



## BILAN ET PLAN D'ACTION DE

### SOMMAIRE

#### DES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES, TECHNIQUES ET DDA

28 AVRIL 2013

Le présent document présente les principales réalisations, faits saillants et contributions de [REDACTED] en termes de DDA, de conseils stratégiques et d'implication technique pour deux volets précis :

- **VOLET 1.0 Le plan d'action DDA 2006-2012 réalisé**
- **VOLET 2.0 Le plan d'action proposé, de 2013 à 2018**

Précisions que [REDACTED] a agi chez Roche Itée à titre de consultant de janvier 2006 à juin 2012 (volet 1.0), et à titre d'employé de juillet 2012 à ce jour (volet 2.0)

#### 1. PLAN D'ACTION 2006-2012 RÉALISÉ

##### a) **PRINCIPALES IMPLICATIONS DE 2006 À 2012-2013**

La collaboration de [REDACTED] chez Roche entre 2006 et 2012-2013, s'est principalement développée à trois niveaux selon les prorata suivants :

- 55 % DDA - sollicitation et stratégies corporatives
- 35 % Réseautage et visibilité corporative
- 10 % Assistance technique - Infrastructures et gestion de projet
- + ± 20 % Temps supplémentaire

De janvier 2006 à juillet 2012, [REDACTED] a agi principalement au développement des affaires et au réseautage corporatif. Etant consultant, l'implication technique a été un peu plus effacée. Depuis juillet 2012, [REDACTED] est employé de Roche, et de ce fait, l'implication technique est en progression. L'accès au BGP, aux dossiers internes et à TEDI facilite l'implication technique sur des projets facturables.

Depuis juillet 2012, la répartition globale du temps sur une base de 37,5 heures (temps payé) a évolué vers les ratios suivants :

- 35 % DDA - sollicitation et stratégies corporatives
- 25 % Réseautage et visibilité corporative
- 40 % Assistance technique - Infrastructures et gestion de projet
- + ± 20 % Temps supplémentaire

En effet, de juillet 2012 à fin mars 2013, soit un échantillon de 9 mois ou 33 semaines de travail excluant les vacances, [REDACTED] a travaillé  $\pm$  1500 heures, soit 45 h/semaine (37,5 h/semaine + 20 % temps supplémentaire). Un total de 540 heures a été fait pour des projets facturables. Sur une base annuelle, nous pouvons estimer un potentiel de 750 heures facturables, soit 40 % du temps payé ou des honoraires facturés aux clients de 120 000 \$/an. Ce constat est présenté afin de démontrer l'importance d'être en mesure de faire du temps technique, tout en ayant une charge de DDA et réseautage. Cette polyvalence réduit considérablement le coût des activités essentielles de DDA et de réseautage.

#### **b) DDA 2006 à 2012-2013**

La principale charge de travail de [REDACTED] en vertu du contrat de consultant consistait essentiellement au DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES, prioritairement pour le secteur INFRASTRUCTURES, mais en second plan pour les secteurs TRANSPORT, BÂTIMENT et CONSTRUCTION via les réseaux de contacts municipaux. Selon le plan d'action initial, [REDACTED] proposait de développer ROCHE dans les territoires suivants :

- Le nord de la Gaspésie;
- Les Îles-de-la-Madeleine;
- La Côte-du-Sud (Montmagny-l'Islet-Bellechasse);
- La Beauce

En ce qui a trait à la Gaspésie Nord et les Îles-de-la-Madeleine, Roche n'avait localement aucune antenne, aucune ressource et aucun projet, presque. Le groupe Lapel avait déjà obtenu des mandats à Gaspé et aux îles, mais Roche avait perdu le territoire au profit de BPR notamment. Il en était de même pour le secteur de la Côte-du-Sud alors que Roche avait aussi perdu le territoire au profit de BPR au cours des années 1990 et 2000. Pour la Beauce, il s'agissait de conquérir un marché fermé où deux firmes locales se partageaient historiquement les mandats.

#### **i. Gaspé**

Pour la Gaspésie Nord, la stratégie développée fut d'ouvrir rapidement un bureau localement et d'engager les deux seuls ingénieurs du bureau de BPR-Gaspé, soit Claude Lescelleur (Gaspé) et Éric Côté (Cloridorme). Cela avait d'une part pour effet d'affaiblir considérablement la compétition (BPR), et d'autre part, de pouvoir développer rapidement trois nouveaux clients importants, soit :

- Cloridorme (projet de 50 M\$ de travaux);
- Ville de Gaspé (plusieurs projets totalisant 100 M\$, dont Eau potable 40M\$)
- Percé (projet de 12 M\$ : voirie et réfection des infrastructures).

