

PLAN D'ACTION

Actions proposées suite au rapport KPMG / SECOR sur les dépenses supplémentaires

Pistes d'optimisation reliées à une meilleure planification des travaux

RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSÉES	Projets < 5 M\$	Projets 5-50 M\$	Projets > 50 M\$	ÉCHÉANCIER	RESPONSABLE (collaborateurs principaux)	SUIVI (action réalisée ✓)	COMMENTAIRES (au 30 janvier 2015)	
RECOMMANDATIONS 1. Identifier et confirmer les besoins tôt dans le processus de planification 2. Améliorer la qualité des biens livrables relatifs à la planification et à la conception des travaux 3. Assurer une meilleure utilisation des outils d'analyse de risques	1.1 Introduction d'étapes de validation des besoins du client au cours du processus de planification d'un projet ⇒ Détermination des étapes ⇒ Instauration de la règle dans le SMQ ¹	✓	✓	✓	31 décembre 2014 (> 50 M\$) 31 octobre 2015 (5-50 M\$) En 2016 (< 5 M\$) 30 avril 2015 (5-50 M\$) 31 décembre 2015 (< 5 M\$)	DEGP	✓ (> 50 M\$)	Un gabarit de confirmation des besoins des organismes publics et un processus de conception intégré ont été rédigés et diffusés dans le SMQ pour les projets majeurs de plus de 50 M\$. L'adaptation des exigences pour les projets d'une moindre envergure sera effectuée selon les nouveaux échéanciers prévus.	
	1.2 Application systématique d'une gestion des risques au cours du processus de planification d'un projet ⇒ Développement des outils de travail ⇒ Instauration de la règle dans le SMQ			✓	✓	31 décembre 2014 (> 50 M\$) 30 avril 2015 (5-50 M\$)	DEGP (DPAF-DAJ)	✓	Les outils de travail tels une matrice générique des risques, un calculateur pour simuler la réserve pour risques et un gabarit de rapport, ont été développés et diffusés dans le SMQ. Tous les projets majeurs (> 5 M\$) comprennent dorénavant des ateliers de risques animés par la Direction Expertise en gestion de projets.
	1.3 Développement de plans de surveillance des travaux adaptés aux différents projets ⇒ Développement d'un gabarit pour chacun des trois plans de surveillance possibles (standard, accrue, en résidence) ⇒ Instauration de la règle dans le SMQ			✓	✓	31 octobre 2015 31 décembre 2014 (> 50 M\$) 30 avril 2015 (5-50 M\$)	DEGP (DGP)		Le gabarit indiquant les exigences des trois modes de surveillance pour permettre un choix avisé de la part de l'équipe de projet est toujours en cours d'élaboration. La date d'échéance est reportée.

¹ SMQ : Système de management de la qualité

PLAN D'ACTION

Actions proposées suite au rapport KPMG / SECOR sur les dépenses supplémentaires

Pistes d'optimisation reliées à une meilleure planification des travaux

RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSÉES	Projets < 5 M\$	Projets 5-50 M\$	Projets > 50 M\$	ÉCHÉANCIER	RESPONSABLE (collaborateurs principaux)	SUIVI (action réalisée ✓)	COMMENTAIRES (au 30 janvier 2015)
	<p>1.4 Mise en place de mécanismes de contrôle additionnels de validation des documents avant le lancement des appels d'offres et l'émission des addendas, incluant les échéanciers</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Application systématique d'audits de conception des plans et devis ⇒ Application systématique d'un audit de l'échéancier contractuel ⇒ Application systématique d'audits budgétaires <p>⇒ Détermination des étapes</p> <p>⇒ Instauration des règles dans le SMQ</p>		✓	✓	<p>31 décembre 2014 (> 50 M\$) 30 avril 2015 (5-50 M\$)</p>	DEGP (DETE)	✓	Une instruction de travail mentionnant les éléments de vérification reliés aux différents audits a été élaborée. Cette instruction de travail permet d'uniformiser les pratiques d'audits dans les dossiers, peu importe l'organisme public visé.
<p>RECOMMANDATION</p> <p>4. Renforcer l'expertise interne des organismes</p>	<p>2.1 Recrutement des experts dans les différentes sphères d'activités touchant la gestion de projets publics</p>		✓	✓	En continu	DRH (DEGP)	✓ <small>(partie de la planification)</small>	Des experts ont été engagés pour améliorer la gestion des projets, notamment au niveau de l'équipe d'expertise en gestion de projets. L'embauche se poursuit selon les orientations du gouvernement au regard des effectifs (2014, chapitre 17).
	<p>2.2 Renforcement du contenu de la formation offerte au personnel impliqué dans la gestion de projets publics</p>	✓	✓	✓	En continu	DRH (DEGP)		Plan de développement en cours d'élaboration. Le déploiement se réalisera en tenant compte des mesures de resserrement du gouvernement pour la formation et les déplacements.
	<p>2.3 Participation des chargés de projets dans les audits qualité de projets autres que ceux sous leur responsabilité</p>		✓	✓	<p>31 octobre 2015 1^{er} septembre 2014</p>	BCPPST (DEGP)		Les processus d'audit qualité ont été révisés pour être plus efficaces. Le déploiement suivra son cours selon le nouvel échéancier.

