hiver comme été
- Ne comprend aucuns travaux d'amélioration (ex. Couches d'usure, corrections de la chaussée, etc.)



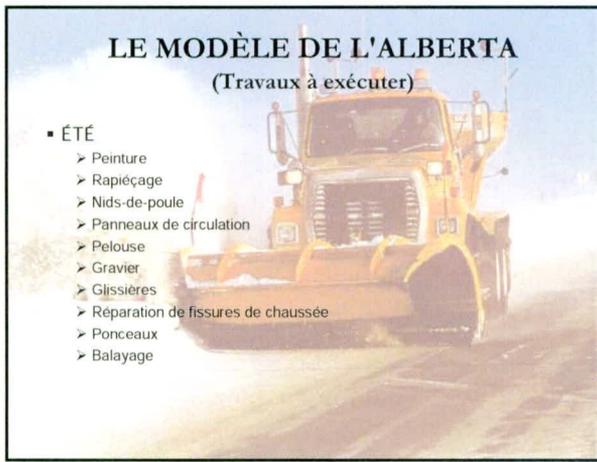
LE MODÈLE DE L'ALBERTA (Travaux à exécuter)

- HIVER
 - Dénégement
 - Charrue
 - Souffleuse
 - Niveleuse
 - Chargeuse
 - Sel (à fournir et à appliquer)
 - Sable (à fournir et à appliquer)
 - Patrouilles
 - Nuit et jour
 - 24 heures sur 24
 - 7 jours sur 7



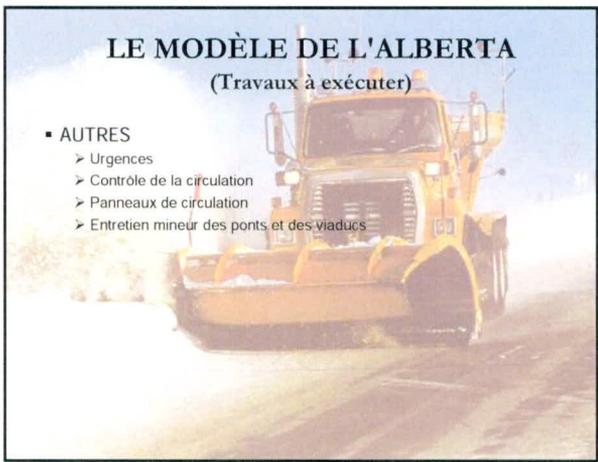
LE MODÈLE DE L'ALBERTA (Travaux à exécuter)

- ÉTÉ
 - Peinture
 - Rapiéçage
 - Nids-de-poule
 - Panneaux de circulation
 - Pelouse
 - Gravier
 - Glissières
 - Réparation de fissures de chaussée
 - Ponceaux
 - Balayage



LE MODÈLE DE L'ALBERTA (Travaux à exécuter)

- AUTRES
 - Urgences
 - Contrôle de la circulation
 - Panneaux de circulation
 - Entretien mineur des ponts et des viaducs



PRINCIPES DU CONTRAT

- Contenu
 - Les quantités annuelles de travaux à exécuter
 - Les prix unitaires (environ 250)
 - Prix forfaitaires mensuels



PRINCIPES DU CONTRAT

- Un surveillant du gouvernement est attiré pour chaque contrat
 - Ses responsabilités
 - Quantifier les travaux à exécuter (été)
 - Approuver les quantités pour paiement
 - Répondre aux demandes :
 - des usagers de la route
 - des municipalités
 - spécifiques



PRINCIPES DU CONTRAT

- Vérifier l'inventaire physique
- S'assurer de la qualité du service
- Administrer l'assurance de la qualité
- S'assurer que le partenariat est sain

PRINCIPES DU CONTRAT

- Un contremaître (entrepreneur) est attiré pour chaque contrat
 - Ses responsabilités
 - Quantifier les travaux exécutés pour paiement et suivis
 - S'assurer que les travaux exécutés rencontrent les normes du contrat
 - Faire le contrôle de la qualité
 - Répondre aux demandes des usagers de la route avec le surveillant

PRINCIPES DU CONTRAT

- Rappporter au surveillant tous les travaux qui devraient être exécutés
- Aider et supporter le surveillant dans la quantification des travaux à exécuter chaque année

PRINCIPES DU CONTRAT

- L'entrepreneur peut sous-traiter une partie des travaux

RELATIONS CONTRACTUELLES

- Le contrat a une durée de 5 ans
- Une caution est soumise par contrat (CMA)
- Un système de points de démérites
- Le contrat peut être annulé sans raison à 15 jours d'avis

RELATIONS CONTRACTUELLES

- Autorisation donner au Gouvernement pour l'utilisation de l'équipement de l'entrepreneur
- Contrat peut être annulé pour des raisons valables :
 - Manque de performance
 - Refus d'exécuter les travaux
 - Assurance
 - Caution
 - Sécurité

IMPUTABILITÉ ET LIENS AVEC LA CLIENTÈLE ET LES PARTENAIRES

- Avec la privatisation, la responsabilité civile devient l'affaire de l'entrepreneur
 - Peut être poursuivi en Cour
 - Doit se défendre (besoin de ramasser toute information)
 - Jusqu'à aujourd'hui, aucun cas pour lequel un entrepreneur ne rencontrait pas les normes n'a été présenté à la Cour

IMPUTABILITÉ ET LIENS AVEC LA CLIENTÈLE ET LES PARTENAIRES

- Le surveillant du gouvernement avec l'aide et le support du contremaître de l'entrepreneur
 - Va faire la gérance des attentes
 - des usagers de la route
 - des demandes des municipalités
 - des corps policiers
 - Va faire le suivi des plaintes

IMPUTABILITÉ ET LIENS AVEC LA CLIENTÈLE ET LES PARTENAIRES

- Les réclamations aux tiers sont faites par le gouvernement (propriétaire des actifs) avec l'aide de l'entrepreneur

LA SITUATION AUJOURD'HUI

- Gouvernement
 - Retient le contrôle du niveau de service du système routier
 - Retient le contrôle du budget annuel

LA SITUATION AUJOURD'HUI

- Réduction des coûts
 - De 26% (sous-ministre)



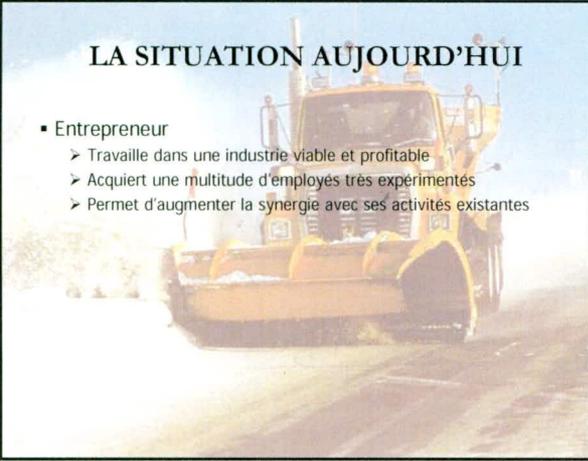
- Rapport KPMG (Novembre 2001)
- Rétention du personnel de l'industrie (80%)
 - S'assure de garder l'expérience
 - S'assure de garder la formation continue

LA SITUATION AUJOURD'HUI

- Se départir d'actifs non nécessaires (Garage)
- Se départir des responsabilités environnementales

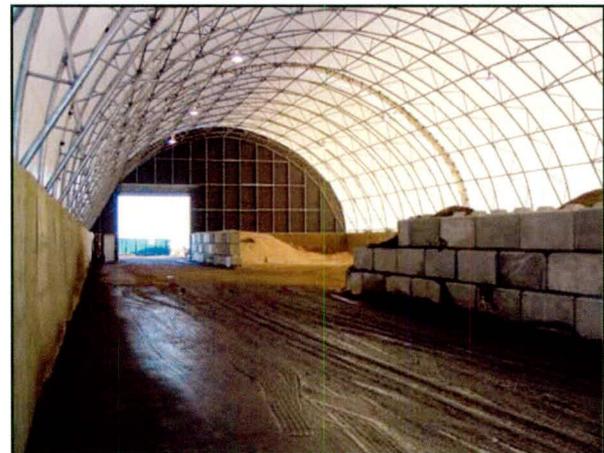
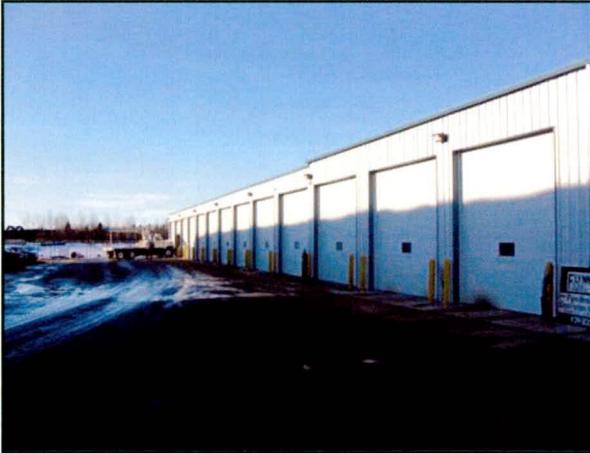
LA SITUATION AUJOURD'HUI

- Entrepreneur
 - Travaille dans une industrie viable et profitable
 - Acquiert une multitude d'employés très expérimentés
 - Permet d'augmenter la synergie avec ses activités existantes



LA SITUATION AUJOURD'HUI

- Requier de faire des investissements majeurs et profitables
 - Instauration d'un environnement amical
 - Équipements nécessaires et innovateurs (HP, aile, etc.)
- Devient consultant auprès du gouvernement
- Permet d'offrir ses services aux autres donneur d'ouvrages (Villes et Comtés)





Notes complémentaires

- Convention collective moins astreignante que la Colombie-Britannique et le Québec.
- Modèle à prix unitaire avec montant mensuel fixe.
- Au départ, maximum de quatre contrats par entrepreneurs
 - 6 entrepreneurs obtiennent 4 contrats
 - 2 entrepreneurs obtiennent 3 contrats
- En 2000, le maximum de contrats passe à sept, ils ont ajouté aussi le réseau secondaire soit une augmentation de 150 % du réseau.
 - 3 entrepreneurs obtiennent 7 contrats
 - 1 entrepreneur obtient 5 contrats
 - 1 entrepreneur obtient 4 contrats
- Le gouvernement promet de payer 75 % et 85 % des revenus prévus au contrat.