Force est de constater que cette stratégie agressive de DDA a bien fonctionné. Plusieurs projets ont été acquis de sorte que le bureau de Gaspé s'est rapidement déployé et compte bon an mal entre 12 et 15 employés, Le bureau de Gaspé a été et demeure encore un centre important de profits de l'Est et génère du travail de conception aux bureaux de Québec, Rivière-du-Loup et Rimouski.

Nul doute que l'apport de l'ingénieur Claude Lescelleur a été le gage de succès de cette stratégie et de ce nouveau bureau. Sans sa contribution locale, la conquête du marché de la Gaspésie-Nord aurait été certes moindre et surtout sans pérennité. La stratégie était agressive, puisqu'il a fallu engager deux ingénieurs de BPR, mais la seule qui pouvait donner dans les circonstances du succès rapidement. Claude Lescelleur est devenu en 2008 actionnaires et complètement autonome pour développer seul la Gaspésie Nord dès 2009. Les 3 projets de Gaspé, Cloridorme et Percé acquis de 2006 à 2009, généreront  $\pm 7,5$  M\$ d'honoraires pour le Municipal et Transport. Le bureau de Gaspé est toujours à haute profitabilité et a généré  $\pm 21$  M\$ d'honoraires sur 7 ans, soit depuis son ouverture à l'automne 2006. Sur 10 ans, les projections sont de  $\pm 30$  M\$ d'honoraires.

**✚ En conclusion, cette stratégie a été profitable pour Roche. Environ 21 M\$ acquis à ce jour avec un potentiel de 30 M\$ sur 10 ans, soit 3 M \$/an pour une nouvelle place d'affaires en région. C'est un succès.**

ii. **Îles-de-la-Madeleine**

[REDACTED] est consultant pour les municipalités aux Îles depuis 1988. Pour les îles, la stratégie de développement convenue avec Roche à l'automne 2005 consistait à :

- Poursuivre le développement sur le terrain directement par l'implication technique et de DDA de [REDACTED] pour de nouveaux projets, et;
- Négocier une entente de sous-traitance avec BPR et la ville pour un carnet de commandes de  $\pm 13$  M\$ à 15 M\$ d'honoraires.

Via le travail précédent de [REDACTED] chez BPR, de 1988 à 2005, BPR avait acquis pour  $\pm 120$  M\$ (en \$ 2005) de projets à réaliser sur  $\pm 10$  ans. Ces projets étaient tous conclus par résolution, via la règle d'antériorité (incluant le dossier du pont). En 2006, une entente fût conclue entre BPR (60 %), la Municipalité et Roche (40 %), laquelle générait pour Roche  $\pm 5$  M\$ d'honoraires (en \$ de 2005). Deux projets ont été réalisés via cette entente avec des honoraires de  $\pm 950$  K\$ pour Roche. Les changements législatifs au MAMROT de décembre 2009 ont toutefois mis un terme à l'entente des îles, puisque l'antériorité n'était dorénavant plus permise au Québec. Pour Roche, environ  $\pm 4$  M\$ d'honoraires ont donc été perdus suite à ces nouvelles lois. BPR doit encore à Roche  $\pm 900$  K\$ par cette entente. Le contrat du pont des îles a fonctionné pour Roche ( $\pm 2$  M\$), via un contrat avec le MTQ impliquant Roche et Dessau en consortium, plutôt qu'un protocole avec la municipalité et le MTQ. La municipalité des îles n'a effectivement pas conclu l'entente de maîtrise d'œuvre avec le MTQ, mais elle a malgré tout recommandé Roche au MTQ.

Par ailleurs, afin d'augmenter les chances de Roche pour gagner des projets lors d'appels d'offres gouvernement du Québec basés sur les compétences (SHQ, SIQ, HQ, MTQ, etc.), [REDACTED] a proposé en 2008 d'ouvrir un bureau de Roche localement. Roche engage aujourd'hui 3 employés, 2 ingénieurs et un technicien. Le bureau de Québec intervient en conception pour les projets municipaux et du MTQ. Le bureau de Gaspé intervient ponctuellement pour des dossiers de la SHQ. Le bureau de Bonaventure pour certains travaux municipaux, MTQ, et Mine Saleine. Le bureau de Rimouski est sollicité pour certains dossiers avec HQ, la SIQ. Roche Rimouski a réalisé le CHSLD des îles de 2010 à 2011, un projet de 24 M\$ au total (mécanique et électricité).