PLAN D'ACTION

Actions proposées suite au rapport KPMG / SECOR sur les dépenses supplémentaires

Autres pistes d'optimisation								
RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSÉES	Projets < 5 M\$	Projets 5-50 M\$	Projets > 50 M\$	ÉCHÉANCIER	RESPONSABLE (collaborateurs principaux)	SUIVI (action réalisée) ✓	COMMENTAIRES (au 30 janvier 2015)
RECOMMANDATION 5. Revoir les critères d'évaluation des soumissions pour la sélection des professionnels et d'entrepreneurs qui possèdent l'expérience et l'expertise requises aux fins de réalisation d'un contrat	3.1 Mise en place d'un nouveau critère dans les offres de services professionnelles qui tient compte des avis de redressement émis dans le cadre de projets antérieurs de la Société	✓	✓	✓	31 octobre 2014	DGC	✓ (application formelle à venir en avril 2015)	Ce nouveau critère a été défini et intégré dans les nouveaux documents d'appel d'offres en architecture et génie qui doivent être déployés officiellement le 1 ^{er} avril 2015 suite aux rencontres prévues avec différentes associations de professionnels.
SERA POSSIBLE POUR UNE PRÉ-QUALIFICATION DES ENTREPRENEURS OU OCTROI DE CONTRATS AVEC RAPPORT QUALITÉ/PRIX EN CONSTRUCTION SEULEMENT SI CHANGEMENT RÉGLEMENTAIRE (responsabilité du Secrétariat du Conseil du trésor)								
RECOMMANDATION 6. Revoir certaines méthodes de travail et éléments culturels des organismes en ce qui a trait à la gestion des avenants (ODC)	4.1 Analyse systématique du mode de réalisation des projets ⇒ Développement d'un guide de référence ⇒ Instauration de la règle dans le SMQ		✓	✓	31 octobre 2015 31 décembre 2014	DEGP (DGP-DPAF)		Un guide de référence permettant un choix avisé du mode de réalisation dès l'étape de démarrage, en fonction des paramètres du projet et des risques identifiés est en cours d'élaboration. La date d'échéance est reportée.
RECOMMANDATION 7. Renforcer les mesures d'imputabilité applicables aux fournisseurs et aux organismes	5.1 Modification des documents contractuels afin que les avis de redressement et les rapports de rendement insatisfaisant émis à des consortiums non organisés aient des répercussions également sur les parties constituantes des consortiums	✓	✓	✓	31 octobre 2014	DGC	✓	Les documents en services professionnels ont tous été modifiés pour prévoir l'application de ces principes en présence de consortiums. Pour les autres natures de contrat, le principe de consortium est ajouté de manière ad hoc pour les contrats de très grande valeur seulement.

PLAN D'ACTION

Actions proposées suite au rapport KPMG / SECOR sur les dépenses supplémentaires

Autres pistes d'optimisation								
RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSÉES	Projets < 5 M\$	Projets 5-50 M\$	Projets > 50 M\$	ECHEANCIER	RESPONSABLE (collaborateurs principaux)	SUIVI (action réalisée) ✓	COMMENTAIRES (au 30 janvier 2015)
	5.2 Mise en place d'un processus systématique d'analyse interne de toute réclamation de fin de projet	✓	✓	✓	27 février 2015 (> 5 M\$) En 2016 (< 5 M\$) 31 décembre 2014	DEGP (DAJ)		Le processus systématique d'analyse interne est en cours d'élaboration.
	5.3 Évaluation de l'ajout de mesures dissuasives dans les documents contractuels (pénalités ou autres conséquences) <i>Exemples :</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Substitution d'une personne-clé▪ Erreurs ou omissions▪ Retard dans l'échéancier	✓	✓	✓	31 décembre 2014	DGC (DGP-DAJ)	✓	L'évaluation de l'ajout de mesures dissuasives a été réalisée à l'automne 2014 et de nouvelles clauses ont été incorporées aux documents contractuels. Leur déploiement est actuellement en cours pour certains projets.
RECOMMANDATION 8. Baliser le choix des firmes de former des consortiums et justifier la nécessité pour les organismes publics de retenir des consortiums	EN ATTENTE D'UNE DÉCISION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR POUR ACTIONS SUPPLÉMENTAIRES							
RECOMMANDATION 9. Favoriser une concurrence accrue dans certains secteurs d'activités et régions du Québec	6.1 Mise en place d'alertes de détection de situations non-concurrentielles	✓	✓	✓	31 décembre 2014	DGC (DGP-DAJ)	✓	Le rapport permettant de détecter les situations non concurrentielles a été développé. La Société entamera des analyses approfondies sur les résultats obtenus.