Questions / réponses

J.-L. Loranger	1. Quelle est l'envergure des contrats ? <ul style="list-style-type: none">• 500 à 800 km
	2. Comment est-ce que le Ministère s'assure que les travaux sont exécutés ? <ul style="list-style-type: none">• Chaque fois qu'un camion sort, une feuille de temps électronique est transmise au Ministère.
P.-A. Fournier	3. Comment se partagent les activités décidées par l'entrepreneur et celles décidées par le gouvernement ? <ul style="list-style-type: none">• En hiver, tout est décidé par l'entrepreneur et en été, c'est discuté avec le gouvernement.
G. Boulé	4. Qui fait l'inspection pour identifier les activités à réaliser pour l'entretien d'été ? <ul style="list-style-type: none">• C'est le Ministère qui fait l'inventaire des besoins et des activités à réaliser. L'évaluation du montant annuel alloué au contrat est basée sur l'historique des réalisations.
C. Tremblay	5. D'où vient le détail de l'économie de 25 % ? <ul style="list-style-type: none">• Optimisation de l'utilisation des ressources.
D. Fillion	6. Lors d'intervention, doivent-ils suivre les règles de signalisation ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Oui, celles édictées par le Ministère.
F. Fabi	<p>7. Vous ne faites pas la gestion du territoire comme en Colombie-Britannique ou en Ontario ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En effet, les activités à réaliser en été sont décidées avec le propriétaire.
P.-A. Fournier	<p>8. Quel est le risque que vous prenez ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peu risque pour l'entrepreneur.
L. Hinse	<p>9. Comment se fait l'appel d'offres ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Système d'enveloppes : <ul style="list-style-type: none"> • Cautionnement et assurance • Comment l'entrepreneur comprend les enjeux d'entretien du réseau • Prix (quantité x prix unitaire).
Antoine R.	<p>10. Quel est le coût approximatif de l'entretien au km ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de réponse

CONCLUSION DE LA JOURNÉE

Par Anne-Marie Leclerc, sma

En terminant cette journée, Mme Anne-Marie Leclerc remercie les conférenciers pour leurs présentations et leur générosité à partager avec les gestionnaires du ministère des Transports, leurs expériences vécues en gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation du réseau routier.

Avec la richesse de l'information reçue au cours de la journée, elle invite les participants au colloque, à poursuivre leurs réflexions le lendemain lors des ateliers et de la plénière.

Journée du 30 janvier

INTRODUCTION

Par Anne-Marie Leclerc, sma

En 2002-2003, dans le cadre de la programmation de recherche du Ministère, nous avons mandaté les professeurs Michel Patry et Benoît Aubert afin de réaliser une étude portant sur l'analyse comparative des contrats de quelques expériences étrangères de gestion déléguée de l'exploitation, de l'entretien et de la réhabilitation du réseau routier.

Nous avons invité MM. Patry et Aubert aujourd'hui afin de nous faire part des résultats du projet de recherche qu'ils ont mené, sous la responsabilité administrative de M. François Meunier, conseiller au Service du partenariat public-privé. Ils nous présenteront donc le cadre et les limites de leur étude, la méthodologie ainsi que les principales observations et conclusions. Nous en tirerons sans doute des enseignements utiles pour le Québec.

Note biographique de Monsieur Michel Patry, professeur, Cirano²

Présenté par Pierre Toupin

Monsieur Michel Patry est professeur titulaire à l'Institut d'économie appliquée de l'École des Hautes Études Commerciales, à Montréal où il enseigne depuis le début des années 1980. Il est également directeur adjoint responsable du corps professoral et de la planification stratégique à HEC et « Fellow » du Centre inter-universitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Les domaines de recherche et d'expertise de M. Patry comprennent, entre autres : l'économie de l'entreprise, l'organisation industrielle, l'impartition, les contrats, la régie et la performance des entreprises, la réglementation et les partenariats public-privé.

M. Patry est en outre membre de plusieurs groupes et centres de recherche dont le Centre d'études en administration internationale à HEC. Il fait aussi partie du comité de rédaction de diverses revues, notamment Isuma : Revue canadienne de recherche sur les politiques et L'actualité économique / revue d'analyse économique.

M. Patry a à son actif plus de 70 publications. Conférencier expérimenté, il a souvent participé à des forums, des rencontres et des conférences, tant ici qu'à l'étranger (Hawaii, Mexico, Genève, etc.). Signalons entre autres, sa participation au colloque sur le partenariat public-privé dans le domaine du transport en commun à l'automne dernier.

² Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

Note biographique de Monsieur Benoît A. Aubert, professeur, Cirano³

Présenté par Pierre Toupin

Monsieur Benoît Aubert est professeur agrégé et directeur du Groupe de recherche en systèmes d'information à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), à Montréal. Il est titulaire du Professorship, Gouvernance et technologies de l'information. Il est également Fellow au Centre inter-universitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) où il est le directeur scientifique du projet en gestion des risques corporatifs. Auteur de plusieurs articles scientifiques, M. Benoît Aubert est éditeur senior de la revue Database.

Les travaux de recherche de M. Benoît Aubert, et aussi ses interventions en entreprise, portent sur l'impartition, les nouvelles formes d'organisation, ainsi que sur la gestion des activités informatiques. Il s'intéresse aux différents types de relations contractuelles afin d'identifier les modes d'organisation optimaux. M. Aubert a réalisé, en collaboration avec Mme Suzanne Rivard et M. Michel Patry, de vastes enquêtes sur l'impartition des services informatiques auprès des entreprises et des municipalités canadiennes.

Il est aussi co-auteur du livre Information Technology and Organizational Transformation, qui vient de paraître en 2004.

³ Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations



Présentation

Gestion déléguée

Analyse comparative d'expériences

Par

Benoît A. Aubert et Michel Patry
HEC Montréal et CIRANO

Colloque sur la gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation du réseau routier

Benoît A. Aubert
Michel Patry
HEC Montréal et CIRANO

Ministère des Transports du Québec
Québec
30 janvier 2004



Plan de la présentation

- Rappel du mandat
- Les options pour la gestion des infrastructures publiques
- Analyse comparée d'expériences de GDEE
- Conclusions et recommandations



Plan de la présentation

- **Rappel du mandat**
- Les options pour la gestion des infrastructures publiques
- Analyse comparée d'expériences de GDEE
- Conclusions et recommandations



LE MANDAT

- Documenter cinq expériences de gestion déléguée de l'entretien et de l'exploitation du réseau routier (GDEE)
 - Grande-Bretagne
 - État de la Virginie (États-Unis)
 - Colombie-Britannique (Canada)
 - Alberta (Canada)
 - Ontario (Canada)



LE MANDAT (suite)

- Évaluer ces expériences
 - Au plan du déploiement de la GDEE
 - Au plan opérationnel
 - Au plan de la qualité des services
 - Au plan de la satisfaction des usagers
 - Au plan du développement économique
- Tirer des leçons pour le Québec



Plan de la présentation

- Rappel du mandat
- **Les options pour la gestion des infrastructures publiques**
- Analyse comparée d'expériences de GDEE
- Conclusions et recommandations

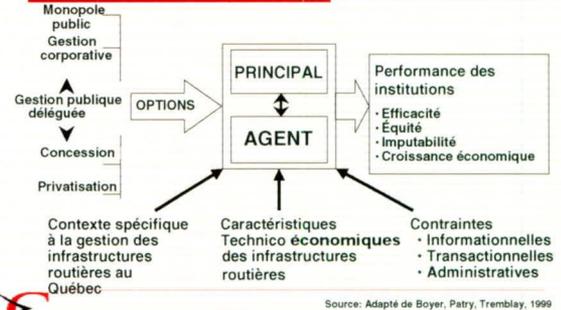


Les options

- ❑ La gestion efficace des infrastructures publiques : un enjeu majeur
- ❑ Existence d'un grand nombre d'options pour la gestion des infrastructures
- ❑ Chacune des options institutionnelles comporte des avantages et des inconvénients



Figure 1: Le design des institutions pour la gestion des infrastructures



Source: Adapté de Boyer, Patry, Tremblay, 1999



Les options: quelques observations

- ❑ Impossible démission de l'État
- ❑ La gestion déléguée occupe une position intermédiaire entre la sous-traitance et la privatisation
- ❑ Existence d'un lien entre le degré d'autonomie conféré et la part des risques assumés par les preneurs d'ordre

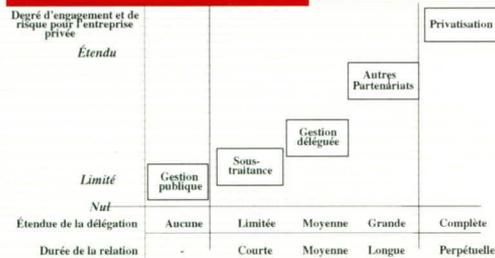


La spécificité de la GDEE

	Sous-traitance	GDEE
Responsabilité	Gouvernement	Partagée
Risque d'opération	Gouvernement	Partagé
Investissements	Publics	Publics + Privés (parfois)
Transfert d'actifs	Non	Fréquents + limités
Rémunération de l'exploitant	Fixe	Fixe + selon la performance



Figure 2 — Les options institutionnelles pour la gestion des infrastructures



Autres Partenariats: Contrats de gerance de longue période; Ententes de type BOT, BOOT; concessions; etc.



Plan de la présentation

- ❑ Rappel du mandat
- ❑ Les options pour la gestion des infrastructures publiques
- ❑ **Analyse comparée d'expériences de GDEE**
- ❑ Conclusions et recommandations



L'analyse comparée

- Le contexte
- La mise en œuvre
- Les caractéristiques des ententes contractuelles
- La performance



L'analyse comparée: les faits saillants

- Des ententes semblables au Canada
 - Durée: 3 à 5 ans, tendance vers l'allongement
 - Objectifs : réduction des coûts, amélioration de la qualité
 - Rémunération des entreprises
 - Fixe + prix unitaire
 - Composante reliée à la performance faible
 - Partage des risques

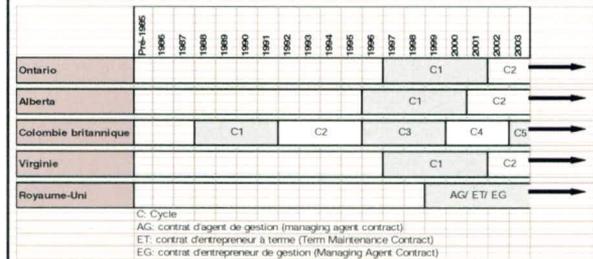


L'analyse comparée: les faits saillants

- La gestion du changement est importante
- Au plan de la performance
 - Réductions des coûts : Alberta, Ontario
 - Maintien ou amélioration de la qualité des services



Le contexte: schéma temporel de l'introduction de la GDEE

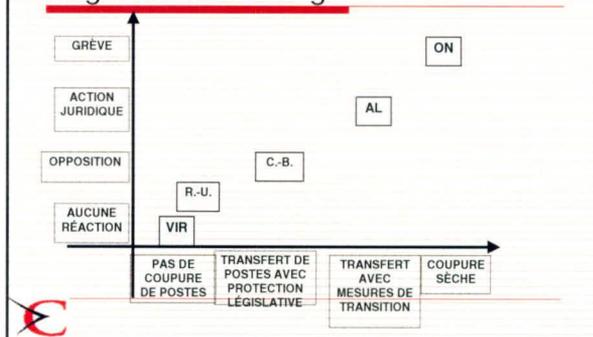


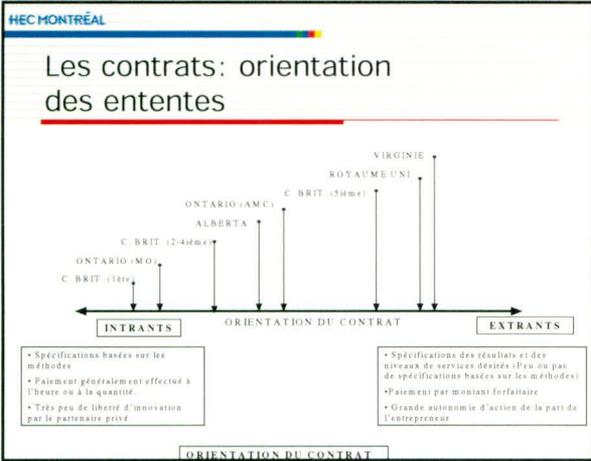
Le contexte: les objectifs des administrations publiques

