

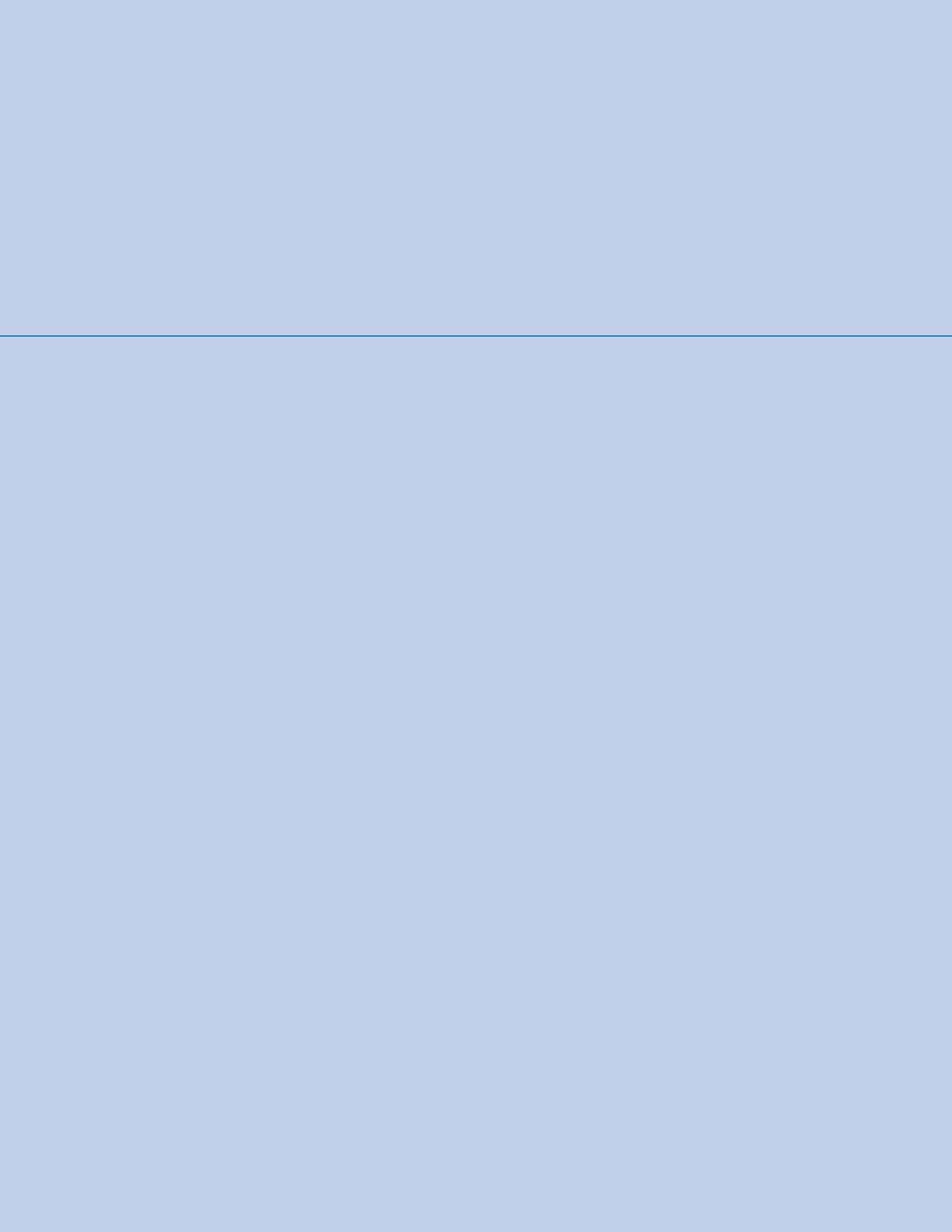


AGENCE DES  
**PARTENARIATS  
PUBLIC-PRIVÉ**  
DU QUÉBEC

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2007-2008

*Partenariats  
public-privé*

Québec 



<b>03</b>	Lettre au président de l'Assemblée nationale
<b>05</b>	Lettre à la présidente du Conseil du trésor
<b>06</b>	Message du président du conseil d'administration
<b>08</b>	Message du président-directeur général
<b>10</b>	Activités du conseil d'administration
<b>13</b>	Présentation de l'Agence
<b>15</b>	Avancement des mandats
<b>27</b>	Information, meilleures pratiques et disponibilité de ses compétences
<b>31</b>	Situation financière
<b>32</b>	États financiers et rapport du vérificateur général du Québec
<b>47</b>	<b>ANNEXE 1</b> <i>Statistiques sur la présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités</i>
<b>48</b>	<b>ANNEXE 2</b> <i>Organigramme</i>
<b>49</b>	<b>ANNEXE 3</b> <i>Tableau schématique du plan d'affaires</i>
<b>50</b>	<b>ANNEXE 4</b> <i>Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'Agence</i>
<b>52</b>	<b>ANNEXE 5</b> <i>Code d'éthique et de déontologie à l'intention des employés</i>
<b>57</b>	<b>ANNEXE 6</b> <i>Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise</i>
<b>58</b>	<b>ANNEXE 7</b> <i>Déclarations relatives à divers règlements et lois</i>



Québec, le 15 juillet 2008

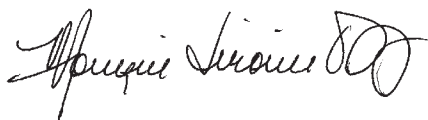
**Monsieur Michel Bissonnet**

Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Monsieur le Président,

À titre de ministre responsable de l'application de la *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec* (L.R.Q., c. A-7.002) et conformément aux dispositions de l'article 48 de cette loi, j'ai le plaisir de vous transmettre le rapport d'activité accompagné des états financiers de l'Agence des partenariats public-privé du Québec pour l'exercice 2007-2008 terminé le 31 mars 2008.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les plus distingués.



**MONIQUE JÉRÔME-FORGET**

Ministre des Finances,  
Ministre des Services gouvernementaux,  
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et Présidente du Conseil du trésor



Québec, le 15 juillet 2008

**Madame Monique Jérôme-Forget**

Ministre des Finances,  
Ministre des Services gouvernementaux,  
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
et Présidente du Conseil du trésor