Depuis 2006, environ 6,6 M\$ d'honoraires ont été acquis pour Roche par des mandats octroyés directement par la municipalité des îles. Ce bilan ne tient pas compte des projets du MTQ, CHSLD, SHQ, HQ réalisé par Rimouski, Gaspé, Bonaventure ou Québec (Transport), qui totalise 2,6 M\$. Le plus important projet municipal est en cours actuellement, soit celui de Grande-Entrée, qui totalisera  $\pm$  3,5 M\$. Au total,  $\pm$  9,3 M\$ d'honoraires ont été acquis en provenance du milieu des îles de 2005-à ce jour.

Roche est mandaté pour un dossier majeur, celui de la mise aux normes des résidences isolées. Ce projet est en attente de subvention, mais peut générer 1,5 M\$ à 2 M\$ d'honoraires pour le développer jusqu'à la phase PPP. La phase travaux serait de l'ordre de 30 M\$ à 40 M\$, dans laquelle Roche pourrait être partenaire via une entente de sous-traitance avec PremierTech.

✚ **En conclusion, cette stratégie a été profitable pour Roche. Environ 9,3 M\$ acquis à ce jour sur 7ans avec un potentiel de 11 M\$ sur 10 ans, soit 1,1 M\$/an pour une nouvelle place d'affaires en région isolée. C'est un succès.**

iii. **Beauce**

La stratégie proposée par [REDACTED] pour développer la Beauce fut d'acquérir une firme locale, puisque développer le marché de la Beauce, dans un marché restreint sans être beauceron et sans place d'affaires n'était pas possible. La petite firme FBG, comptant une dizaine d'employés, fût alors approchée en 2006 pour un partenariat ou une acquisition. Après quelques mois de négociation, FBG a été achetée par Roche.

Par ailleurs, pour développer ce marché beauceron, [REDACTED] a proposé en 2007 à Roche d'engager Claude Drouin, ex-ministre au fédéral, à ce moment-chef de cabinet du ministre des Transports du Québec. Roche a pris une place importante en Beauce depuis la collaboration de Claude. Roche-Beauce a déménagé de Beauceville à St-Georges et engage  $\pm$  22 employés bon an mal an. De belles ressources techniques ont été acquises par le fait même pour la relève notamment. Simon Veilleux dirige maintenant le département de structure Est-du-Québec' [REDACTED] a pour sa part développé chez Roche la filiale Ombrage.

✚ **En conclusion, cette stratégie a été profitable pour Roche. Ce bureau génère  $\pm$  1,5 M \$/an pour une nouvelle place d'affaires en région. C'est un succès.**

iv. **Montmagny**

Pour la conquête du marché de la côte du Sud, regroupant les MRC de Bellechasse, Montmagny et L'Islet, L'approche proposée fut aussi d'acquérir aussi une petite firme. Roche a acquis NORAM en 2009. Cette place d'affaires permet surtout à Roche de consolider son positionnement sur le territoire de l'Est. (Québec, Lévis, Beauce, Montmagny, Rivière-du-Loup, Rimouski, Gaspé, Bonaventure). L'ingénieur [REDACTED] dirige ce bureau depuis la restructuration. Il s'agit d'une excellente relève pour Roche. Le potentiel de ce bureau est limité à  $\pm$  5 ou 6 employés avec un volume d'honoraires de  $\pm$  700 K\$/an, voire 1 M\$/an au mieux avec une marge de  $\pm$  35 %.