AMÉLIORATION DES SERVICES	AL	C.-B.	ON	R.-U.	VIR
AMÉLIORER LA QUALITÉ	✓	✓	✓	✓	✓
STIMULER L'INNOVATION	✓		✓		✓
ACCROÎTRE LA SÉCURITÉ	✓	✓		✓	
FINANCIERS					
RÉDUIRE LES COÛTS DE PRESTATION	✓	✓	✓	✓	✓
FAIRE APPEL AUX CAPITAUX PRIVÉS					
AUGMENTER LES REVENUS					
POLITIQUES IDÉOLOGIQUES					
FAVORISER L'UTILISATION DU SECTEUR PRIVÉ/ AUGMENTER LA RESPONSABILITÉ DU SECTEUR PRIVÉ	✓	✓	✓	✓	✓
RÉDUIRE LA TAILLE DE L'ÉTAT			✓		
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL		✓			
AUGMENTER LA COMPÉTITIVITÉ		✓	✓	✓	✓



La mise en œuvre: la gestion du changement



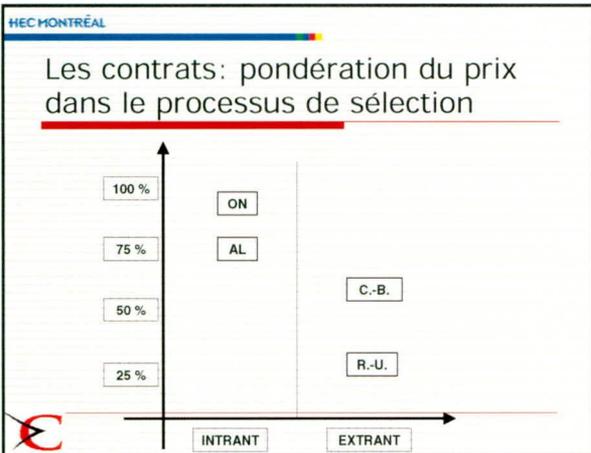


HEC MONTRÉAL

Les contrats: la sélection des partenaires

	Propositions non-solicitées	Pré-qualification	ISO 9000	Critères de sélection
Alberta, Canada	Non	Non	Non	Prix 77,5 %, plan d'exéc. 22,5 %
Colombie Britannique, Canada*	Non	Oui	Oui	Prix 60 %, gestion de la qualité 40 %
Ontario, Canada	Non	Oui	Non	Prix 90-100 %, plan d'exéc. 0-10 %
Royaume-Uni	Non	Oui	Oui	Prix 25-80 % **, Attributs de qualité 40-60 %
Virginie, É.-U.	Oui	Non	Non	Rapport qualité/prix

* seulement depuis 2002, lorsque le BCTFA fut absorbé par le MoT
 ** contrat d'agent de gestion - 60 % prix et 40 % attributs de qualité
 contrat d'entrepreneur à terme - 80 % prix et 20 % attributs de qualité
 contrat d'entrepreneur de prestige - 75 % prix et 25 % attributs de qualité

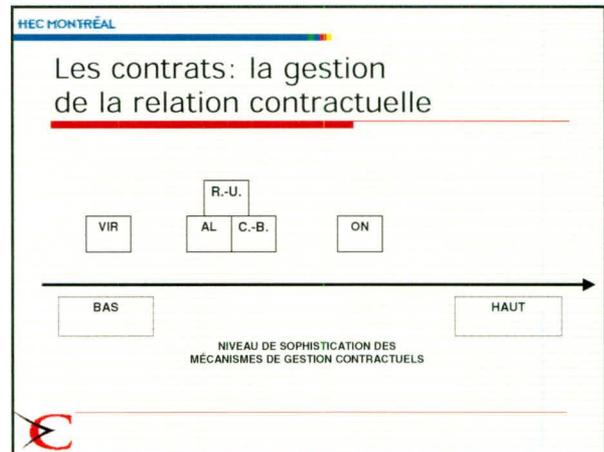
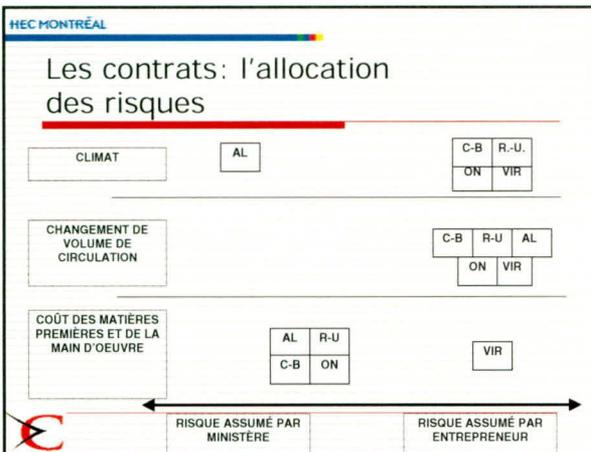


HEC MONTRÉAL

Les contrats: la rémunération des entreprises

	Mode de paiement	Système de pénalités - points de démerite	Système de Boni	Paiement non relié à la cote de performance	Financement par un fond de taxes
Ontario Canada	Montant forfaitaire	oui	non	oui	non
Alberta, Canada	Combinaison montant forfaitaire, prix	oui	non	oui	non
Colombie-Britannique, Canada*	Montant forfaitaire	non	oui	oui	non
Virginie, Etats-Unis	Montant forfaitaire	non	non	oui	oui
Royaume-Uni	Combinaison montant forfaitaire, prix	non	non	non	non

* seulement depuis 2002, lorsque le BCTFA fut absorbé par le MoT

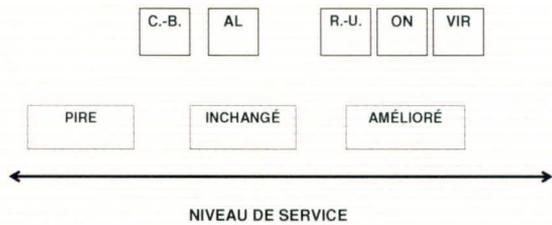


La performance: la réduction des coûts d'opération

	Importance des réduction de coûts
Alberta	5% ----- 28 %
Colombie-Britannique	-4% à +5% (???)
Ontario	5% ----- 12 %
Royaume-Uni	???
Virginie	12% à 17%



La performance: l'impact sur les usagers



Plan de la présentation

- Rappel du mandat
- Les options pour la gestion des infrastructures publiques
- Analyse comparée d'expériences de GDEE
- Conclusions et recommandations**



Les leçons pour le Québec

La pertinence de la GDEE

- La GDEE n'est pas une panacée
- Elle présente cependant un intérêt
 - Expériences convaincantes au Canada et dans le monde
 - Contexte budgétaire
 - Besoins considérables liés à la réhabilitation et au développement des infrastructures



Les leçons pour le Québec

Les modalités d'introduction de la GDEE

- Projets pilote (Ontario et Virginie) *ou* implantation complète (Alberta, C.-B.) ?
- Avantages des projets pilote
 - Apprentissage organisationnel
 - Réduction du risque
 - Donne du temps au Ministère
 - Balisage concurrentiel implicite



Les leçons pour le Québec

Les conditions initiales de succès (1)

- La préparation des ressources humaines: la GDEE exige un ensemble de compétences, de connaissances et d'habiletés différentes de la régie publique
- L'aménagement d'une phase de transition suffisamment longue
- L'importance d'une stratégie communicationnelle interne et externe



Les leçons pour le Québec

Les conditions initiales de succès (2)

- La transparence et l'imputabilité du processus
 - Partage des valeurs et des objectifs
 - Préciser les conditions de transfert d'emplois pour les employés concernés
- L'appui clair et sans équivoque du chef du gouvernement



Les leçons pour le Québec

L'orientation des ententes de GDEE (1)

- L'usage: concevoir dans un premier temps des ententes centrées sur les processus et les intrants...
- MAIS: considérer la puissance des ententes orientées vers les résultats
- Profiter de l'apprentissage fait ailleurs



Les leçons pour le Québec

L'orientation des ententes de GDEE (2)

De bonnes ententes:

- Définissent des cibles précises de performance
- Définissent des normes précises, mesurables et vérifiables de qualité
- Reposent sur un diagnostic précis de l'état du réseau



Les leçons pour le Québec

L'orientation des ententes de GDEE (3)

De bonnes ententes:

- Introduisent des éléments de paiement reliés à la performance (bonis, pénalités, incitations à l'innovation, etc.)
- Reposent sur la conservation et le développement à l'interne de compétences en gestion stratégique des relations contractuelles



Les leçons pour le Québec

La sélection des partenaires

- Accepter ou non des propositions non sollicitées ?
- Concevoir un cadre souple et transparent d'adjudication des contrats
- Assurer le développement d'un marché concurrentiel et éviter la prise en otage
- La sélection des partenaires devrait faire intervenir, outre leur proposition d'affaires:
 - Leurs qualifications
 - Leur crédibilité
 - Leur solvabilité



Les leçons pour le Québec

La gestion de l'entente

- Gérer une relation, non un contrat
 - Objectifs visés
 - Reconnaître qu'aucune entente ne sera jamais complète, ni exhaustive
- S'entendre sur un cadre à l'intérieur duquel les parties conviennent de s'ajuster
- Accepter de possibles asymétries temporaires dans la distribution des bénéfices



Questions / réponses

A.F. Bossé	<p>1. Quel modèle serait le plus approprié ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Le modèle dépend du niveau de risque que vous voulez transférer et du changement que vous voulez introduire. Cela dépend si vous voulez partir avec un modèle basé sur les moyens et les prix unitaires dans un modèle plus conventionnel ou, un plus libéral. Le choix du modèle revient aux gestionnaires. Vous pouvez aussi commencer au niveau que vous voulez sur l'échelle.• Sur le plan de l'implantation, le modèle de l'Alberta a été déployé rapidement avec un partage d'information (communication) approprié.
A.-M. Leclerc	<p>2. Est-ce qu'il y a eu une analyse comparative des contextes avant l'implantation de la GDEE entre les trois provinces ? Portrait antérieur à l'implantation.</p> <ul style="list-style-type: none">• Non.
J.R. Pelletier	<p>3. Quels ont été les moyens utilisés pour atténuer les peurs et les craintes des syndicats et employés ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Dans certains cas, il y a eu des garanties formelles pour les employés dans d'autres cas ça été une cessation d'emploi. Les syndicats ont réagi selon le degré de présence ou non de garantie. Il faut informer, garantir, préparer les gens.• Si vous faites une expérience pilote, il faut que ça marche. L'avantage de l'expérimentation c'est que ça permet d'apprendre et d'amortir le choc. Le désavantage est qu'elle introduit le syndrome du survivant = angoisse.• Mais il y a d'autres façons de faire comme d'implanter à la grandeur.
R. Blackburn	<p>4. Si on expérimente, on va se baser sur ce qui se fait actuellement donc avec un niveau de risque très bas et conséquemment avec peu d'économie en bout de ligne. Est-ce bien cela ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Si vous évoquez un projet pilote dont les objectifs seraient réalistes en fonction du contexte et qu'il faut consensus. Il y aura un gain, mais le gain le plus important c'est l'apprentissage, la gestion, les nouvelles

	façons de faire.
P. Gamache	<p>5. Le contexte économique est différent au Québec, il y a eu une récupération salariale. Les employés ont une baisse de 32 % par rapport au secteur privé. Est-ce là les économies de la ... ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les économies en bout de piste proviennent uniquement des salaires des travailleurs, c'est une expérience qui est pauvre. Il y a des expertises développées par les travailleurs et des façons de faire qui permettent des gains autrement.