Madame la Ministre,

Au nom des membres du conseil d'administration et du personnel de l'Agence, nous sommes particulièrement fiers et heureux de vous présenter le troisième rapport d'activité de l'Agence des partenariats public-privé du Québec.

Vous y trouverez les activités inhérentes à l'exercice terminé le 31 mars 2008, de même que les états financiers et le rapport du vérificateur général du Québec, le tout conformément aux dispositions de la *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec* (L.R.Q., c. A-7.002).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre plus entier dévouement.



**CLAUDE A. GARCIA**

Président du conseil d'administration



**PIERRE LEFEBVRE**

Président-directeur général

## Message du président du conseil d'administration

Les résultats de l'exercice 2007-2008 de l'Agence des partenariats public-privé du Québec nous permettent de conclure qu'une étape majeure de son édification vient d'être franchie. Ses réalisations justifient d'affirmer qu'elle est maintenant un outil de référence pancanadien en matière de PPP.

Les services rendus dans le cours de cette année confirment l'apport incontournable de l'Agence à la modernisation de l'État québécois. Parmi ses travaux les plus significatifs, soulignons qu'elle a élaboré des avis visant à appuyer les recommandations du Secrétariat du Conseil du trésor auprès du Conseil du trésor et du Conseil des ministres concernant des préoccupations inhérentes au renouvellement des infrastructures publiques. Elle a aussi procuré des services-conseils aux organismes publics dans le cadre d'analyses de faisabilité et de la mise en œuvre de stratégies et de processus d'acquisition en mode PPP.

Les activités de l'Agence se sont inscrites dans le cadre du plan d'affaires 2006-2009 de celle-ci. Ce plan d'affaires s'articule autour de trois axes de développement. Le premier axe porte sur l'analyse

et l'avancement des projets. Le deuxième vise la promotion des meilleures pratiques et la diffusion de l'information relative au partenariat public-privé, et le troisième axe concerne le développement et le maintien des compétences au sein de l'Agence. Ces axes étant au cœur du fonctionnement de l'Agence, chacun d'entre eux s'est vu accorder une attention particulière. Cette attention s'est reflétée par l'implantation de nouvelles politiques de planification et d'encadrement.