✚ **En conclusion, cette stratégie est certes moins profitable pour Roche, que celles des îles, Gaspé et Beauce, mais elle vise un positionnement stratégique et une consolidation du marché. C'est un succès modéré.**

**c) RÉSEAUTAGE ET VISIBILITÉ CORPORATIVE**

Comme convenu au plan d'action initial, [REDACTED] a investi une importante partie de son temps dans des initiatives visant à augmenter la visibilité corporative de Roche à l'échelle provinciale. Ainsi, [REDACTED] s'est impliqué dans les organismes suivants :

- [REDACTED]

**d) BILAN DES HONORAIRES RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE DDA 2006 À 2012-2013**

Le tableau 1 ci-joint montre le détail des projets acquis avec la collaboration de [REDACTED]. Sans compter les honoraires de la Beauce, les honoraires générés par les nouvelles places d'affaires découlant de la stratégie de [REDACTED] sont de ± 35 M\$. Des pourcentages ont été appliqués en fonction de l'implication directe ou indirecte dans le temps. Les honoraires ne sont pas nécessairement encore tous dépensés, puisque plusieurs projets sont en cours et le seront jusqu'en 2016 et plus. Certains projets requièrent encore des efforts de développement stratégique pour les rendre à terme.

Le bilan des activités de DDA de [REDACTED] montre un carnet de commandes de ± 17 M\$ d'honoraires de 2006 à 2012-2013. Sur 7 ans, une moyenne d'honoraires de ± 2,4 M\$/an est acquise.

L'article g) ci-dessous, présente le sommaire.

TABLEAU 1: BILAN PARTIEL DES EFFORTS DE DDA [REDACTED] ROCHE

PÉRIODE DE RÉFÉRENCE: 2006 À 2012-2013

RÉVISÉ 28 AVRIL 2013

CLIENTS	SECTEURS	PROJETS MAJEURS	SECTEURS	HONORAIRES APPROXIMATIFS ± 5% à 10%			REMARQUES		
				HONORAIRES	[REDACTED]	TOTAL			
Les Îles-de-la-Madeleine		Grand Ruisseau	MUN	400 000 \$	100%	6 465 000 \$	Terminé		
		Cap-aux-Meules_Fatima	MUN	400 000 \$	100%		Terminé		
		Mise aux normes résidences isolées	MUN	1 500 000 \$	100%		70 000\$ à date, possibilité 1,5 M\$ + 40M\$ PPP		
		Grande-Entrées	MUN et Transport	3 400 000 \$	100%		1,2 M\$ MUN et 2,3 M\$ Transport		
		Havre-aux-Maisons Égouts	MUN	150 000 \$	100%		± 50 000\$ à 200 000\$ à venir		
		Marina Cap-vert	Transport	190 000 \$	100%		160 000\$ P&D + surveil. partielle à venir		
		Havre-aux-Maisons EAU	MUN	130 000 \$	100%		70 000\$ + surveillance à venir		
		Cap-sur-Mer	Construction	30 000 \$	100%		contrat 600 000\$, client a changé de consultant		
		Étude sur l'érosion	Transport	300 000 \$	10%		terminé		
		Dossiers divers	MUN	100 000 \$	100%		études et projets divers réalisés et en cours		
		pont des Îles (40M\$ avec MTQ)	Transport	2 000 000 \$	5%		5 M\$ à 50% pour Roche via contrat MTQ		
		CHSLD des Îles (24 M\$)	Batiment	500 000 \$	5%		1M\$ pour Roche via la CIQ		
	HQ, SHQ, CIQ etc	MUN	200 000 \$	5%	dossiers réalisés par Gaspé, Bonaventure et Riki				
Gaspé et nord de la gaspésie		Rivière-aux-Renard	MUN et Transport	3 500 000 \$	75%	21 000 000 \$	5 985 000 \$	Implication majeure /démarrage bureau de Gaspé et stratégies de DDA de 2006 à 2009. Coaching de C. Lescelleur 2006-2009. Ce bureau a acquis 21 M\$ 2006-2013, Total: 30M\$ sur 10ans	
		Cloridorme	MUN et Transport	2 500 000 \$	90%				
		Percé	MUN et Transport	1 500 000 \$	65%				
		Divers mandats 2006-2013	MUN, Transport, Bat	13 500 000 \$	1%				13,5\$ H - Contrats sollicités par C Lescelleur
Charlevoix		Rivière-Malbale	MUN et Transport	400 000 \$	50%	1 000 000 \$	600 000 \$	Terminé	
		Baie-St-Paul (R Richard)	MUN et Transport	400 000 \$	50%			En cours	
		Éboulements	MUN+Forchemex	200 000 \$	100%			Terminé	
Montmagny-L'Islet-Bellechasse		Berthier-sur-Mer	MUN	250 000 \$	100%	3 135 000 \$	3 000 000 \$	En cours	
		St-François	MUN	60 000 \$	100%			Terminé	
		St-Vallier	MUN	65 000 \$	75%			Terminé	
		St-Michel	MUN	45 000 \$	75%			Terminé	
		St-Raphaël	MUN	65 000 \$	50%			Terminé	
		Montmagny (Taché et giratoire)	MUN	1 200 000 \$	100%			Possibilité de 1,2 M\$ au total-projet en cours	
		Lac Frontière	MUN	150 000 \$	50%			Terminé	
		L'Islet	MUN et Transport	300 000 \$	100%			Terminé	
	PURGÉNÉSIS	Construction	1 000 000 \$	100%	Terminé				
Lotbinière		Aqueduc	MUN	200 000 \$	75%	965 000 \$	915 000 \$	Terminé	
St-Pierre-les-Becquets		Égoûts	MUN	500 000 \$	100%			± 1M\$: projet 12M\$ confié à Pluritech (50% Roche)	
Cacouna		Gérance	MUN	75 000 \$	100%			En cours	
Bergeronnes		Gérance	MUN	50 000 \$	100%			En cours	
Longue-Rive		Gérance	MUN	50 000 \$	100%			Terminé	
Îles-gérance GE		Gérance	MUN	90 000 \$	100%			En cours	
<b>TOTAL</b>				<b>35 400 000 \$</b>				<b>16 965 000 \$</b>	<b>ACQUIS INCLUANT PROJECTIONS FINALES</b>