Quelques informations

Avant de poursuivre les discussions en atelier, voici quelques renseignements supplémentaires

Alberta	<p>3 millions d'habitants 2 millions à Calgary + Edmonton 31000 km de réseau</p>
Colombie-Britannique	<p>4,2 millions d'habitants 2,1 millions à Vancouver (50 %) 42000 km de réseau 22000 km non pavés</p>
Ontario	<p>12,2 millions d'habitants 5 millions à Toronto</p>
Québec	<p>7,4 millions d'habitants 3,5 millions à Montréal 29000 km de réseau</p>
Nouveau-Brunswick	<p>700 000 habitants 22000 km de réseau</p>

ATELIERS

Compte rendu de l'atelier no 1

L'état actuel des infrastructures routières

1. Où en est la connaissance actuelle du réseau routier?

L'inventaire quantitatif des divers éléments d'infrastructure est une dimension assez bien connue du réseau routier bien que tous les processus de mises à jour ne soient pas définis et que dans certains cas, comme le drainage, il reste encore de nombreux ponceaux qui n'ont pas encore été repérés et inscrits.

Par contre, l'inventaire qualitatif de ces mêmes éléments est beaucoup plus parcellaire et limité. Les plus à jour sont l'IRI des chaussées, la rétro-réflexion du marquage et les indices de qualité des structures car des inspections systématiques y sont réalisées.

Quant aux autres dimensions nécessaires à une bonne gestion de l'exploitation du réseau, comme la fréquence et la localisation des incidents, la localisation et l'analyse des sites plus dangereux, les besoins d'intervention, etc. L'état et la disponibilité de ces connaissances sont très variables d'une direction territoriale à l'autre.

2. Jusqu'où peut-on préciser l'état actuel des éléments d'infrastructures (ponceaux, glissières, asphalte, etc.)?

Le degré de précision à atteindre dans les inventaires quantitatifs et qualitatifs dépend du modèle de gestion déléguée qui sera retenu pour le Québec. Un modèle à peu de risque et axé sur les intrants comme le modèle albertain ne requiert pas une connaissance aussi approfondie de l'état actuel du réseau routier. Dans certains cas, des compléments d'inventaire à partir de photographies horizontales ou aériennes pourraient suffire à décrire les infrastructures à maintenir.

À l'opposé, dans une formule mettant l'accent sur les résultats à atteindre et la performance (modèle de la Virginie), l'institution publique doit se donner les moyens de fixer des cibles d'amélioration et de mesurer l'atteinte des résultats puisque la rémunération du partenaire en dépend directement. Pour ce scénario, il reste énormément de travail à accomplir pour préciser l'état actuel des divers éléments d'infrastructure du réseau routier, particulièrement en milieu urbain. Les niveaux de service et seuil d'intervention doivent être fixés

pour chaque P/S à partir des historiques d'intervention en quantité et en coût. Il en est de même pour les cycles de remplacement. Des manuels de normalisation doivent être élaborés pour chaque P/S afin de préciser les normes de qualité à atteindre. Les coûts liés à ces démarches seraient très importants.

3. Quels sont les indicateurs pour lesquels l'information est disponible et fiable?

Malgré les efforts déployés au regard des différentes démarches d'amélioration (Gestion globale, ISO, modernisation ...), le Ministère dispose de peu d'indicateurs concernant l'atteinte de résultats et l'évolution de l'état du réseau. Énormément de travail reste à accomplir à cet égard, l'accent ayant été mis davantage sur les indicateurs de gestion décrivant l'utilisation des ressources (intrants).

Les indicateurs suivants sont disponibles :

- Pourcentage des chaussées en bon état selon l'indice de rugosité international (IRI);
- Pourcentage des structures en bon état selon la cote d'état et l'indice fonctionnel;
- Durabilité et rétroflexion du marquage;
- Niveau de respect des exigences en viabilité hivernale.

4. Cette information est-elle uniforme sur l'ensemble du territoire? Sur toutes les classes fonctionnelles de routes?

Les données des quelques indicateurs mentionnés ci-dessus sont disponibles et uniformes sur l'ensemble du territoire.

5. Quelle est l'ampleur du travail qui doit être fait avant de pouvoir définir d'éventuels niveaux de services dans un devis technique en gestion déléguée?

Un minimum d'un an et probablement plus est requis avant de pouvoir définir les niveaux de services attendus, particulièrement si le modèle retenu en est un qui met l'accent sur la gestion des résultats et le paiement basé sur la performance. Un modèle qui a beaucoup d'avantages mais qui est plus sophistiqué et exigeant à élaborer, surtout dans l'état actuel des connaissances.

Cependant, si l'objectif visé par les projets pilotes est de permettre au Ministère et aux éventuels partenaires d'évoluer progressivement vers de nouveaux modes de gestion plus sophistiqués, tout en continuant d'améliorer nos devis

techniques, le modèle retenu pourrait alors se rapprocher davantage de celui de l'Alberta et mettre l'accent sur les processus et les intrants, du moins pour la première génération des contrats.

6. Ce travail doit-il être fait sur l'ensemble du territoire ou prioritairement sur le réseau qui fera l'objet de l'expérimentation de la gestion déléguée (incluant territoire témoin)?

Il faut éviter d'accorder plus de souplesse aux partenaires du secteur privé impliqués dans les projets pilotes de gestion déléguée que n'en disposent les gestionnaires des autres territoires, particulièrement ceux qui seront retenus comme secteurs témoins. Une telle inégalité de traitement rendrait difficile voire impossible la comparaison des résultats et l'évaluation de l'expérimentation de la gestion déléguée.

À cet égard, chaque direction territoriale devrait être invitée à présenter son « *projet mobilisateur en régionalisation et/ou rationalisation* », qu'elle se porte volontaire pour un projet de gestion déléguée ou qu'elle soumette sa candidature pour réaliser un projet témoin. Ce projet devrait faire appel à l'implication du personnel pour identifier les secteurs les plus prometteurs et dégager de nouvelles façons de faire. La recherche de l'efficacité devrait être au cœur de cette réflexion. Cette réflexion devrait comprendre entre autres :

- le diagnostic de l'état actuel du réseau routier;
- les résultats ciblés situés dans le temps;
- les allègements requis pour livrer les résultats ciblés;
- les études de partenariat public-public pouvant être réalisées;
- les ressources financières requises.

7. Quelles études doivent être préalablement effectuées avant d'initier la démarche de gestion déléguée en entretien et en exploitation au Québec?

Les études suivantes doivent être réalisées :

- Évolution des coûts liés à l'entretien et à l'exploitation du réseau routier;
- Niveau souhaitable de partage des risques, compte tenu de l'impact de ce facteur sur les coûts;
- Responsabilité civile, cautionnements et assurances requis en fonction du partage des risques désiré;
- Ressources financières devant et pouvant être investies;
- Plan de changement organisationnel;

- Niveau de service à atteindre en fonction des cibles budgétaires;
- Allégements réglementaires requis;
- Analyse des impacts de la gestion déléguée sur la petite et moyenne entreprise au Québec et l'évolution du niveau de concurrence.

Un autre facteur important à considérer est l'impact de la régionalisation sur le réseau à déléguer. En effet, comme cela a été mentionné dans certaines expériences, il est très néfaste de procéder simultanément dans un même territoire à une démarche de gestion déléguée et de dévolution de réseau. Une étude à ce sujet devrait venir clarifier les effets.

8. Doit-on préparer les entreprises québécoises à cette façon de procéder? Si oui, comment devrait-on le faire?

Il est primordial de rencontrer les entrepreneurs du Québec pour :

- Les préparer aux changements de culture impliqués par cette nouvelle façon de faire;
- Bien expliquer les implications liées au partage de risques;
- Éviter les expériences malheureuses telles que celle du « Toit du stade olympique » où le risque réel a finalement été assumé par l'État.

9. L'organisation dispose-t-elle de l'expertise suffisante pour assurer la gestion de ce type de contrats (préparation des devis techniques, suivi des résultats attendus, etc.)?

Le Ministère dispose d'une expertise suffisante pour le faire-faire, mais a tout à apprendre en ce qui a trait à la gestion des résultats, à l'approche du paiement basé sur la performance et à la gestion de la relation avec les partenaires.

10. Quelle structure permettrait au Ministère de mettre en place les projets de gestion déléguée en entretien et en exploitation?

Un tel projet doit être avant tout un projet de direction territoriale dans lequel toute l'équipe de gestion doit s'investir à fond. Il est essentiel que tous les services de la direction territoriale soient mis à contribution pour assurer le succès du projet pilote et cela vaut autant pour les régions témoins. Il ne faut cependant pas négliger le soutien que doivent apporter les unités centrales et la direction générale aux équipes territoriales de gestion dans le cheminement des projets.



Membres de l'atelier

Gisèle Laramée, *animatrice*
Jacques Charland
Richard Charpentier

Jean Dugré
Daniel Filion
Antoine Robitaille

Compte rendu de l'atelier no 2

Niveau de service : des attentes au suivi des résultats

Par Claude Tremblay

1. Compte tenu de l'état actuel du réseau et des ressources budgétaires disponibles, comment procède-t-on pour définir un niveau de performance acceptable ?

Il faut revoir nos exigences de niveau de service en se basant sur la sécurité et le maintien des actifs.

Les exigences doivent être mesurables.

Pour l'été, au départ, on devrait débiter par des quantités de P/S à fabriquer basés sur notre expérience. Donc, peu de risque pour l'entreprise privée.

2. Qui détermine les grandes orientations en matière d'exploitation ainsi que les stratégies d'exploitation ?

Le donneur d'ouvrage soit le MTQ.

La stratégie opérationnelle appartient à l'opérateur, par contre il y a une réflexion à faire sur « l'uniformité au niveau réseau ».

Sur les stratégies d'exploitation niveau réseau, le MTQ doit orienter.

3. Comment anticiper la résolution de problèmes et établir des stratégies gagnantes, par exemple en viabilité hivernale?

Établir des mécanismes (internes et externes) pour favoriser l'échange à fréquence prédéterminée dans le but d'anticiper et de régler les problèmes.

Introduction de critères précis pouvant conduire à des pénalités ou au retrait du contrat.

4. Pour déterminer le niveau de qualité à maintenir ou à améliorer, jusqu'ou doit-on connaître l'état actuel des divers éléments d'infrastructure tels que les ponceaux, glissières, asphalté, accotements, etc.?

Qu'est-ce qui doit être dans la gestion déléguée ? Est-ce également les éléments d'infrastructure capitalisable ?

Il faut connaître l'état et faire l'observation de son évolution, et ce, de façon cohérente avec le niveau de risque assumé.

Moyen ; système de localisation des interventions en temps réel. Ex : USA système de gestion des actifs.

5. Quels indicateurs de performance doivent être retenus pour définir les niveaux de service attendus (à inclure dans les devis) ?

Facilement mesurable et en fonction du niveau d'autonomie du mandataire.