L'Agence, instituée en 2005, a finalisé le premier d'une série de plusieurs partenariats public-privé au Québec. Cette première contribution au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, par la mise en œuvre de projets en mode de partenariat public-privé, a permis d'obtenir une meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis.

D'autres événements marquants de l'année 2007 méritent d'être soulignés. En tout premier lieu, le « Plan québécois des infrastructures », annoncé en 2007, est susceptible, pour les années à venir, de susciter une implication importante des professionnels

« L'exercice 2007-2008 reflète cette conjoncture et des efforts soutenus de la part de la direction ont été déployés afin de développer une politique de rémunération incitative et de planifier la mise en place d'outils facilitant le transfert des connaissances et l'intégration de nouveaux éléments au sein de l'organisation. »



de l'Agence dans le cadre de certains projets majeurs afin d'assurer le renouvellement et la pérennité d'infrastructures publiques. L'introduction, par le gouvernement du Québec, d'un cadre de gouvernance pour la réalisation et la gestion des grands projets d'infrastructures auquel l'Agence a été appelée à contribuer, génèrera une demande d'assistance continue de la part des professionnels de l'Agence dans l'évaluation de la faisabilité de certains projets afin de déterminer le mode de réalisation permettant d'obtenir la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis.

De ce contexte découle une croissance importante des activités de l'Agence. Cette croissance nous oblige à être extrêmement vigilants, tant au niveau de la planification des besoins en ressources humaines, que dans le cadre de la gestion et du contrôle de la qualité des services rendus par le personnel de l'Agence. L'exercice 2007-2008 reflète cette conjoncture et des efforts soutenus de la part de la direction ont été déployés afin de développer une politique de rémunération incitative et de planifier la mise en place d'outils facilitant le transfert des connaissances et l'intégration de nouveaux éléments au sein de l'organisation.

C'est dans cette optique que le conseil d'administration a approuvé la mise en place d'une politique sur l'analyse et la gestion des risques. Cette politique permet l'identification des principaux risques auxquels l'Agence est sujette et la mise en place de mesures de mitigation efficaces, via un suivi rigoureux du comité de vérification de l'Agence. Ainsi, elle est maintenant en mesure d'assurer de façon plus efficiente la gestion quotidienne de l'ensemble de ses opérations.

Par ailleurs, je profite de cette occasion pour souligner l'arrivée d'un nouvel administrateur qui siègera tant au comité des ressources humaines et de gouvernance qu'au conseil d'administration. Madame Perla Kessous, première vice-présidente aux ressources humaines et services généraux, Compagnie d'assurance Standard Life du Canada apporte une expertise et une riche expérience au niveau des ressources humaines qui procurent déjà un enrichissement significatif aux travaux du comité.

À titre de président du conseil d'administration, je réitère à l'Agence, et plus particulièrement à son personnel, l'engagement et le soutien continu de mes collègues et de moi-même en vue de l'accomplissement de la mission de notre organisme.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claude Garcia', with a stylized flourish at the end.

**CLAUDE A. GARCIA**

Président du conseil d'administration

## Message du président-directeur général

L'année 2007-2008 fut une année charnière pour l'Agence des partenariats public-privé du Québec alors que les nombreux projets sur lesquels elle a collaboré avec ses ministères/clients ont tous connu une nette progression. Au cours de la dernière année, l'Agence a également posé des gestes importants en vue d'assurer sa pérennité, comme en témoignent l'évolution de son cadre de gouvernance ainsi que le raffinement de ses processus d'acquisition et de ses politiques de gestion interne.

La clôture financière du projet de l'Autoroute 25 aura en outre constitué la première entente de partenariat public-privé au Québec. Celle-ci permettra au gouvernement de livrer une infrastructure plus rapidement et à moindre coût qu'anticipé. La conclusion de cette première transaction n'est d'ailleurs pas passée inaperçue. En plus de recevoir la plus haute distinction décernée par le réputé magazine économique international Project Finance de Euromoney pour la meilleure transaction PPP nord-américaine de l'année 2007, l'entente de l'Autoroute 25 a aussi reçu, en novembre 2007, une récompense du Conseil canadien pour les partenariats public-privé pour le meilleur montage financier d'un projet en mode PPP.

