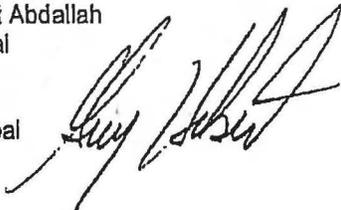


Note

DESTINATAIRE : Monsieur Robert Abdallah
Directeur général

EXPÉDITEUR : Guy Hébert
Directeur principal 

DATE : Le 5 avril 2004

OBJET : Évaluation des coûts des appels d'offres des projets de construction

L'ampleur des travaux d'infrastructures prévus cette année nous incite à la mise en place d'outils pour aborder les marchés « en toute connaissance de cause » en planifiant nos interventions dans le cadre d'une stratégie d'acquisition visant le maximum de services à un coût juste et équitable. Nous vous présentons donc l'état de notre démarche actuelle et nous désirons votre accord sur l'orientation présentée ci-dessous afin de procéder au processus d'appels d'offres pour des services professionnels reliés à l'estimation du coût des travaux des projets de construction à venir.

Le 26 mars dernier, il vous était proposé que les arrondissements et services puissent s'approvisionner en matériaux, aux conditions prévues dans les ententes déjà conclues par la Direction de l'approvisionnement, et que les donneurs d'ouvrage en tiennent compte dans les appels d'offres à venir.

Au cours de la dernière semaine, nous avons également rencontré deux firmes qui offrent des services reliés à l'estimation des coûts et à la gestion des projets afin de prendre connaissance des services qu'elles offrent et d'établir la façon de les solliciter dans un éventuel appel d'offres de services professionnels pour l'estimation des coûts des projets de construction.

Nous sommes conscients que le contexte actuel de dispersion et d'hétérogénéité des documents d'appels d'offres, ainsi que des coûts de construction en hausse constante, ne peut être modifié de fond en comble par le seul fait d'estimer les coûts des projets, mais la valeur ajoutée de cette intervention ne peut qu'être bénéfique à l'organisation. Ainsi, cette pratique nous permet de développer une approche axée sur le marché et elle diffère dans son application suivant qu'il s'agisse de projets de bâtiments, de travaux publics, de projets récurrents ou non récurrents et suivant le degré de complexité du projet :

- Pour les projets récurrents, le développement d'une banque de données pour les prix unitaires des éléments significatifs fait partie intégrante de la solution.
- Pour des projets non récurrents, cette estimation ne se fait pas strictement par la méthode statistique (volume, surface...), mais plutôt de façon détaillée (main-d'œuvre directe, indirecte, matériaux, matériel et équipements, coûts directs et indirects, analyse de risques...).

Cette approche nous permet également de développer une expertise interne de validation des coûts estimés pouvant s'inscrire dans un processus de contrôle de qualité. Le développement d'une base de données, à partir de l'historique des prix unitaires pour les projets récurrents, constitue également une valeur ajoutée à nos processus actuels.

Nous devons rencontrer une troisième firme en début de semaine prochaine et, par la suite, nous serons en mesure de procéder à l'élaboration d'un appel d'offres de services professionnels en matière d'estimation indépendante des coûts des projets de construction.

Nous envisageons un appel d'offres pour une période de deux ou trois ans afin de développer notre expertise, construire notre base de données en matière de coûts de construction et obtenir des services de qualité, en s'assurant d'une constance dans les interventions. Cette période favorise également l'établissement d'un partenariat avec la firme qui pourra également nous conseiller sur nos façons de faire en la matière.

Nous désirons également vous informer qu'une rencontre avec le directeur principal du Service des finances est prévue afin d'explorer le financement de cet exercice d'estimation des coûts, ainsi que celui du processus d'acquisition des services de construction, à même les crédits prévus au P.T.I. pour ces mêmes projets.

Notre stratégie pourra ensuite s'élargir sur une réflexion quant aux économies d'échelle des projets récurrents, mais morcelés pour des raisons administratives. De tels projets gagneraient à être regroupés, par exemple, dans un contrat-cadre de longue durée pour un cadre géographique et une durée déterminée (les contrats de recyclage d'asphalte par thermogénération par exemple). De plus, nous pourrions envisager l'intervention d'un expert en cours de développement des plans et devis pour l'évaluation des méthodes (constructibilité), l'optimisation, le planning, l'analyse de risques, etc. Nous vous soulignons également que ces éléments ont été identifiés comme pistes dans le cadre du projet d'optimisation de la fonction approvisionnement et que ces pistes ont été retenues dans la mise en place du nouveau modèle organisationnel de la Ville de Montréal. Elles seront éventuellement intégrées dans le Centre de services partagés que nous sommes à planifier actuellement.

Nous sommes à votre disposition pour tout renseignement complémentaire dont vous auriez besoin.