Il doit y en avoir au moins un sur la satisfaction de la clientèle.

Le développement d'indicateurs de performance est un exercice très difficile qui ne peut se faire en une heure !

6. Comment s'assurer que le niveau de qualité exigé correspond aux besoins en matière de sécurité et de mobilité des usagers ?

Pour la mobilité : il faut être en mesure d'évaluer l'évolution du temps de déplacement pour un axe donné par exemple.

Pour la sécurité : c'est par l'évolution du bilan des accidents.

7. Comment harmoniser la livraison des P\S d'exploitation avec les services limitrophes (conservation, amélioration, etc.) ?

Par croisement d'information pour les différents axes de programmation.

Il faut d'abord statuer sur les P\S d'exploitation (avec ou sans capitalisation) qui feront partie des contrats de gestion déléguée pour répondre.

Membres de l'atelier

Henri Gilbert, *animateur*
Maurice Boucher
Guy Richard
Claude Tremblay

Pierre Toupin
Roger Tremblay
Michel Labrie

Compte rendu de l'atelier no 3

Définition de projet : étendue, envergure, imputabilité, décisions législatives requises

Par Jacques Fillion

- 1. La gestion déléguée en exploitation inclut-elle l'ensemble des produits et services: plans d'urgence, monitoring, gestion de la circulation, gestion des accès, entretien courant et périodique d'été, entretien d'hiver ?**

La gestion déléguée devrait être la plus globale possible incluant les opérations de plusieurs domaines. Par contre, certains sont plus difficiles à déléguer comme la gestion des utilités publiques dans l'emprise. Si on veut garantir un succès, il faut plonger dans la gestion déléguée en priorisant le contrôle des résultats demandant moins de ressources que le contrôle des moyens;

il a été généralement admis qu'il serait mieux de procéder à une gestion par résultats plutôt que des moyens (forfaitaire plutôt que des prix unitaires);

la gestion des corridors resterait sous la responsabilité du Ministère.

- 2. Comment définir le réseau à déléguer: selon la classification fonctionnelle, par axe, par région ?**

Le réseau à déléguer devrait viser un territoire donné comme une entité. Ex: partie d'un CS. Deux territoires limitrophes pourraient aussi être comparés (gestion interne et gestion déléguée).

- 3. Quelles classes de routes se prêtent le mieux à la délégation de gestion: autoroutes, nationales, collectrices, d'accès ?**

Compte tenu de ce qui précède, toutes les classes de routes sont visées à l'intérieur d'un territoire donné.

- 4. Comment arrimer les activités déléguées à celles qui ne le sont pas sur un même territoire ?**

Le MTQ doit conserver la gestion de la connaissance de ce qui se passe sur le réseau, compte tenu que le ministre des Transports est toujours identifié comme le gestionnaire de la route selon la législation actuelle. Il doit aussi connaître l'état des infrastructures et des inventaires. Par contre, il peut déléguer les opérations de cueillette de ces données.

5. Comment gérer les investissements en capitalisation ?

Le MTQ doit continuer à supporter les investissements en capitalisation et à faire sur les territoires à gestion déléguée les activités reliées aux projets d'amélioration et de conservation.

6. La gestion déléguée en matière d'entretien et d'exploitation est-elle possible sans y inclure les travaux liés à la conservation des infrastructures routières ?

Oui, on doit séparer la capitalisation.

7. Qui décide de l'opportunité des travaux de réhabilitation (l'entreprise ou le Ministère) ?

Le MTQ doit décider.

8. Qui assume les responsabilités des inventaires physiques et de l'état des infrastructures ?

Les opérations de cueillette peuvent être déléguées, saisies dans les systèmes par les entrepreneurs, mais la gestion de la connaissance doit demeurer au MTQ. L'entrepreneur peut changer après 5 ans. Donc, le MTQ assure la continuité.

9. Quelles sont les modalités d'interventions en cas de mesures d'urgence ?

Les opérations courantes sont réalisées par l'entrepreneur; Ex : accidents routiers ou autres, mais si l'événement déborde de son territoire ou s'il devient d'envergure régionale (inondations) le MTQ, la Sécurité civile, etc. devront s'impliquer.

10. Quels sont les impacts en matière d'imputabilité au regard de la responsabilité civile du réseau (ex : accident mortel) ?

L'entrepreneur devra gérer les impacts des accidents routiers, cueillir les informations, les transmettre au MTQ, etc. Participer sur le terrain avec les pompiers, policiers, etc.

11. Qui répond aux attentes du public, aux demandes des municipalités et des corps policiers, aux besoins exprimés à la conférence régionale des élus ?

Le MTQ, en obtenant les informations du territoire délégué, doit continuer d'être l'interlocuteur auprès des élus.

12. Qui gère les plaintes des usagers et en assure le suivi ?

L'entrepreneur doit gérer les plaintes en informant le MTQ de ce qui se passe sur le réseau. En cas de problèmes, le MTQ peut intervenir.

13. Qui récupère les sommes demandées dans le cas de réclamations aux tiers ?

C'est plutôt un transfert budgétaire entre le MTQ et l'entrepreneur. Ex : si l'entrepreneur est directement remboursé, le coût du contrat global devrait en tenir compte.

14. Comment le citoyen sait-il de qui relève la gestion d'un réseau donné (panneau indicateur) ?

Le MTQ devra publiciser le type de gestion qui s'applique au territoire. Ex : panneaux indicateurs.

15. Pour un travail donné, qui établit que les travaux font partie de travaux de réhabilitation ou de conservation ?

Les spécifications du contrat devront préciser clairement la nature des travaux d'entretien à réaliser.

16. Qui devient maître d'œuvre lors de travaux de réfection et d'amélioration sur un tronçon dont l'entretien est remis au privé ?

Cette question n'a pas été abordée par manque de temps.

Membres de l'atelier

Sandra Sultana, <i>animatrice</i>	Sophie Morin
Roger Boulianne	Pierre Perron
Paul-A. Fournier	Anne Baril
Jean-Louis Loranger	

Compte rendu de l'atelier no 4

Gestion contractuelle – gestion déléguée

Par Luc Bergeron, directeur, Direction de Québec

1. Doit-on procéder à la préqualification des firmes ?

Oui de façon unanime. Il ne faut pas juste viser aller chercher un prix.

2 façons de se préqualifier.

- ☞ Une en amont où on préqualifie les firmes avant de procéder à un appel d'offres. On évalue alors la capacité financière et technique, la « compétence et l'expertise » ainsi que les gestionnaires/équipes en place.
- ☞ Il y en a aussi une autre où on pourrait demander un appel de candidatures avec un processus en deux volets : une première qualitative (e. sur 50 % des points) et une seconde avec un prix soumissionné.

2. Doit-on demander un cautionnement de soumission et ou d'exécution ?

Très partagé. Tous conviennent que ces cautionnements sont de plus en plus coûteux à demander et qu'il faut bien évaluer le risque de voir les coûts ainsi beaucoup plus élevés.

On croit que le MTQ a tout avantage à amorcer une importante réflexion à ce chapitre.

3. Doit-on demander un cautionnement pour gages, matériaux et services ?

Il faut se poser la question si on veut réellement « protéger » les sous-traitants ou si on continue de dire que ce n'est pas notre responsabilité.

La plupart croient qu'il faut s'impliquer dans cette « protection », donc exiger un cautionnement à ce chapitre.

4. Clauses de pénalités aux contrats

La plupart aiment bien l'idée des points de démérite avec une progression dans les manquements.

On pense que ce concept mérite aussi sa contrepartie, c'est-à-dire les points de mérite (genre bonus) qui pourraient venir contrebalancer les points de démérite.

5. Durée optimale des contrats

Unanime – au moins 5 ans avec une clause de renouvellement possible de 2 autres années si très bon rendement (donc lié à la performance – donc non-automatique).

On est aussi conscient que plus le contrat est long (ex. 10 ans), mieux l'entrepreneur pourra amortir ses coûts d'immobilisation et plus les coûts annuels risquent de diminuer.

6. Modes de paiement à privilégier

On croit qu'il faut absolument prioriser le montant forfaitaire avec des paiements probablement mensuels. Par contre, on pourrait aussi avoir certains coûts unitaires pour quelques P/S d'été plus difficiles à quantifier. Il restera à définir ce qu'on veut dire par entretien d'été (entretien de base ou minimum, tous les P/S ?????).

7. Clauses de résiliation pour mauvaise performance

Bien entendu OUI, c'est obligatoire. Mais que fera-t-on lorsqu'un entrepreneur aura été informé qu'il « est mis à la porte », ça pourrait prendre un certain temps avant d'en avoir un nouveau (la caution ???, un autre entrepreneur en attendant ???)

8. Par appel d'offres ou par négociation ?

On ne peut voir comment on pourrait négocier pareil contrat.

9. Devrait-on avoir des clauses contractuelles « protectionnistes » (protéger les camionneurs-artisans, les autochtones, les emplois locaux, Mines Séleine, etc.) ?

Administrativement et techniquement, tous sont unanimes pour souhaiter le moins de contraintes possibles aux contrats.

Mais politiquement ???

10. Peut-on limiter les contrats aux seules firmes du Québec ?

Impossible, ALÉNA

11. Doit-on forcer l'utilisation de nos locaux, immeubles, matériels ?

Pas forcer mais offrir...et pas à coût zéro (ex. 50 % des coûts de la SIQ pour nos immeubles).

12. Clause de sous-traitance

Il faut en avoir une (éviter les « brokers »). On pense entre 50 et 70 % maximum.

Permettrait-on à nos employés de « sous-traiter »???

13. Comment contrer les monopoles ?

Limiter le nombre de contrats au même entrepreneur.

On a sauté quelques questions pour sauter enfin, sur la dernière...

14. À qui confier la rédaction des documents-types d'appel d'offres ?

Il faut d'abord avoir les orientations des « autorités » (contrats de moyens ou de performance, contrats avec contrôle ou par confiance, contrat où on minimise les risques ou on ne s'en occupe pas, prix forfaitaires ou coûts unitaires, etc.)

Par la suite, il faut absolument confier le tout à des ressources dédiées pendant de 4 à 6 mois. Ressources qui doivent avoir accès à ce qui s'est fait ailleurs comme devis et comme, par exemple, critères retenus de performance, de résultats.

Membres de l'atelier

Simon Roy, <i>animateur</i>	Jacques Darveau
Luc Bergeron	Pierre Fabi
Léo Bilodeau	Claude Morin

Compte rendu de l'atelier no 5

Gestion des ressources humaines

Par Jacques R. Pelletier, chef de service, Direction des ressources humaines

1. Comment éviter les réactions négatives des employés ?

Impliquer les syndicats et les employés dans la mise en œuvre des projets.

Préciser les règles du jeu pour tous, afin de bien expliquer les opportunités des projets anticipés et la valeur ajoutée pour les employés.

Créer un climat favorable à l'expression et à l'accueil des idées des employés et des gestionnaires et à la contribution des changements souhaités.

2. Quel est le traitement réservé au personnel, tant permanent qu'occasionnel ?

Il faut faire préciser les assises légales et les droits des employés selon le mode de PPP.

3. Les employés peuvent-ils passer au secteur privé? Si oui, s'agit-il d'un prêt, d'un transfert?

Se référer à l'expérience du marquage routier à la Direction de Québec surtout en ce qui a trait à l'approche et aux actions de concertation avec les partenaires internes et externes du Ministère.