D'autres projets, tels que ceux de l'Autoroute 30, des Centres hospitaliers universitaires de Montréal, d'un centre d'hébergement et de soins de longue durée en Montérégie et de l'Adresse symphonique ont aussi franchi des étapes importantes au cours de la dernière année, et cela, dans le respect des échéanciers prévus. Dans le cas de l'Autoroute 30, on s'attend d'ailleurs à ce que le gouvernement ait déjà dévoilé le nom du soumissionnaire gagnant au moment où vous lirez ces lignes. Malgré le nombre relativement élevé de projets qui ont été lancés simultanément au Québec, et ailleurs au Canada, nous nous réjouissons de l'intérêt et de la vive concurrence que suscitent ces mégaprojets dans le marché. Ceci indique que les principaux joueurs locaux et internationaux considèrent le processus québécois d'acquisition en mode PPP comme étant à la fois crédible et intègre.

L'avancement des projets est crucial non seulement pour les projets eux-mêmes, mais aussi pour consolider la réputation de l'Agence et du gouvernement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Québec. Le gouvernement du Québec a entrepris la lourde tâche de procéder à la mise à niveau d'une partie importante de ses infrastructures. Une disponibilité budgétaire de plus de 37 milliards de dollars pour les cinq prochaines années a été prévue à cette fin, principalement dans les domaines de la santé, des transports et de l'éducation. C'est en assurant la transparence et l'équité de son processus d'acquisition que l'Agence pourra collaborer activement à ce vaste projet de renouvellement des infrastructures québécoises.

« L'avancement des projets est crucial non seulement pour les projets eux-mêmes, mais aussi pour consolider la réputation de l'Agence et du gouvernement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Québec. »



Considérant les progrès réalisés lors des trois dernières années et le nombre important de projets auxquels l'Agence participe, on pourrait facilement oublier que sa création demeure très récente et qu'il en va de même pour ce qui est du recours aux partenariats public-privé au Québec.

Dans un tel contexte, l'Agence se doit continuellement de renforcer ses fondations administratives et opérationnelles et c'est ce qu'elle fit à nouveau en 2007-2008.

C'est ainsi que, malgré sa petite taille, l'Agence s'est dotée de politiques et procédures administratives solides permettant une meilleure gestion des risques découlant de ses opérations, tant au niveau de l'encadrement de la gestion des meilleures pratiques que de la planification des besoins en ressources humaines. De plus, l'Agence a mis en place un plan d'action afin de développer des outils pour faciliter la classification et le transfert des connaissances entre les équipes de gestion de projets. Un des objectifs ainsi poursuivi est de permettre à de nouvelles ressources d'acquérir rapidement l'expertise et l'autonomie qui les rendront performantes à brève échéance, dans un marché où les spécialistes en PPP sont en nombre très limité.

Les mesures administratives ont été révisées par le comité de vérification de notre conseil d'administration. Elles font aujourd'hui partie des attentes signifiées du personnel de l'Agence et permettent à celle-ci de bien encadrer et gérer ses risques opérationnels, tout en maximisant l'efficacité de son personnel.

La pérennité de l'Agence passera avant tout par sa capacité à améliorer la rapidité d'exécution et le coût de ses mandats tout en respectant les meilleures pratiques en matière de PPP. C'est pourquoi la création et le suivi de ces meilleures pratiques à la fois au niveau de la poursuite de projets en PPP que du fonctionnement administratif de l'Agence doivent demeurer une priorité constante.

En terminant, je tiens à souligner et à remercier chacun des membres de notre organisation pour l'engagement, la passion et le dynamisme dont ils font preuve afin d'assurer la réussite des mandats de l'Agence. Ils contribuent ainsi au succès et à la reconnaissance du mode de réalisation en PPP.

Finalement, je voudrais exprimer mon appréciation et ma reconnaissance au président du conseil d'administration, ainsi qu'à chacun de ses membres, pour leur soutien continu, leur conseil et leur généreuse collaboration à l'avancement de notre organisation.

**PIERRE LEFEBVRE**

Président-directeur général

## Activités du conseil d'administration

Les affaires de l'Agence des partenariats public-privé du Québec sont administrées par un conseil d'administration composé du président-directeur général de l'Agence, qui en est membre d'office, et de huit autres membres nommés par le gouvernement, dont quatre sont issus d'organismes publics et quatre du secteur privé.

