



**DESTINATAIRE :** Monsieur Liguori Hinse, ing., s.-m. a.  
Direction générale : Montréal et Ouest

**EXPÉDITEUR :** Paul-André Fournier, directeur  
Direction de l'Île-de-Montréal

**DATE :** Le 26 novembre 2003

**OBJET:** Analyse de François Beaudry, contrat 5230-02-0902

---

Tel que demandé, je joins en annexe les commentaires de M. Claude Paquet sur l'analyse du BSM relativement à l'objet en rubrique et je vous invite à les lire et à consulter les annexes.

Pour un survol rapide du sujet, les principaux points à retenir sont les suivants :

**1) NON-CONFORMITÉ DU MODE DE PAIEMENT :**

Selon le BSM, le mode de paiement utilisé par la DT pour les murs M-5, M-9 et M-11 s'avère inapproprié, et il manque de rigueur et de clarté. Or, la DT prétend qu'elle a agi de bonne foi en interprétant les murs M-5, M-9 et M-11 comme des « quantités supplémentaires », dont tous les éléments étaient déjà contenus aux bordereaux. Le contrôleur des finances, à la DT, avait d'ailleurs entériné cette façon de faire.

Une situation comparable étant survenue lors des travaux de confortement des poutres du pont de l'Île-aux-Tourtes, nous avons demandé un avis au Service de la Gestion contractuelle, qui nous a répondu que ces travaux supplémentaires constituaient des « variations de quantité », puisque « *les réparations sont les mêmes, le prix soumis au bordereau est utilisé, et que, pour le paiement, uniquement la quantité de cet article au bordereau sera modifiée. Les avenants au contrats découlent de travaux non prévus aux bordereau* ». Cette correspondance apparaît en annexe.

Je comprends que les autorités ministérielles puisse avoir une vision différente de cette situation, mais je maintiens que nous avons pris, de bonne foi, une décision qui se défendait bien. Et c'est cette même décision qui explique que nous avons payé ces « quantités supplémentaires » sur le mur M-6, tel qu'il apparaît aux bordereaux.

Compte tenu du choix initial de traiter ces murs en « quantités supplémentaires », le processus de paiement de la DT est donc conforme aux pratiques ministérielles.

Reçu au BSM

23 MARS 2004

## 2) JUSTIFICATION ET CALCUL DU PRIX UNITAIRE :

Il est vrai que certains prix unitaires sont très élevés (béton pour murs, 1 221 \$/m<sup>3</sup>), mais ils sont comparables à des prix unitaires d'autres grands travaux de la région métropolitaine (860 \$/m<sup>3</sup> à 980 \$/m<sup>3</sup>, pour des chantiers moins complexes que L'Acadie, voir annexe 3) et ils résultent d'un processus d'appel d'offres public.

La complexité de ce chantier rend inutile toute comparaison avec des moyennes provinciales. De plus, cette complexité ne peut être prise en compte aux éléments « Maintien de circulation » et « Organisation de chantier ». Le CCDG (cahier des charges et des devis généraux), sections 9.3 et 11.1.4, est très clair sur ce sujet.

Par ailleurs, le commentaire final de cette section, sur la nature complète d'un contrat en soi, illustre l'unicité et la complexité même de ce dossier. En effet, les acquisitions se font en général l'année de la réalisation des travaux, par la Ville de Montréal, et les solutions techniques (surtout pour les entrées-sorties) sont parfois disponibles seulement en cours d'année, suite à des négociations ardues entre le MTQ, la Ville-centre, les arrondissements impliqués (3), les utilités publiques et les deux (2) centres commerciaux. Les opinions émises en fin de section, du type « nous pouvons légitimement croire, on peut croire... », sont des perceptions et non des faits et ne devraient pas primer sur la réalité des appels d'offres publics, lesquels reflètent le marché.

## 3) TRAVAUX IMPRÉVUS ET DOCUMENTS JUSTIFICATIFS :

Je vous suggère de lire en détail la note de Claude Paquet. J'en retiens notamment ceci:

- la perception à l'effet que l'entrepreneur est payé au complet à l'élément du bordereau « Provision pour avenant à venir » est erronée, et ne vient pas influencer la rapidité de traitement des avenants. De plus, l'avenant # 1 ne requiert pas d'information tirée du journal de chantier pour en justifier le prix, puisque ces travaux sont payés selon un montant forfaitaire négocié, et non payés en régie.

Notre documentation est donc conforme.