Notes: La fin des mandats par antériorité a fait perdre ± 5 M\$ de projets pour Roche en DDA par M Lapointe  
 Les montants d'honoraires sont arrondis au ± 25 000\$ et représentent une estimation des honoraires totaux au terme des projets.

100 000 \$	projet en cours
100 000 \$	Projet terminé

### e) BILAN DES RESSOURCES ENGAGÉES CHEZ ROCHE

Le plan d'action initial de [REDACTED] soumis à l'automne 2005 proposait que Roche engage une équipe d'ingénieurs de BPR afin d'accroître l'expertise de Roche dans certains domaines et de consolider l'expertise pour d'autres. Voici la liste des onze ingénieurs ou employés sollicités par [REDACTED] Roche a engagé huit personnes de cette liste :

➤ [REDACTED]	2005	Gestion de projets municipaux	(BPR)
➤ Eric Côté	2006	Bureau Gaspé, en vue projet Cloridorme	(BPR)
➤ Claude Lescelleur	2006	Directeur Bureau Roche Gaspé	(BPR)
➤ [REDACTED]	2006	VP, Offres Services+ hydrauliques /ville Qc	(BPR)
➤ [REDACTED]	2007	Expertise ville Québec	(BPR)
➤ [REDACTED]	2006	Traitement EAU et Énergie	(BPR)
➤ Claude Drouin	2007	DDA Beauce	(MTQ)

Trois autres ressources techniques de BPR ont été sollicitées de 2006 à 2007, mais les négociations n'ont pas été concluantes, soit, [REDACTED], ing. (Municipal + offres services), [REDACTED], ing. Hydraulique urbaine en lien avec ville Qc) et [REDACTED], ing. (Expert en voirie).

La présence de Dianne Dion et [REDACTED] ont permis à Roche de développer un créneau non exploité chez Roche, soit la gestion de projets municipaux. Ce créneau sera repris dans le plan d'action DDA 2013-2018. La présence de Claude et Éric à Gaspé a permis de développer un centre de profit important pour Roche dans l'EST. Le bureau a atteint sa vitesse de croisière et la maturité professionnelle incontestable de Claude permettra s'assurer la présence et la crédibilité de Roche à Gaspé pour une dizaine d'années encore. La présence de [REDACTED] et [REDACTED] a permis à Roche de développer le marché de ville de Québec. Au niveau des offres de services, [REDACTED] a structuré une nouvelle approche qui s'est avérée gagnante pour Roche. Le passage de [REDACTED] laisse aussi en héritage un centre d'expertise en hydraulique urbaine que Roche n'avait pas avant 2005. La contribution corporative et locale en Beauce de Claude Drouin est également importante pour Roche.

### f) DEPUIS JUILLET 2012 COMME EMPLOYÉ DE ROCHE

Depuis juillet 2012, [REDACTED] est employé de Roche. Ce changement de statut améliore certains aspects du travail et permet maintenant une plus grande collaboration technique. Cela se reflète dans le bilan des heures facturables, soit environ 40 % des heures payées (37,5 heures).