Nous présentons ci-après la composition du conseil d'administration et de ses comités au 31 mars 2008, ainsi que les activités réalisées au cours de l'exercice 2007-2008.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

#### **Monsieur Claude A. Garcia**

*Administrateur de sociétés*

*Président du conseil d'administration de l'Agence*

#### **Monsieur Denys Jean**

*Sous-ministre – Ministère des Transports du Québec*

*Vice-président du conseil d'administration de l'Agence*

#### **Madame Christiane Barbe**

*Sous-ministre – Ministère de la Culture, des*

*Communications et de la Condition féminine du Québec*

*Membre du conseil d'administration de l'Agence*

#### **Monsieur Marcel Boyer**

*Professeur au Département des sciences*

*économiques – Université de Montréal*

*Membre du conseil d'administration de l'Agence*

**Madame Judith Ann Kavanagh**

*Experte-conseil – Fonds Stratégies  
Membre du conseil d'administration de l'Agence*

**Madame Perla Kessous<sup>(1)</sup>**

*Première Vice-présidente, Ressources humaines  
et services généraux  
Compagnie d'assurance Standard Life du Canada  
Membre du conseil d'administration de l'Agence*

**Monsieur Pierre Lefebvre**

*Président-directeur général de l'Agence  
Membre du conseil d'administration de l'Agence*

**Monsieur Roger Paquet**

*Sous-ministre – Ministère de la Santé et des  
Services sociaux du Québec  
Membre du conseil d'administration de l'Agence*

**Madame Nathalie Parenteau**

*Directrice principale – Direction du financement  
des organismes publics et de la documentation  
financière – Ministère des Finances du Québec  
Vice-présidente exécutive et secrétaire –  
Financement-Québec  
Membre du conseil d'administration de l'Agence*

**LE COMITÉ DE VÉRIFICATION**

- > **Madame Judith Ann Kavanagh**, présidente
- > **Monsieur Marcel Boyer**
- > **Madame Nathalie Parenteau**

**LE COMITÉ DES RESSOURCES  
HUMAINES ET DE LA GOUVERNANCE**

- > **Monsieur Claude A Garcia**, président
- > **Madame Christiane Barbe**
- > **Madame Judith Ann Kavanagh**
- > **Madame Perla Kessous**

<sup>1</sup> Décret de nomination en date du 18 septembre 2007

## **RAPPORT D'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS**

Le conseil d'administration a tenu huit réunions, dont certaines par conférence téléphonique. Le comité des ressources humaines et de gouvernance s'est réuni trois fois alors que le comité de vérification a tenu cinq séances régulières et la présentation du plan de vérification annuel du vérificateur général a eu lieu à l'intérieur d'une rencontre extraordinaire du comité de vérification réservée exclusivement à cette fin.

Le conseil met à contribution l'expertise et l'expérience de ses membres qui œuvrent au sein de deux comités : le comité de vérification et le comité des ressources humaines et de gouvernance. Les membres de ces comités peuvent recourir à des experts externes afin d'obtenir des avis dans leur champ de compétence, en suivant la procédure prévue à cette fin. Chaque fois qu'un comité se réunit, son président fait un compte rendu verbal des sujets à l'ordre du jour à la réunion suivante du conseil.

Le conseil dispose de chartes pour régir les rôles et responsabilités dévolus au comité de vérification ainsi qu'au comité des ressources humaines et de gouvernance.

Au cours de l'année, le conseil d'administration a assuré la surveillance générale de l'administration de l'Agence, notamment en approuvant les attentes organisationnelles ainsi que la performance organisationnelle de l'Agence, les états financiers trimestriels et annuels, les prévisions budgétaires pour l'année à venir, en revoyant les règlements internes pour assurer leur conformité aux obligations légales de l'Agence, en assurant le respect et suivi du Plan d'affaires de l'Agence et en assurant la présentation du Rapport d'activité 2007-2008 à la présidente du Conseil du trésor.

Le conseil a également reçu les analyses et informations pertinentes préparées sous la supervision de l'Agence dans les projets de l'autoroute 30, de la nouvelle salle de concert acoustique de Montréal et le conseil a de plus autorisé la transmission des avis requis en vertu de l'article 9 de sa loi constitutive au Secrétariat du Conseil du trésor. Le conseil a mis en place un processus d'identification des principaux risques et a développé un plan de mesures de mitigation des risques identifiés. Le comité de vérification assure sur une base régulière le suivi des principaux systèmes de contrôle interne et d'information de gestion et en fait rapport au conseil.