#### 4) COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE LA PAGE TROIS :

Je ne reprendrai pas les commentaires de Claude Paquet, mais je tiens à souligner qu'il semble y avoir une certaine incompréhension du mode de fonctionnement de la DT en termes de:

- ▼ **Négociation** : Nous avons de négociateurs expérimentés, et suffisamment de sources d'information dans le milieu pour apprécier la justesse et l'intérêt des propositions de l'entrepreneur, et nous appliquons les stratégies de négociation (tels le retrait de travaux ou leur report, le recours à l'appel d'offres public, la modification de la nature des travaux, etc.), si nécessaire, pour obtenir une proposition satisfaisante. Dans les cas complexes, tous les gestionnaires peuvent être impliqués, au besoin. De toutes façons, la prise de décisions sur les résultats des négociations appartient à la DT et non pas au surveillant;
- ▼ **Surveillance** : M. Paquet nous rappelle que plus de vingt (20) employés de la firme de consultants sont affectés à la surveillance de ce chantier. On ne peut donc pas les remplacer par un (1) ou deux (2) employés de la DT.
- ▼ **Gestion des honoraires professionnels** : Ce dernier élément mérite qu'on s'y attarde. En effet, il est tout à fait inexact de prétendre que « *les honoraires professionnels augmentent habituellement dans une proportion similaire aux coûts additionnels rencontrés sur un chantier* » puisque la DT négocie un montant forfaitaire qui ne varie pas à moins d'écart important dans l'envergure ou la durée des travaux.

Il est intéressant de rappeler ici que la DT avait l'intention d'aller en appel d'offres pour la surveillance de ce contrat, en particulier pour éviter les conflits d'intérêt mentionnés par M. Beaudry. Cette orientation de la DT a cependant été renversée.

#### 5) COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Il faut bien comprendre le contexte de la décision d'aller de l'avant avec ces murs:

- ▼ la DGMO se dirigeait vers des surplus budgétaires et elle cherchait une façon de les utiliser rapidement. La DT a, de bonne foi, évalué que ces travaux sur les murs M-5, M-9 et M-11 pouvaient se traiter en « quantités supplémentaires », et a dû prendre une décision rapidement. Au moins, une interprétation récente du Service de la Gestion contractuelle sur une situation comparable va dans le même sens que l'estimation de la DT.

En termes de mesures à mettre en place afin qu'une telle situation ne se reproduise plus, il y a lieu de suggérer de consulter le SGC (Soutien de la Gestion contractuelle) pour les cas douteux ou marginaux, comme nous l'avons fait pour le contrat de l'Île-aux-Tourtes, cette année. De même, le SGC pourrait apporter une clarification à cette notion de « quantités supplémentaires », s'il le juge approprié.

De plus, nous souscrivons aux trois (3) recommandations du BSM quant à :

- l'évaluation de la performance des mandataires;
- la mise au point d'une formule de partage de risques (ou alternativement, d'une plus grande responsabilisation des concepteurs-surveillants) avec nos mandataires (mais pas pour la raison invoquée par M. Beaudry);
- consultation de l'industrie du Génie-conseil sur ces éléments.

Nous suggérons cependant de considérer également que, pour réduire le nombre d'avenant, il faut travailler en amont, à une meilleure préparation des projets. Il suffit d'ajouter des ressources.

Enfin, la DT a engagé plusieurs actions importantes, visant à améliorer sa performance en terme de préparation et de réalisation des projets :

- mise en place du module « Conception », afin de dédier des ressources à la préparation des projets, en vue d'une meilleure qualité de préparation;
- réalisation d'un document définissant les attentes de la DT en termes de surveillance, en complément au « Guide de Surveillance » du MTQ;
- élaboration en cours d'un guide de gestion des contrats de services professionnels, destiné à nos chargés de projets et ajout de clauses nous permettant de nous référer davantage sur la classification ISO de nos fournisseurs de services professionnels;
- effort majeur de restructuration de la DT (incluant un balisage important d'autres grands donneurs d'ouvrage comparable) et révision de nos processus internes de gestion de projets;
- participation active à la SAI-GPR (trois (3) projets à la DTÎM);
- mise en place d'équipes de projets multidisciplinaires.

## 6) CONCLUSION

J'estime que cette décision de la DT de traiter ces trois (3) murs en « variations de quantités » plutôt qu'en travaux additionnels était logique et explicable dans le contexte où elle a été prise, mais je comprends également qu'on puisse interpréter différemment ces travaux.

Je veux également souligner les efforts considérables réalisés, ou en cours de réalisation à la DT, dans le but d'assurer une gestion optimale des travaux.

Compte tenu de ce qui précède, je ne crois pas qu'il faille mettre en place des mesures spécifiques visant à empêcher la répétition d'une telle situation. Un simple rappel à la prudence, possiblement combiné à une définition plus précise de ce que sont des « variations de quantité », devraient suffire. La durée du temps alloués et les efforts consacrés à ce dossier par la DT, ne constituent certainement pas un incitatif à la récidive.

  
PAUL-ANDRÉ FOURNIER

PAF/cb