Selon l'envergure du projet, concevoir un programme de départ spécial et toute autre mesure favorisant la réussite du projet (démarrage d'entreprise, expérience pilote, reconnaissance de la performance, etc.).

4. Quelles mesures de transition sont envisageables, soutien, formation, expertise requise ?

Établissement d'une stratégie ministérielle de communication interne et externe;

Établissement d'un plan de gestion de changement:

- Objectifs
- Définition des rôles
- Ressources de support (chargé de projet, conseiller de développement, psychologue industriel, conseiller financier, etc.)
- Programmes de support de la mise en œuvre

- Accompagnement sur mesure des gestionnaires désignés
- Développement et maintien des compétences
- Analyse des processus, s'il y a lieu.

Miser sur les bons résultats dans le cadre des projets pilotes, s'il y a lieu.

Reconnaître le bien fondé des différences versus l'uniformité et valoriser la reconnaissance des résultats atteints.

Membres de l'atelier

Céline Payer, *animatrice*
Denis Blais
Gilles Boulé

Lynn Desroches
Gilles Godbout
Jacques R. Pelletier

Gestion matérielle, financière et technologique

Par Mario Turcotte, directeur, Direction des Laurentides-Lanaudière

1. Quelles sont les économies réalisables pour un niveau de qualité équivalent?

Comment les explique-t-on?

a) Biens immobiliers :

On ne perçoit pas d'économie si les bâtisses sont fournies à l'entrepreneur puisqu'au niveau gouvernemental, le ministère des Transports (MTQ) devrait payer le même loyer à la Société immobilière du Québec (SIQ).

On perçoit une économie potentielle à moyen terme si on se départit des bâtisses dû au fait que l'entrepreneur n'aura pas les contraintes que le MTQ a avec la SIQ au niveau des loyers.

Cependant, à court terme, le MTQ devra respecter ses obligations avec la SIQ jusqu'à temps que cette dernière dispose des bâtisses.

b) Matériels roulants :

Économie potentielle à court terme parce que l'entrepreneur pourra avoir le choix de prendre les équipements du CGER ou les fournir lui-même.

c) Fourniture de sel :

Économie potentielle dans la fourniture de sel par l'entrepreneur par rapport à l'entente liant le MTQ à Mines Seleine.

Cette économie va être en fonction du libre marché et dépendant du territoire visé. Il est à noter que le MTQ a actuellement une économie de 10 % sur l'achat du sel.

Nous prévoyons également une économie potentielle pour le transport de sel si ce dernier est exclu de l'entente avec l'ANCAI.

À ce moment-là, l'entrepreneur pourra utiliser ses équipements ou faire appel aux camionneurs artisans.

2. Comment peut-on disposer des immobiliers SIQ, des équipements spécialisés du CGER, etc.?

d) Biens immobiliers :

Actuellement l'ensemble du parc immobilier, à l'exception près, est géré par la SIQ qui en est la propriétaire.

Pour disposer des biens immobiliers, il faudra adresser la demande à la SIQ et leur faire part de nos intentions et s'entendre avec eux pour les modalités de disposition.

Actuellement, la SIQ, dans le cadre de la modernisation de l'état, est en réflexion sur sa façon de faire et nous pouvons percevoir une ouverture à cet égard.

Avant une décision finale de la part du MTQ, il faudra obtenir les modalités suivantes de la SIQ :

- Quelle est la valeur de la bâtisse?
- Quelles sont les possibilités qu'elle nous offre?
- Quelles sont les avenues que l'on peut prendre (vente, location, concession, etc.)

Un questionnement a été soulevé: Est-il sage de se départir des biens immobiliers dans une première génération de gestion de contrats déléguée?

e) Équipements spécialisés du CGER :

Dans le contrat, nous pouvons inclure une clause où l'entrepreneur a la possibilité d'acheter, de louer ou de ne pas utiliser les camions du MTQ.

La réglementation actuelle permet ces avenues avec une autorisation par le Conseil du Trésor pour la vente des matériels.

Le prix de vente est égal à la valeur marchande du matériel concerné.

3. Quels systèmes informatiques sont requis pour mettre en œuvre la gestion déléguée? Que fait-on des systèmes actuels ou en voie de développement?

Dans un premier temps, on doit s'interroger sur les systèmes informatiques (administratifs) actuels.

Que demandera-t-on à l'entrepreneur au niveau des suivis, de la précision des informations, des fréquences, etc.?

Va-t-on leur demander d'utiliser des systèmes informatiques actuels : EIT-6012 et 6037?

Il faudra que le MTQ ait une vision assez juste afin de savoir jusqu'où on va en gestion déléguée?

Exemple : Va-t-on sur une gestion par résultats ou par moyens à l'intérieur de ces contrats?

Il faudra revoir l'ensemble de nos besoins informatiques en terme de besoins et de résultats par rapport à nos produits et services livrés.

4. Comment arrimer les résultats obtenus par les entrepreneurs à ceux du Ministère pour les autres territoires?

Il faut que les niveaux de service soient les mêmes en gestion déléguée par rapport aux autres contrats gérés par le MTQ.

La gestion déléguée ou autres modes de prestation ne régleront pas le sous-financement actuel au niveau de l'entretien de l'exploitation du réseau.

5. Comment faire le lien entre les systèmes dont sont dotés les entreprises et ceux du Ministère pour la livraison d'autres produits et services (amélioration, sécurité, etc.)?

Nous n'avons pas eu le temps de traiter cette question.

Membres de l'atelier

André Caron, *animateur*

Mario Turcotte, *rapporteur*

Gérard Brichau

Réjean Laterreur

Claude Marquis

Pierre A. Thibaudeau

Tableau synthèse

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
Portée de la gestion déléguée			
<ul style="list-style-type: none"> La gestion déléguée en exploitation inclut-elle l'ensemble des produits et services? 			
<ul style="list-style-type: none"> Entretien des surfaces roulantes 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> Drainage 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Entretien hivernal 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> Entretien des actifs en bordure de route 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la circulation 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Entretien des ponts 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> Réponse aux urgences 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Quelles classes de routes se prêtent le mieux à la délégation de gestion? 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les classes 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les classes 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les classes
<ul style="list-style-type: none"> Qui assume les responsabilités des inventaires physiques et de l'état des infrastructures? 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
Imputabilité et liens avec la clientèle et les partenaires			
• Quels sont les impacts en matière d'imputabilité au regard de la responsabilité civile du réseau (ex : accident mortel)?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance responsabilité de 10 millions exigée 		
• Qui répond aux attentes du public, aux demandes des municipalités et des corps policiers?			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partagée
• Qui gère les plaintes des usagers et en assure le suivi?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partagée ▪ Entrepreneur principal contact 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partagée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partagée
• Qui récupère les sommes demandées dans le cas de réclamations aux tiers ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère
• Comment le citoyen sait-il de qui relève la gestion d'un réseau donné?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panneau indicateur 	
Gestion des ressources humaines et matérielles			
• Que fait-on des ressources matérielles actuelles?			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcs de véhicule. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immeubles. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Location (1\$/an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendus
• Que fait-on des ressources humaines actuelles?			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité d'embauche. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
<ul style="list-style-type: none"> Maintient des conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Transfert des conventions collectives. Aucun droit de succession ni aucune indemnité de départ à la fin des ententes de 10 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> Non (embauche à un minimum de 95% du salaire ou mise à pied sans compensation). 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Les employeurs successifs peuvent-ils être obligés de les embaucher jusqu'à ce qu'il n'en reste plus à la suite de leur départ volontaire ou l'attrition? 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Ont-ils été transférés avec droit de retour dans la fonction publique? 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Prévoit-on un avantage afin de permettre aux employés de prendre en charge un territoire? 	<ul style="list-style-type: none"> Avantage de 5% sur le prix au premier tour seulement. 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Non
Détermination des niveaux de service			
<ul style="list-style-type: none"> Comment s'assurer que le niveau de qualité exigé correspond aux besoins en matière de sécurité et de mobilité des usagers? 	<ul style="list-style-type: none"> Basé sur la classification des routes 	<ul style="list-style-type: none"> Basé sur la classification des routes 	
<ul style="list-style-type: none"> À quels mécanismes le Ministère peut-il avoir recours pour s'assurer du niveau de service rendu par le nouveau gestionnaire de réseau? 			

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de gestion de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audits de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équivalence à ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prime de performance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non
Préparation des devis techniques et des contrats			
<ul style="list-style-type: none"> • Comment préparer et harmoniser les devis techniques tout en tenant compte des particularités de chaque centre de services? 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat maître préparé par l'unité central du ministère. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il possible d'avoir des exemples de contrats de gestion déléguée? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la durée possible et idéale des contrats de délégation de gestion? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 ans (2004). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 à 9 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 ans.
<ul style="list-style-type: none"> • Comment le découpage des différents secteurs est-il effectué? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par secteur géographique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par secteur géographique (600 à 1000 Km) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par secteur géographique (500 à 800 Km)
<ul style="list-style-type: none"> • Quel mode de rémunération doit être privilégié? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montant forfaitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montant forfaitaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinaison, prix unitaire (99%) montant forfaitaire (1%)
Mode d'attribution des contrats			
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il préférable de procéder à un appel d'offres ou à une négociation? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appel d'offre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appel d'offre (3 enveloppes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appel d'offre (système d'enveloppe)

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les critères de sélection des partenaires? 	<ul style="list-style-type: none"> 60 % prix 40 % plan de gestion de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> 90 à 100 % prix 0 à 10 % plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> 77,5 % prix. 22,5 % plan de travail.
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les garanties de soumission et d'exécution à exiger pour bien évaluer les mandataires potentiels? 	<ul style="list-style-type: none"> Cautionnement d'exécution 		<ul style="list-style-type: none"> Cautionnement d'exécution
<ul style="list-style-type: none"> Peut-on procéder à une homologation préalable des entreprises avant de lancer les appels d'offres? 	<ul style="list-style-type: none"> Pré-qualification 	<ul style="list-style-type: none"> Pré-qualification 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Peut-on exiger le respect de certaines clauses en lien avec l'embauche de main-d'œuvre locale, le recours à l'Association nationale des camionneurs artisans inc. (ANCAI), la localisation de la place d'affaires? 	<ul style="list-style-type: none"> Oui, obligation de 1 à 3 % de la valeur du contrat en sous-traitance. 		
Gestion des coûts			
<ul style="list-style-type: none"> Les niveaux de services peuvent-ils être modifiés en fonction des fluctuations budgétaires ? 			<ul style="list-style-type: none"> Minimum de 75 et 85 % des revenus prévus au contrat.
<ul style="list-style-type: none"> Des territoires témoins sont-ils conservés pour maintenir l'expertise nécessaire au contrôle des coûts et pour réaliser l'évaluation de programme? 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 80 % du territoire en GDEE 20 % du territoire en sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les économies réalisables pour un niveau de qualité équivalent? Comment les explique-t-on ? 	<ul style="list-style-type: none"> -4 à 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> 5 à 12 % Optimisation des parcours, des ressources matérielles et humaines 	<ul style="list-style-type: none"> 5 à 28 %