L'annexe 1 présente les statistiques sur la présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

L'Agence a été instituée en vertu de la *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec*, adoptée le 15 décembre 2004. Elle a pour mission de contribuer, par ses conseils et son expertise, au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens dans le cadre de la mise en œuvre de partenariats public-privé.

Il importe de souligner que la mission de l'Agence ne consiste pas à favoriser le recours au mode PPP mais, essentiellement, à promouvoir et encourager les organismes à adopter les meilleures pratiques lorsque le gouvernement autorise le recours à ce mode de prestation de services. Plus particulièrement, l'Agence agit comme mandataire pour analyser des projets en PPP pour le compte de ses clients, soit les ministères et organismes publics du gouvernement du Québec. Elle exerce également une fonction de conseil auprès du gouvernement sur toute question relative aux PPP.

En raison de son statut d'organisme public non budgétaire, l'Agence doit assurer son propre financement afin de remplir ses divers mandats. À cette fin, l'Agence vise à couvrir la plupart de ses frais annuels de fonctionnement au moyen d'une tarification de ses services d'expertise auprès de ses clients.

Le siège social de l'Agence est situé à Québec et elle occupe également des bureaux à Montréal. Au 31 mars 2008, l'Agence comptait 21 professionnels dédiés à l'avancement des projets et à l'examen des meilleures pratiques sur un effectif de 35 personnes. L'annexe 2 présente l'organigramme de l'Agence.

## LE PLAN D'AFFAIRES 2006-2009

Conformément aux dispositions prévues par sa loi constitutive, le gouvernement du Québec a approuvé le Plan d'affaires 2006-2009 de l'Agence. Ce dernier expose la vision de l'Agence concernant ses mandats, les valeurs auxquelles elle souscrit de même que le contexte et les enjeux propres à son milieu d'affaires. L'Agence s'appuie sur trois axes de développement à partir desquels elle structure ses orientations stratégiques et les objectifs recherchés. Les moyens par lesquels elle entend atteindre ses objectifs et les indicateurs qui permettront d'évaluer les résultats souhaités y sont également présentés<sup>1</sup>.

### Sa vision

Les efforts de l'Agence servent à la poursuite des objectifs gouvernementaux visant la prestation améliorée des services publics au moyen de projets réalisés en mode PPP. Ces projets reposent notamment sur la maîtrise d'œuvre du secteur public et sur la mise en concurrence des partenaires privés. À cet égard, l'Agence a pour vision de :

*S'engager activement, en qualité de collaborateur dynamique, à l'avancement des projets de partenariat public-privé des ministères et organismes publics, en tirant pleinement avantage de la concurrence entre les partenaires privés, combinée à la maîtrise d'œuvre du secteur public, afin d'obtenir la meilleure valeur pour les fonds publics investis, et ce, en matière de coûts, de qualité et de pérennité des services publics.*

1. Le plan d'affaires de l'Agence peut être consulté sur son site Web à l'adresse [www.ppp.gouv.qc.ca](http://www.ppp.gouv.qc.ca).

### Ses valeurs

En sa qualité d'organisme public qui dispense des services d'expertise quant au mode PPP, l'Agence doit être rigoureuse, transparente et équitable relativement à l'analyse et au développement des projets des organismes publics. De même, le personnel de l'Agence doit faire preuve d'intégrité dans l'exercice de ses fonctions et de respect à l'égard de ses clients. Enfin, l'Agence doit être orientée vers l'action en assumant un rôle de catalyseur au Québec pour mettre en place le nouveau mode de réalisation de projets que constitue l'approche des PPP.

L'Agence retient six valeurs auxquelles souscrit et adhère l'ensemble de son personnel. Ces valeurs reflètent l'attitude et le comportement qu'entend adopter l'Agence dans l'accomplissement des activités inhérentes à sa mission, à savoir : **Rigueur, Intégrité, Équité, Transparence, Respect et Orientation vers l'action.**

### Ses axes de développement

À la lumière des défis relatifs à sa mission et à son cadre de fonctionnement, l'Agence dégage trois axes de développement autour desquels elle entend déployer et réaliser son plan d'affaires :

- > PROJETS
- > MEILLEURES PRATIQUES ET INFORMATION
- > COMPÉTENCES

Le premier porte sur l'analyse et l'avancement des projets en PPP de ses clients. Comme la mission de l'Agence prend source dans sa capacité à offrir des services conseil et d'expertise, le lecteur retiendra qu'aux sections ci-après l'avancement des projets en PPP s'identifie à la progression des mandats confiés à l'Agence à ces fins.

