

Montréal, le 4 juin 2004

Madame Doris Paradis
Vérificatrice générale du Québec
750 boul. Charest est, 3^{ème} étage
Québec, (Québec) G1K 9J6

Objet : Rapport de vérification concernant la gestion du projet de prolongement du réseau
de métro sur le territoire de la Ville de Laval

Madame,

Veuillez trouver ci-joint le texte des commentaires de l'AMT sur votre rapport de vérification mentionné en rubrique.

« Rapport de vérification particulière menée auprès de l'Agence métropolitaine de transport sur la gestion du projet de prolongement du réseau de métro sur le territoire de la Ville de Laval »

Commentaires de l'Agence métropolitaine de transport (AMT) et mesures prises par le conseil d'administration et la direction

- . *Le conseil d'administration et la direction de l'AMT, ci-après l'AMT, prennent acte des constats et recommandations du Vérificateur général. Au-delà des gestes déjà posés et des décisions décrites ci-après, l'AMT procédera au cours des prochaines semaines à l'analyse détaillée des recommandations du rapport dans la perspective de les mettre en œuvre dans les meilleurs délais.*
- . *L'AMT, de concert avec le tiers payeur (MTQ), prendra toutes les autres mesures qui pourraient être jugées utiles ou nécessaires pour assurer une gestion adéquate de ce projet jusqu'à sa terminaison, ainsi que pour conserver en tout temps un portrait fidèle et global des prévisions de coûts du projet et en rendre compte de façon transparente.*

Détermination du projet (1998)

- . *L'AMT est satisfaite de constater que le Vérificateur général rapporte le fait que l'Agence n'a pas été invitée à participer à l'élaboration du projet annoncé en octobre 1998 à un coût de 179 millions de dollars et que ce projet ne figurait pas dans son plan stratégique de développement du transport en commun, pour la période 1997-2007.*

Coût prévu du projet de 809 M\$

- . *L'AMT constate que le Vérificateur général rapporte l'expérience d'un projet similaire à Toronto où la construction d'une ligne de métro, mise en service en 2002, a été réalisée à un coût final d'environ 145 millions de dollars du kilomètre.*
- . *Sous réserve des deux prochains paragraphes, cette donnée fournit un ordre de grandeur utile pour juger du caractère réaliste des prévisions actuelles de l'AMT et du groupement IAGC établissant à 809 millions de dollars, incluant les taxes, le nouveau coût cible pour le projet de prolongement de 5,2 kilomètres du métro sur le territoire de la Ville de Laval, pour une mise en service en 2007 (environ 156 millions de dollars du kilomètre).*
- . *L'AMT a confiance en cette prévision; toutefois, elle doit être interprétée avec réserve en raison de l'envergure et de la complexité de ce projet et sera validée à intervalles réguliers dans le cadre d'un processus formel. L'AMT prendra par ailleurs les moyens pour identifier et réaliser les économies potentielles d'ici la terminaison de ce projet, dans trois ans.*
- . *L'AMT tient à souligner que cette prévision contient une provision de 76 millions de dollars représentant la totalité des réclamations d'honoraires additionnels du groupement IAGC. La position de l'AMT sur cette question est à l'effet que le différend entre le groupement IAGC et l'AMT entourant ces réclamations d'honoraires devra être résolu dans le respect des dispositions du contrat en vigueur ou, si nécessaire, par le biais de mécanismes indépendants et impartiaux.*
- . *L'AMT a par ailleurs retenu les services d'experts chargés de procéder à l'analyse détaillée de ces réclamations.*

Mise à jour des prévisions de coûts et d'échéancier

- . *Au chapitre des faiblesses constatées à l'égard de la mise à jour des prévisions de coûts et d'échéancier en cours de projet, l'AMT a demandé une mise à jour en novembre 2003, après avoir constaté que les révisions mensuelles avaient considérablement progressé depuis l'adoption du décret de juillet 2003 à 547,7 millions de dollars. Ce travail, complété en mars 2004, a permis à l'Agence de remédier à la situation constatée par le Vérificateur à l'égard de l'absence de portrait fidèle des prévisions de coûts du projet et de fournir une nouvelle prévision globale et réaliste au niveau des coûts d'immobilisation. Cette nouvelle prévision permettra d'établir le degré d'avancement du projet avec une meilleure précision.*

- . *La date de mise en service a été révisée et fixée à juillet 2007 par le groupement IAGC. Des analyses sont en cours en rapport avec certains lots figurant sur l'échéancier critique du projet afin de devancer si possible la date de mise en service de quelques mois.*

Gouvernance et direction

- . *À la lumière des constats du Vérificateur général, le conseil a résolu, le 4 juin 2004, sur recommandation du président-directeur général, de proposer au gouvernement du Québec un amendement à la Loi sur l'Agence métropolitaine de transport pour scinder les postes de président du conseil et de président-directeur général, afin de se conformer à de meilleures pratiques en matière de gouvernance.*
- . *Le 2 avril 2004, le conseil d'administration de l'AMT, sur recommandation du président-directeur général, a approuvé la création d'un poste de vérificateur interne. Ce vérificateur relèvera du conseil et lui fera rapport sur une base régulière selon un plan de vérification annuel, portant notamment sur le respect des règlements, des procédures et des codes d'éthique de l'AMT. Le vérificateur interne aura également la responsabilité de formuler des recommandations au conseil sur toute question qu'il jugera pertinente. Ce poste est actuellement en processus de dotation.*
- . *Le 2 avril 2004, le conseil de l'AMT a approuvé la création d'un poste de vice-président, Construction qui aura le statut d'employé de l'AMT à temps complet. Ce cadre supervisera l'ensemble des projets d'immobilisation de l'AMT, en assurera la gestion et le contrôle, sera responsable de l'administration des contrats, veillera au respect des échéanciers et des coûts et à l'établissement des procédures générales de gestion des projets. Ce poste est actuellement en processus de dotation.*
- . *De plus, des mesures additionnelles ont été prises par le conseil et la direction en matière de prévention des conflits d'intérêts potentiels, telles que décrites ci-après dans la section « Gestion de l'éthique ».*