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
Gestion des contrats			
• Comment assurer la surveillance des contrats?	▪ Personnel du ministère.	▪ Personnel du Ministère.	▪ Un surveillant du Ministère par contrat.
• À quels mécanismes le ministère peut-il avoir recours pour vérifier la qualité de l'exécution des contrats?	▪ Programme d'évaluation des entrepreneurs (PEE).	▪ Système de points de démérite.	▪ Système de points de démérite.
• Quels sont les recours possibles en cas de défaut du fournisseur?			
▪ Pénalités financières	▪ Oui	▪ Oui	
▪ Résiliations de contrat	▪ Oui	▪ Oui	▪ Oui
▪ Suspensions de l'admissibilité à soumissionner.		▪ Oui	
• Qu'arrive-t-il lorsque des travaux de conservation ou d'amélioration sont nécessaires dans le secteur délégué?	▪ Possibilité d'avenant au contrat	▪ Possibilité d'avenant au contrat ou demande de prix à d'autres entrepreneurs	
Interventions sur le réseau (conservation et amélioration)			
• La gestion déléguée en matière d'entretien et d'exploitation est-elle possible sans y inclure les travaux liés à la conservation et la réhabilitation des infrastructures routières?	▪ Oui	▪ Oui	▪ Oui
• Qui décide de l'opportunité des travaux de réhabilitation ?	▪ Ministère	▪ Ministère	▪ Ministère

Questions	Éléments de réponse		
	Ministère Transports BC	Ministère Transports MTO et Entrepreneurs Ontario	Entrepreneurs Alberta
Impacts sur les autres programmes et sur les territoires voisins			
<ul style="list-style-type: none"> • Qui détermine les grandes orientations et définit les stratégies d'exploitation ? 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneur en hiver et partagée en été
Évaluation des résultats obtenus			
<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'est faite l'évaluation de programme dans les endroits qui ont déjà expérimenté la gestion déléguée? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation locale, régionale et par les parties intéressées. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'assurer que l'évaluation de la gestion déléguée mesure autant les bénéfices générés pour la population que pour le gouvernement? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation par les parties intéressées (police, commission scolaire, industries locales et association des camionneurs). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Peut-on évaluer les impacts sur les petites et moyennes entreprises (PME) régionales? 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 % de sous-traitance moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de sous-traitance

CONCLUSION DU COLLOQUE

Par André F. Bossé

Tous les témoignages entendus ces deux derniers jours, par les représentants gouvernementaux et les représentants du secteur privé, confirment la grande diversité des types de gestion déléguée pour l'exploitation.

Les expériences ont mis en lumière des enjeux importants. À ce titre, notons les enjeux syndicaux, budgétaires, politiques, organisationnels et même philosophiques.

Les défis sont grands et il faut distinguer les étapes à réaliser à moyen et long terme. Beaucoup de paramètres sont aussi à définir dont, le type de gestion déléguée propre au contexte québécois, les clauses contractuelles techniques, les types de garanties, la performance, les résultats visés, les suivis, etc.

Toutes nouvelles façons de gérer exigent des communications multiples et des négociations autant avec les syndicats et les employés qu'avec les entrepreneurs, les associations et les fournisseurs.

En examinant les volets suivants comme la possibilité de projets pilotes à court terme, les approches de la rationalisation et de la réingénierie ainsi que l'optimisation des démarches d'amélioration, le Ministère pourra d'une manière progressive, cheminer vers de nouvelles façons de faire en exploitation.

ANNEXE 1

*Présentation originale anglaise – John Dyble,
Colombie-Britannique*



January 29, 2004

Road and Bridge Maintenance

The British Columbia Model

John Dyble
Assistant Deputy Minister
Highways Department



Scope

- Maintenance of ...
 - 42,000 km of highways and side roads
 - 2,750 bridges
- 2,500 contractor jobs in 161 communities
- 28 service areas and 16 contractors
- Annual expenditure of \$320 million



Activities

More than 200 Examples...



Major Patching



Patching



Spray Patching



Sealcoat Patching

Activities...



Shoulder Mowing



Break Back Patching



Brushing



Shouldering

Activities...



Gravel Road Patching



Graveling



Ditching



Road Base Repair

Activities...



Sweeping



Binwall Repair/Replacement



Culvert Replacement



Emergency Response

Activities...



Bridge Maintenance
Component Replacement
Surface Sealing
Structure Cleaning



Washout Repair



Rip Rap Placement

Activities...



Plowing and Seeding



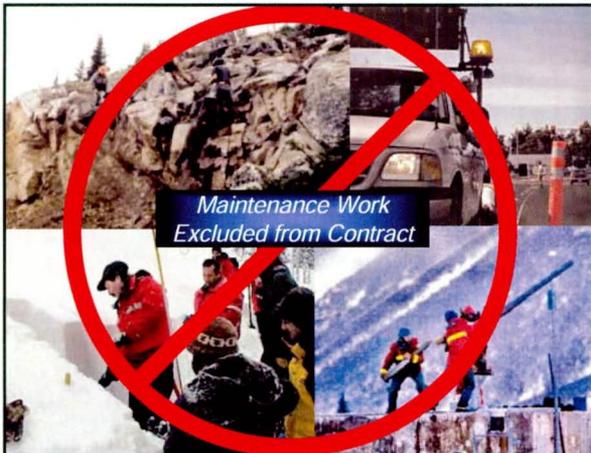
Avalanche Removal



Traffic Control



Shoulder Washout



Maintenance Work
Excluded from Contract

Excluded

- Maintenance work managed by MoT:
 - Centreline Painting
 - Electrical Maintenance
 - Avalanche Control
 - Engineering
 - Rehabilitation
 - Rock Scaling
 - Corridor Management



Rehabilitation

Excluded from Maintenance Contracts

- Maintenance and rehab completely separate
- Larger components
 - Eg. pavement resurfacing, major bridge component replacement
- Contracted separately
- Based on condition assessments
- Maintenance and rehab compliment each other

Contracting History

- Maintenance privatized in 1988
 - Employee owned contracting entities encouraged
 - Given 5% price advantage for first round
- Currently 16 different contractors
- Completed 4 contracting cycles

Contracting History...

1988	3-year contracts
1991	27 to 37-month contracts Extended by 1-2 years
1995/96	5-year contracts Extended by 3 years
2003/04	26 10-year contracts
2006	2 10-year contracts

Maintenance vs Construction

Maintenance work is not a fixed quantity like construction work

- Key differences:
 - Dynamic work priority setting process
 - Road structure differences
 - Varying quality of roads
 - Work dependent on weather, traffic types and traffic volumes

Maintenance Priorities

- Protection of public safety
- Protection of road and bridge infrastructure
- Ongoing maintenance based on road classification



Road Classifications

- 7 summer classes
- 5 winter classes
- Based on:
 - Traffic volumes
 - Traffic types
 - Road surface type



Maintenance Class and Service Levels

- Highest classification warrants highest service levels
 - Shortest response time to plow snow
 - Minimum snow accumulations
 - Minimum time to repair potholes, reset guardrail, etc.



Lump Sum Model

- Non-quantified work activities includes
 - All winter work
 - Some summer safety activities
- Quantified summer work activities using unit prices
 - Allows some flexibility to meet road needs
 - Sets total quantified work value
 - Quantities can be reallocated between activities based on value for value

Lump Sum Model...

- Contractor payments based on lump sum not unit prices
- Financial caps for initial emergency response
- Maintenance Contractor manages work
- Performance based standards

Intervention Process

- Used for non-compliance issues
- Progressively escalating intervention process
- Continued non-compliance → Default
- Default options:
 - Money withheld
 - Another contractor completes work
 - Total contract removed from MC
- Performance bonds provide time for replacement contractor

Insurance and Bonding

- \$10-million comprehensive general liability insurance coverage required
- \$2-million pollution prevention insurance in some instances
- Insurance very difficult and costly to secure for this round of contracts

Insurance and Bonding...

- Varying requirements for bonding based on contract size
- For 80% of contracts:
 - \$3-million labour and materials bond
 - \$3-million performance bond
- For others:
 - \$2-million labour and materials bond
 - \$2-million performance bond

Claims

- Contractor responsible to repair damage
- Submit claim to MoT Claims Unit
- MoT recovers from third parties and reimburses cost of repairs to contractor

Challenges

- Maintenance budgets are reduced by 10% for 04/05
- Labour is about 50% of cost
- Labour costs have increased faster than other expenses largely due to work rules
- Steps were taken in 1995 to slow cost increases, but more has to be done to meet targets



New 2003-2004 Highway Maintenance Contracts

Contract Cornerstones

- Reduction in labour costs
- 10-year term
 - Current 5-year term contracts extended by 3 years
- Specifications
 - End product
- New Quality Management System (QMS)
- Quality audit by MoT

Relationships



Labour Cost Reductions

- Labour component had become restrictive and costly
- Labour costs
 - 45% - 50%
- Last 15 months significant changes
 - Led to more competitive labour market



Recent Labour Negotiations...

- Ministry budget target of 10% reduction
- Labour costs had grown faster than other areas
- Program reductions by the Ministry over the years resulted in:
 - Some service level reductions
 - Inventory reductions

Recent Labour Negotiations...

MoT established four objectives:

1. Reduce costs by 8%
 - No work reductions
2. Eliminate core employee requirements
3. Replace severance with "notice in lieu"
4. Obtain more work site flexibility

Recent Labour Negotiations...

Work site flexibility examples:

1. Employees work entire service area
2. Hours of work
3. Overtime compensation reduced
4. Future pay increases reduced/eliminated
5. STIP changes
6. Pension Plan contributions reduced
7. Training wage
8. Reduction in auxiliary benefits
9. Lower wage rate for new hires



Outcome

1. Successorship for one more round in exchange for collective agreement changes
2. More competitive with labour market
3. Reduced costs
4. More flexibility
5. Maintenance Contractor more able to manage work program
 - Development and training of specialized crews to work throughout the service area
6. Maintenance Contractor more competitive for outside work

Successorship

- Successorship was introduced in 1988 to:
 - maintain a knowledgeable work force
 - avoid severance payments
- Required by government in every tender round



Successorship

- Allows labour force and collective agreements to flow from current contractors to incoming contractors
- Owner (government) determines successorship requirement
- No successorship or large severance payout at the end of the 10-year contracts



Emergencies

- Includes slides, road and bridge washouts
- Does not include winter storms or avalanche clean up
 - Routine work
- Contractor assumes some of the risk
- Financial caps in place
 - Contractor responsible for first \$25K on six events each year
 - Reduced risk after specific thresholds



Subcontracting Hired Equipment

- Role for local small businesses
- Specified minimums
 - Approx. 1 – 3% of contract value
 - Service Area specific

Specifications

- Performance based or end-product approach
- No methods, procedures and processes within specifications
- Examples
 - Maximum snow accumulations
 - Response times



Winter Maintenance

- Emphasis on pro-active approach and local stakeholder needs
- Contractor assumes risk for winter weather related events/work
 - Continuous weather events
 - Longer than normal winter periods



Winter Maintenance...

- Emphasis on new technology
 - RWIS
 - Weather and road condition forecasts
 - New materials
 - Liquid de-icers
 - Pre-wetted abrasives
- Electronic/Internet based Highway Condition Reporting

QMS

Quality Management Systems

- Contractor provides QMS to meet specifications
- Forms a significant part of the agreement
- Must follow the principles of the ISO 9000:2000 standard
- Contractor to implement, maintain, revise and document the information and data within the QMS
- Includes quality control & quality assurance
- Audits by contractor and MoT

QMS...