Le deuxième axe vise la promotion des meilleures pratiques en matière de PPP et la diffusion d'information auprès des personnes intéressées. Le dernier axe concerne le développement et le maintien des compétences au sein de l'Agence. Aux fins du présent document, les principaux éléments de ces deux préoccupations sont regroupés en une seule section.

L'annexe 3 reproduit le tableau schématique du plan d'affaires de l'Agence.

Conformément à sa mission, l'Agence fournit aux organismes publics tout service d'expertise relatif à l'analyse et à la réalisation de leurs projets en mode PPP. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le mode de gestion de l'Agence consiste à s'engager activement, en qualité de collaborateur dynamique, à l'avancement des projets de PPP de ses clients.

L'Agence ne décide pas a priori qu'un projet sera un PPP. Il est impératif en premier lieu qu'un organisme public, tel que défini dans la politique-cadre sur les partenariats public-privé, identifie un projet spécifique et en démontre le besoin sous la forme des résultats recherchés. Les projets majeurs d'infrastructures et de prestation de services qui sont retenus pour faire l'objet d'une évaluation en mode PPP présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- > une amélioration de la prestation des services publics;
- > des engagements financiers importants de la part de l'État;
- > une complexité technique et un degré de risques élevé;
- > un potentiel de créativité et d'innovation susceptible de mettre à profit le savoir-faire de l'entreprise privée;
- > un marché concurrentiel existant.

L'Agence est mandatée afin d'évaluer, en collaboration avec le client, la faisabilité de la prestation en mode PPP d'un service public suivant un cadre méthodologique rigoureux soit celui du dossier d'affaires. L'exercice permet notamment de déterminer la valeur ajoutée en vertu des fonds publics investis et, par le fait même, les bénéfices que présente le mode de réalisation en PPP pour les citoyens.

À la suite de ces analyses, lorsque le gouvernement décide de recourir au mode PPP, le mandat de l'Agence consiste à appliquer et à coordonner la stratégie d'acquisition visant à conclure une entente de partenariat. À cette fin, elle veille notamment à ce que l'administration publique dispose de toute l'information requise pour prendre une décision éclairée, et ce, à chaque étape du déroulement de la stratégie d'acquisition.

Il importe de rappeler que, l'Agence étant le mandataire du client, ce dernier – le ministère ou l'organisme public – demeure en tout temps responsable de la qualité de la prestation des services publics des projets de PPP.

## LE MODÈLE D'AFFAIRES DE L'AGENCE

Aux fins de la prestation de services d'expertise auprès des clients, l'Agence a conçu un modèle d'affaires qui repose sur un cadre méthodologique rigoureux et éprouvé et dont les principales constituantes sont :

- > le Dossier d'affaires – Guide d'élaboration<sup>2</sup>, publié en septembre 2002;
- > la Politique-cadre sur les partenariats public-privé<sup>2</sup>, juin 2004;
- > la *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec*<sup>2</sup> (L.R.Q., c. A-7.002), sanctionnée en 2004, et les décrets afférents.

Il importe, à cet égard, de rappeler que les rôles et responsabilités de l'Agence sont de :

- > conseiller le gouvernement sur toute question relative au PPP, notamment en matière de sélection et de priorité de réalisation des projets de PPP;
- > aider les organismes publics à déterminer les projets de PPP;
- > procéder à l'analyse coûts/avantages des projets de PPP, de concert avec les organismes publics, basée sur la méthodologie « Le dossier d'affaires – Guide d'élaboration »;
- > mettre en place et gérer le processus d'octroi de contrats en collaboration avec les organismes publics;
- > soutenir les organismes publics dans la gestion des contrats de PPP.

Lorsque l'Agence fournit des services d'expertise à un client, elle procède donc selon le modèle d'affaires décrit ci-après.