Cet aspect est important à développer, car l'expertise de [REDACTED] peut aider davantage à certains chargés de projets chez Roche. Le fait d'être en mesure de faire de 40 % à 50 % de temps facturable permet de faire du DDA et du réseautage sans coûts pour Roche. Le coût du DDA et du réseautage est presque nul et se limite presque exclusivement aux dépenses inhérentes.

Depuis juillet 2012, [REDACTED] a acquis environ un volume d'honoraire de 400 000 \$ (certitude à 90 %) principalement pour des projets aux îles (Marina Fatima, Eau HAM, gérance Bergeronnes)

**g) SOMMAIRE DES ACTIONS POSITIVES DE [REDACTED] AU PROFIT DE ROCHE**

**Déploiement de Roche en région vs volumes d'affaires**

- Positionnement stratégique de Roche sur le territoire de l'Est, soit Gaspé, les Îles, Montmagny et la Beauce.
- Ces actions ont permis à Roche de consolider sa présence en région et accroître son volume d'affaires dans des secteurs non couverts.
- ± 9,3 M\$ aux îles et 21 M\$ à Gaspé ont été acquis (pas nécessairement réalisé encore) pour ces deux places d'affaires seulement.

**Ressources techniques**

- Incluant la collaboration de [REDACTED] huit ressources au total, principalement de BPR, se sont jointes chez Roche pour développer, accroître ou consolider l'expertise de Roche en infrastructures dans l'EST.
- Au total, ± 30 personnes proviennent des nouvelles régions ou places d'affaires

**Réseautage et visibilité corporative**

- [REDACTED] s'est impliqué activement au niveau corporatif afin d'accroître la visibilité de Roche dans des milieux où Roche était moins présente.
- Nul doute que durant des périodes sombres de l'industrie, la visibilité d'une entreprise dans la communauté peut lui permettre de mieux s'en sortir qu'une entreprise peu connue et peu impliquée.

**Contribution personnelle vs volume d'honoraires**

- La contribution personnelle d'un employé est difficile à évaluer, car la réussite dépend de la contribution de plusieurs personnes, de la dynamique de groupe et de l'ouverture d'esprit de l'employeur pour cautionner certaines stratégies.
- Le volume d'affaires généré par [REDACTED] seul ou avec une contribution de collègues et supérieure est de l'ordre de 17 M\$ sur 7 ans et plus.
- Le tableau joint en annexe présente un calcul selon certaines hypothèses de la contribution de [REDACTED]. Le bilan est précis à ± 1 M\$ près.

**TABLEAU SOMMAIRE – 2006 À 2012-2013**

Régions	îles	Gaspé	Montmagny	Autres	Total
<b>Honoraires totaux</b>	<b>9,3 M\$</b>	<b>21 M\$</b>	<b>3,1 M\$</b>	<b>2,0 M\$</b>	<b>35,4 M\$</b>
<b>Honoraires DDA [REDACTED]</b>	<b>6,5 M\$</b>	<b>6,0 M\$</b>	<b>3,0 M\$</b>	<b>1,5 M\$</b>	<b>17,0 M\$</b>

## 2. PLAN D'ACTION 2013-2016 PROPOSÉ

Le contexte particulier des prochaines années nous impose un certain recul pour établir les actions prioritaires. Le marché sera en baisse pour  $\pm$  deux ans. L'industrie est pointée du doigt et de nouvelles règles viendront encadrer les donneurs d'ouvrages. Il faut revoir nos processus et être imaginatif, voire audacieux, afin de sortir plus fort de la crise. C'est un défi certes important, mais combien valorisant. Il faut même considérer la crise comme une opportunité de changement positif et bénéfique à long terme pour Roche. Les entreprises qui ne résisteront pas à la mouvance initiée en sortiront gagnante.

Il est donc opportun d'établir un plan d'action qui tient compte de ces réalités, un plan qui soit aussi souple afin de gérer les changements requis.

Le plan est développé en 3 axes, soit :

- IMPLICATION TECHNIQUE
- IMPLICATION DDA
- IMPLICATION RÉSEAUTAGE ET VISIBILITÉ

### a) IMPLICATION TECHNIQUE

Dans une perspective à moyen terme, il est possible à mon avis de contribuer davantage à certains projets techniques, à tout le moins de consolider cet aspect, par une collaboration accrue avec les chargés de projets, notamment pour la gérance de projet, le lien client et le lien avec les ministères pour des dossiers techniques complexes. Cette collaboration a été appréciée et profitable pour nos clients et Roche au cours des dernières années.