- Based on ISO 9000:2000 standard
 - Why change?
 - Reduced ministry resources
 - 15 years of contract experience
 - Why ISO?
 - International standard
- ISO certification not required

QMS Key Principles

- Involvement of senior management
 - Commitment to develop and use ISO principles
- Customer focus (MoT and stakeholders)
- Process approach
 - Use an organized, rational approach instead of ad hoc approach

QMS Key Principles...

- Continual improvement
 - Contractor internal audit and review of procedures
- Documented system
 - Documentation
 - Records to demonstrate compliance
 - Procedures for control of records



Public Complaints

Related to Maintenance

- Primary contact is maintenance contractor
 - Contractor has resources to respond
 - Contractor controls their work scheduling
- Ministry involvement if client does not receive satisfaction from maintenance contractor

MoT QUALITY PLAN

- Monitoring
 - MoT staff note non-compliances in day-to-day operations
- Audits
 - Local audits and outside audit teams
 - Scheduled
 - Random
- Audit reports
 - Reviewed with contractor
 - Support Contractor Assessment Program ratings

Ministry Auditors

- District Managers Transportation
 - Overall contract management
 - Point of contact for contract intervention
- District Operations Managers
 - Lead auditor at District level
- Area Managers, Roads and Bridges
 - Local audits both random and scheduled
- Regional Operations Technicians
 - Lead auditors for planned regional audits

CAP

Contractor Assessment Program

- Objectives
 - Encourage contractors to exceed minimum requirements
 - Reward outstanding contractors
 - Focus limited resources to areas of poorer performing contractors
 - Consistency in ratings

CAP Assessments



- Local Assessment 50%
- Regional Assessment 30%
- Stakeholder Assessment 20%

LOCAL ASSESSMENT

- Monitoring
 - Ongoing
- Scheduled audits
 - Approximately two per year
- Random audits
 - One per week



REGIONAL ASSESSMENT

- Performed by MoT staff outside the service area
- Focus on contractors work identification and planning
- Approximately two audits per year
- Drive through 2-3 service areas

STAKEHOLDER ASSESSMENT

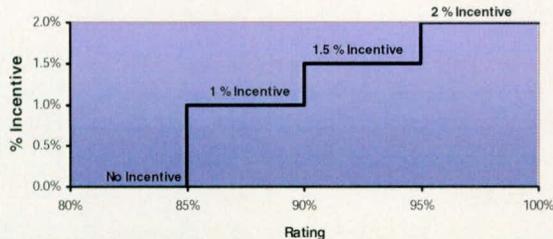
- Local stakeholders
 - RTAC
 - RCMP
 - School Districts
 - Local industry
 - Trucking Association
- Discussion, not survey
- Twice per year
 - Summer
 - Winter



Bonuses

- Based on CAP ratings
- Potentially 2% bonus of annual contract price available
 - \$12 M contract, bonus could be \$240K
- Contractors' QMS forms benchmark for establishing the ratings

Contractor Assessment Program Incentive Rating



Tendering-Proposal Call Approach

- Considered a range of options
 - Unit price versus straight tender
 - RFP using open-ended pricing
 - RFP using upset pricing
 - RFP using pass/fail for QMS evaluation
 - RFP using full evaluation of proponents' QMS

Preferred Option

- RFP using upset pricing with full evaluation of QMS
 - Provides ability to set and control budget
 - Provides recognition of effort and cost to contractors in developing QMS proposal

Bid Security

- Bid bonds considered but rejected due to cost logistics
- ILOC (irrevocable letter of credit) used
 - \$100,000 ILOC for each service area bid

Process

- Prequalification and evaluation
- Issue RFP and receive proposals
- Select lead evaluator
- Negotiations
- Evaluate proposal
 - Internal reviews for consistency
 - External reviews for process fairness
 - External reviews to ensure full documentation capture
- Final award and turnover

Proposals

- Describe how contractors will meet specifications by:
 - Understanding the current conditions
 - Understanding local climate(s)
 - Understanding local geography

Proposal Evaluation

- Evaluation based on:
 - 40% quality plan
 - 60% price
- Significant evaluation process for QMS
 - 4-6 people
 - 8-10 days
 - Dependent on number of proposals received

Maintenance Yards

- 1988-2003 MoT retained yards
- 2003-2004 Yards to be supplied by contractors
 - Majority of yards sold to private contractors

Status

- 26 RFPs issued
- 22 of 26 RFPs closed, all to close by April 6
- 20 of 26 RFPs evaluated, completed by approx. May 10
- 8 of 26 areas with signed agreements
- 8 of 26 contracts have commenced, all to have commenced by Oct. 3
- 2 remaining contracts to go to RFP in late 2005

Training

- Orientation sessions and quality audit certification training
 - MoT and contractor staff
 - Approx. 30-40 days after commencement
 - Certified auditors on completion

Information

- www.th.gov.bc.ca/bchighways/contracts/maintenance/hwy_maintenance_contracts.htm
 - Proposals received
 - Existing maintenance contracts
 - Maintenance standards
 - Frequently Asked Questions (FAQ)
- www.bcbid.gov.bc.ca
 - RFPs
 - RFQs for pre-qualification

Road and Bridge Maintenance

The British Columbia Model

John Dyble
Assistant Deputy Minister
Highways Department





ANNEXE 2

Présentation originale anglaise – Mike Houle, Ontario

Highway Maintenance Outsourcing in Ontario

Ministere des Transports du Quebec
January 29, 2004

Maintenance Outsourcing in Ontario. Where have we been?

In House Delivery

Traditional Outsourcing

100% outsourcing

Maintenance Outsourcing in Ontario Where have we been?

- October 1996 - approval on outsourcing business plan
- Plan called for
 - outsourcing close to 100% of highway maintenance in next 3 years
 - trials of Area Maintenance Contracts and Managed Outsourcing Contracts
 - incremental approach to implementation

Maintenance Outsourcing in Ontario Better ways to do Business

- Ministry objective to shift from direct delivery of services to acquiring the delivery of services by the private sector
- Experience within ministry and other jurisdictions indicated that highway maintenance services can be contracted out while maintaining service levels

Maintenance Outsourcing in Ontario Better ways to do Business

- Review of experiences of others - British Columbia, Alberta, Sweden, Norway, Finland, United Kingdom, Spain
- Developed Alternative Service Delivery Models

Maintenance Outsourcing in Ontario MTO Concerns

- Highway Safety
- Savings/Higher Costs
- Sustainability
- Competitive Environment
- Quality of the Work
- Risk
- Staff Reductions
- Contract Language



Maintenance Outsourcing in Ontario Contractors' Concerns

- New Business
- Access to Work
- Level Playing Field
- Risk
- Contract Administration
- Staff



Maintenance Outsourcing in Ontario Better ways to do Business

Ontario's Approach

- Two Delivery Models
 - Area Maintenance Contracts
 - Managed Outsourcing



Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Area Maintenance Contracts (AMC)

- "ALL" Summer and Winter Services within the area
- 600 - 1000 lane km (groups of 2-4 tendered simultaneously)
- Contractor supplies all materials, labour and equipment
- Work is managed by the Contractor to end result specifications
- Ministry monitors performance



Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Area Maintenance Contracts (AMC)

- Guaranteed Price (Annual Lump Sum)
- Additional work by Work Order
- Risk sharing for winter materials and specialized high cost maintenance items
- 7-9 year contracts
- lease patrol yards for \$1.00



Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Area Maintenance Contracts (AMC)

- Strong incremental penalty provisions for failure to perform including financial penalties, loss of contract or suspended future bidding privileges



Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Managed Outsourcing Contracts (MO)

- Series of functional and multi-functional contracts covering a geographic area
- "ALL" Summer and Winter Services
- 3 - 5 year Contracts
- Ministry supplies winter maintenance materials

Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Managed Outsourcing Contracts (MO)

- MTO staff directs where and when the work will be completed
- MTO does road patrolling
- All Other Work performed by Contractors

Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Managed Outsourcing Contracts

- Typical contract (winter)
 - MTO specifies # of units ie) 3 plow trucks for 3-5 winters
 - payment by the hour, kilometre, bid standby or day.
 - response to call out within 30 minutes
 - liquidated damages of \$200.00 per hour for failure to perform

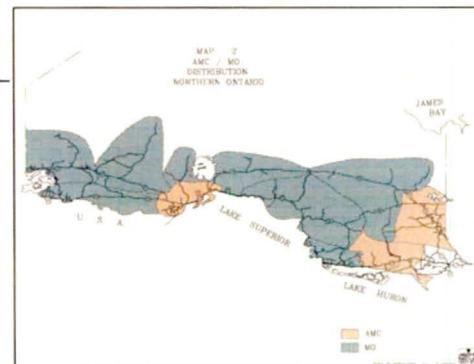
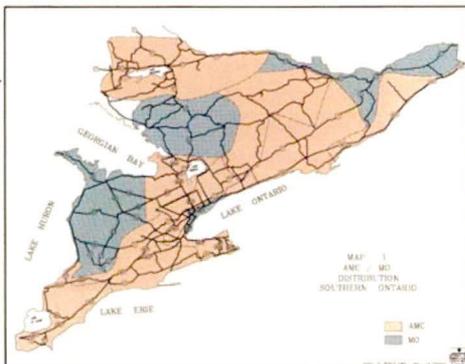
Maintenance Outsourcing in Ontario Contract Types

Managed Outsourcing Contracts

- Typical contract (summer)
 - hard surface cleaning and catch basin cleaning
 - guide rail maintenance
 - surface repairs/granular shoulder repair and shoulder grading
 - liquidated damages for non-compliance

Maintenance Outsourcing in Ontario What have we Accomplished?

- As of January 2004
 - 26,280 km AMC's (58 %)
 - 18,680 km MO's (42 %)





Maintenance Outsourcing in Ontario What have we Accomplished?

- developed and refined the AMC and MO contracts
- implement the field organization to administer the contracts
- carry out training in contract evaluation and administration
- Retendered phase 2 contracts in 6 areas



Maintenance Outsourcing in Ontario What Lessons have we Learned?

- Major effort to implement an AMC or MO
- Industry can do the work but required our help to get started
- Prices are good and the general trend is that with each phase the % savings is increasing
- The AMC and MO contracts are getting better as we tighten up the language and contractors become familiar with them



Maintenance Outsourcing in Ontario What Lessons have we Learned?

- MOs have gone through a trial and error process to learn how best to structure the contracts in order to get the best prices from the industry
- Considerable potential for savings
- Staged implementation allowed for contract updates



Maintenance Outsourcing in Ontario Resources Implications

- Reduction of Staff
 - From 1800 to less than 400 in 4 years
- Re-training of remaining staff
- Fewer facilities (patrol yards and vehicle repair garages)
- Disposal of fleet



Maintenance Outsourcing in Ontario New Roles & Responsibilities

- Contract Management vs Supervision/Direction
- Importance of Good Relationships and Communication with Industry
- Public relations/Education
- Retention of Knowledgeable Staff
- Role in Research & Development



Maintenance Outsourcing in Ontario Conclusions

Our objectives have been reached

- Savings
- Quality
- Industry Participation
- Public Acceptance



Maintenance Outsourcing in Ontario

The Bottom Line

- The initial phase of the outsourcing plan is complete
- Next phase is upon us
 - Contract renewals
 - Evaluate delivery methods
 - Implement New technology

Transports
Québec 

MINISTÈRE DES TRANSPORTS



QTR A 226 280