Études de faisabilité (octobre 1998-juin 2000)

- . *À la lumière des constats du Vérificateur général, et dans le but d'éviter que des situations semblables se reproduisent, l'AMT établira, pour les projets qui le nécessitent, des règles plus précises pour encadrer la réalisation des études de faisabilité afin d'assurer notamment que les hypothèses sur lesquelles reposent ces études soient les plus réalistes possibles et communiquées avec toutes les réserves utiles ou nécessaires à leur juste interprétation. Par exemple, l'AMT pourrait publier dans ses études de faisabilité des données sur les coûts de projets similaires, toutes les fois qu'un tel étalonnage (« benchmarking ») est possible. Elle pourrait aussi devoir considérer les effets de l'inflation, le financement intérimaire et les risques propres à certains projets dans la présentation de ses prévisions de coûts. Elle pourrait aussi présenter plusieurs hypothèses de scénarios, de coûts et de risques.*

Avant-projet et début des travaux (juin 2000 à février 2002)

- . *Face à la situation décrite dans le rapport du Vérificateur relative au démarrage de la phase de construction dans le contexte d'un désaccord sur les prévisions de coûts finales entre le groupement IAGC et l'AMT et avant la réception formelle des autorisations ministérielles, et dans le but d'éviter que des situations semblables se reproduisent, l'AMT instaurera de nouvelles règles touchant la communication formelle au conseil d'administration des rapports officiels des études d'avant-projet, tels que préparés par les firmes mandatées pour leur réalisation. Ces études devront comporter un plan formel de gestion des risques de projet. En outre, les nouvelles règles devront faire en sorte qu'une confirmation écrite du ou des tiers payeurs sera obligatoire avant d'aller de l'avant avec la phase de construction d'un projet, y compris, cela va de soi, pour le lancement des premiers appels d'offres.*

Gestion des contrats

- . *L'AMT est satisfaite de constater que le rapport du Vérificateur général conclut que tous les contrats de construction dont il a effectué la vérification, d'une valeur de 227 millions de dollars, ont été octroyés dans le respect des règles de l'organisme.*
- . *L'AMT s'assurera du respect de sa pratique habituelle, décrite par le Vérificateur général comme une bonne façon de faire, consistant à interdire aux firmes de services professionnels participant aux études de faisabilité de prendre part aux étapes subséquentes des projets. Si elle devait faire des exceptions à cette règle, la direction devra les motiver et obtenir l'approbation du conseil.*
- . *Afin d'assurer le respect des dispositions de son règlement sur les conditions d'octroi des contrats relatives aux dérogations, l'AMT modifiera ses règles afin que toute décision de recourir à de telles dérogations soit motivée et approuvée par le conseil d'administration, à moins d'une situation relevant de la sécurité du public ou de la force majeure.*
- . *L'AMT reconnaît qu'une pratique améliorée au chapitre des comités de sélection pour l'octroi de contrats de services professionnels importants serait d'instaurer une représentation obligatoire d'un ou de plusieurs membres non seulement externes à l'AMT, comme le règlement le prévoit actuellement, mais également externes au projet. Elle adoptera des directives administratives en ce sens.*

Gestion de l'éthique

- . *Le 2 avril 2004, le conseil d'administration de l'AMT, sur recommandation du président-directeur général, corrigeait en partie les lacunes constatées par le Vérificateur général dans son rapport en introduisant la règle de la déclaration d'intérêts annuelle pour les administrateurs et le pdg.*

- . *Depuis le 5 avril 2004, les membres du comité de direction, tous les cadres intermédiaires et, de façon générale, toute personne faisant partie du plan d'effectifs de l'AMT et pouvant influencer un processus d'approvisionnement ont été ou sont en voie d'être assujettis à l'obligation de produire une déclaration d'intérêts annuelle.*
- . *Tel que mentionné plus tôt, le conseil a également approuvé la création d'un poste de vérificateur interne relevant du conseil et à qui sera confiée, notamment, la responsabilité de vérifier le respect des règlements, des procédures et des codes d'éthique de l'AMT.*
- . *En ce qui a trait à la question des mesures prises par l'AMT pour prévenir les conflits d'intérêts au niveau des fournisseurs, la direction introduira des changements à ses règles : les fournisseurs de services professionnels devront contractuellement prévenir l'AMT sans délai de toute situation potentielle de conflits d'intérêts dans le cadre du mandat qu'ils sollicitent ou réalisent pour l'Agence, selon une définition stricte. L'AMT établira, au besoin, des conditions pour soumissionner ou pour leur permettre de poursuivre leur mandat, comme d'exiger que les équipes de réalisation soient parfaitement distinctes les unes des autres. L'AMT pourrait aussi, lorsqu'elle le jugera nécessaire, utiliser les services d'autres professionnels pour la surveillance de ces lots de construction.*

Au-delà des mesures énumérées ci-haut, le conseil d'administration a indiqué son désir de confier au vérificateur interne de l'AMT, dès son entrée en fonction, le mandat de passer en revue de façon générale ses pratiques en matière de gestion de contrats et de gestion de l'éthique afin de lui faire des recommandations, le cas échéant, sur les changements et les améliorations à y apporter pour qu'elles correspondent aux meilleures pratiques. »

Espérant le tout à votre entière satisfaction.

Joel Gauthier
Président-directeur général

JG/it