Ainsi, la distribution du temps payé pourrait atteindre un seuil minimum de  $\pm$  40 % en temps facturables, ce qui ramener à presque nul le coût du DDA et du réseautage :

- |          |   |
|----------|---|
| ➤ 40 %   | DDA - sollicitation et stratégies corporatives              |
| ➤ 20 %   | Réseautage et visibilité corporative                        |
| ➤ 40 %   | Assistance technique - Infrastructures et gestion de projet |
| ➤ + 20 % | Temps supplémentaire  |

Compte tenu de mon expérience avec le monde municipal (27 ans). Il serait intéressant d'intervenir comme réviseur pour les offres de services importantes, afin de les rendre plus ciblées en fonction du cahier des charges et attrayantes pour les clients. Le fait d'avoir été en lien étroit avec la clientèle durant près de 25 ans, assure une bonne compréhension de ses besoins et ses attentes.

Cette démarche est actuellement en cours avec le groupe Bâtiment de concert avec Martin Bergeron afin de bonifier nos offres de services.

Rappelons que le fait de combiner à la fois le temps facturable aux activités de DDA et réseautage réduit considérablement le coût des celles-ci.

## b) IMPLICATION DDA

En termes de DDA, il faudra être innovateur et créatif au cours des prochaines années. Le marché est en constante évolution et surtout encadré par des règles plus serrées. L'expérience sera certes un atout. Il faudra être ouvert aux nouvelles opportunités et s'ajuster constamment.

### RATIOS DE TEMPS

Le plan d'action propose donc une action concertée pour les départements INFRASTRUCTURES-BÂTIMENT-TRANSPORTS. Sauf les contrats et/ou projets octroyés par le gouvernement ou ses organismes, la majorité des projets sont issus du milieu municipal et/ou communautaire. Le bilan de 2006- 2012/2013 démontre que plusieurs projets et/ou contrats issus du milieu municipal génèrent des honoraires conjointement pour les départements INFRASTRUCTURES ET TRANSPORTS, souvent dans des ratios plus importants pour TRANSPORT. Il y aurait donc lieu d'établir un partage du temps DDA entre les départements INFRASTRUCTURES-BÂTIMENT-TRANSPORTS.

Depuis la création de la nouvelle vice-présidence BÂTIMENT, [REDACTED] intervient aussi au niveau DDA pour ce secteur. La collaboration est ponctuelle depuis juillet 2012, mais en progression et avec une volonté de Martin Bergeron en ce sens. Ce département n'a pas de développeur et il y a lieu de croire qu'une plus grande implication en DDA rapportera pour ce département.

La présente proposition est de convenir d'avance d'un partage des coûts de DDA entre les trois secteurs. Ainsi la portion du temps DDA et réseautage qui sera de l'ordre de 60 % pourrait être initialement distribué selon les proportions suivantes :

- INFRASTRUCTURES : 45 % (de ± 60 %)
- BÂTIMENT : 25 % (de ± 60 %)
- TRANSPORTS : 30 % (de ± 60 %)

Ces ratios pourraient révisés au besoin après une année par exemple selon l'évolution des marchés. Les dépenses seraient toutefois imparties au secteur pour lesquelles elles auront été faites. Dans les faits, un No de projet pourrait être créé ou le temps imputé se redirigerait automatiquement vers les trois départements selon les ratios établis.

### DDA

Compte tenu du retrait probable de Daniel Bergeron au cours des prochaines années, il devrait être convenu que [REDACTED] reprenne avec l'accord de Daniel la charge totale de Charlevoix, et ce graduellement. En 2006, il avait été convenu de ne pas créer de conflit à cet égard, étant tous les deux de Charlevoix et actif en DDA dans cette région.

Par ailleurs, tout le territoire à l'Est de la ville de Québec, partant de Boischatel à Charlevoix et une partie de la haute côte Nord, devrait être couverte par [REDACTED] pour des raisons d'uniformité et de rentabilité. Le secteur Portneuf et Lotbinière à [REDACTED] pour les mêmes raisons. Poursuivre et accroître le coaching de Johann Langevin pour l'ensemble du territoire de la côte du Sud (Bellechasse-Montmangny-l'islet). [REDACTED]

assure déjà ce travail et une partie du DDA de ce secteur, mais il y a place à une meilleure collaboration.

Il faudra avoir en arrière-plan le concept de développer d'avantage les marchés conjointement pour les secteurs INFRASTRUCTURES-BÂTIMENT-TRANSPORTS.

Il devrait être établi que [REDACTED] assure une plus grande collaboration en matière de DDA pour les bureaux régionaux. Une délégation officielle de cette tâche pourrait être envisagée. Elle donnerait l'autorité requise pour agir en temps opportun.

## LES MARCHÉS

Quatre créneaux sont à mon avis très porteurs. Il y a lieu de les développer davantage pour exploiter les opportunités de chacun, surtout dans un contexte de ralentissement ponctuel prévisible du génie municipal conventionnel. Le plan propose de développer les marchés suivants en priorité :

- Gérance de projets municipaux et de transport
- Secteur privé (promoteurs et développement immobiliers)
- Urbanisme et l'aménagement paysager
- de la gérance de projet (pas de compétition ni prix coupés)

Un exercice d'analyse est initié avec un groupe interne chez Roche pour définir un plan d'action pour chacun. Ces créneaux sont très porteurs, car ils cernent des marchés moins soumis aux règles d'appels d'offres. La marge brute est donc implicitement meilleure ce qui peut alléger les contrecoups de la baisse ponctuelle pressentie dans le génie municipal conventionnel.

## MANDATS DE GRÉ À GRÉ

**Les mandats de gré à gré sont extrêmement importants pour contrer la baisse prévisible de l'industrie durant une année ou deux.** Ces mandats sont accordés sur une base de proposition de services avec une base de prix plus conforme au décret, donc avec une marge brute convenable.

**Par ailleurs, ces mandats donnent accès dans la plupart des cas accès à un deuxième mandat, une continuité du travail, des analyses de variantes supplémentaires, de l'optimisation.** Ils conduisent aussi à la réalisation, dans le cas d'un projet de moyenne envergure, le mandat est accordé sur la base d'une comparaison de deux prix minimum avec qualification. Dans ce cas, l'avantage de faire les étapes préliminaires de gré à gré établie le lien de confiance avec le client et permet à Roche de donner un prix plus juste.

## APPELS D'OFFRES

Comme mentionné précédemment, il y aurait lieu que [REDACTED] intervienne dans un premier temps pour réévaluer nos cahiers de présentation dans les offres de services, afin de les bonifier et les rendre plus attrayants, et donc, d'obtenir de meilleures notes au niveau qualitatif. Par ailleurs, une participation ponctuelle de [REDACTED] sur des projets majeurs et ciblés permettrait d'assurer la qualité continue et d'apporter une vision expérimentée pour ces dossiers majeurs.

### COORDINATION DU DDA

Un comité DDA Est-Ouest devrait être mis en place. [REDACTED] pourrait coordonner ce comité. Il en est de même pour le comité Est (Bas St-Laurent Gaspésie)

Pour le bureau de Québec, cette responsabilité devrait être clarifiée pour améliorer le rendement. Globalement, si le DDA était coordonné par la même personne, l'uniformisation dans les actions régionales serait meilleure

### **c) IMPLICATION RÉSEAUTAGE**

Les investissements faits par [REDACTED] de 2006 à 2013 en termes de réseautage et de visibilité pour Roche ne doivent pas perdus. Il s'agit d'investissement de moyens et longs termes. Au cours de la période plus difficile que nous anticipons, **il faut d'autant plus être présent dans le milieu économique, municipal et communautaire pour être reconnu, demeurer crédible alors que l'industrie connaîtra en plus une perte de confiance et de crédibilité.** À mon avis, il faut garder le même niveau d'implication dans le réseautage et la visibilité corporative, puisque certaines firmes auront certes la vision court terme de réduire ou abandonner leur implication à cet égard, croyant que c'est un mauvais placement. Or, à la reprise, ces firmes ne seront plus connues dans la communauté ou reconnues par les donneurs d'ouvrage. Les implications de [REDACTED] devraient demeurer dans les organismes suivants :

- [REDACTED]

**Par ailleurs, un programme d'intéressement pourrait être mise en place afin d'inciter la relève à y prendre part.**

Document préliminaire préparé par :

[REDACTED] 28 avril 2013