### La signature d'une entente de service

L'entente de service précise le mandat confié à l'Agence, dont les obligations et les livrables convenus entre l'Agence et le client. En outre, l'entente précise le cadre de fonctionnement retenu en définissant les rôles et les responsabilités de toutes les parties en présence. L'entente permet d'assurer au ministère qu'il demeure en tout temps le maître d'œuvre du projet, et ce, conformément à la politique-cadre sur les partenariats public-privé.

### L'élaboration d'un dossier d'affaires

À la suite de la signature de l'entente de service, un dossier d'affaires, auquel contribue significativement l'Agence, est élaboré par le client. L'implication de l'Agence porte plus particulièrement sur l'analyse de la valeur qui consiste, somme toute, à comparer, quantitativement et qualitativement, la réalisation du projet selon le mode conventionnel ou en mode PPP.

### La mise en œuvre de la stratégie d'acquisition

Si les conclusions du dossier confirment que le mode PPP offre la meilleure valeur relativement aux fonds publics investis et que le dossier est approuvé par les instances gouvernementales, l'Agence assiste alors son client dans la mise en œuvre de la stratégie d'acquisition. Le mandat de l'Agence consiste à proposer et à gérer une démarche structurée permettant d'évaluer et de sélectionner un partenaire privé et sa proposition, et ce, pour la conception, la réalisation et l'exploitation d'un projet d'infrastructure ou de prestation de services publics.

2. Le lecteur est invité à consulter le site Web de l'Agence à l'adresse [www.ppp.gouv.qc.ca](http://www.ppp.gouv.qc.ca) afin de prendre connaissance du contenu de ces publications.

Grâce à une planification bien orchestrée, il s'agit notamment de tirer pleinement avantage de la concurrence du marché et d'un partage optimal des risques entre les partenaires public et privé pour atteindre le meilleur rapport qualité-prix. L'approche PPP permet donc au gouvernement et à l'organisme public concerné de conserver, en tout temps, la maîtrise d'œuvre du projet et de faire jouer pleinement la concurrence entre les partenaires privés potentiels, et ce, afin d'obtenir la meilleure valeur pour les fonds publics investis en matière de coûts, de qualité et de pérennité des services publics.

L'application de la stratégie d'acquisition en mode PPP nécessite la mise en place d'un cadre opérationnel regroupant l'ensemble des expertises requises tant de la part de l'Agence, des consultants externes que du client. Il importe de définir clairement les responsabilités et les rôles respectifs des membres de l'équipe de projet, pour chaque étape principale du processus d'acquisition, à savoir :

- > *l'appel d'intérêt* : permet de connaître l'intérêt du milieu des affaires et de recueillir les commentaires des entreprises sur le futur projet. Selon la nature du projet, cette étape peut s'avérer optionnelle.

- > *l'appel de qualification* : permet d'évaluer les qualifications des candidats à l'égard de leur capacité à concevoir et à construire l'infrastructure; leur capacité à exploiter et à entretenir l'infrastructure; et, enfin, leur capacité à financer les travaux ainsi que leur compétence dans la mise en place du financement.
- > *l'appel de propositions* : permet aux candidats qualifiés, au terme de l'appel de qualification, de présenter une proposition technique et financière.
- > *la signature de l'entente* : permet d'achever le processus d'acquisition avec le partenaire privé retenu en concluant l'entente de partenariat avec le partenaire public concerné. Un tel contrat spécifie notamment le partage des risques, les critères de performance spécifiques ainsi que des mécanismes de suivi et de reddition de comptes.

### **Une vérification indépendante du processus**

Les principales étapes de la stratégie d'acquisition en mode PPP font l'objet d'une vérification externe indépendante. Ainsi, un vérificateur du processus externe à l'Agence doit prendre connaissance des règles inhérentes au processus d'acquisition et statuer si lesdites règles ont été appliquées de façon juste et équitable au cours de ces étapes.

## PARCOURS DU PROCESSUS

Il importe de rappeler que chaque étape du processus en mode PPP nécessite la mobilisation d'une équipe multidisciplinaire accompagnée de la mise en place d'un cadre opérationnel. À titre illustratif, le projet de l'autoroute 25 a monopolisé environ une trentaine de spécialistes issus du secteur public et du secteur privé.

La figure suivante illustre la durée moyenne des activités requises et rigoureusement appliquées par l'Agence afin de mener à terme le processus en mode PPP.

L'avancement d'un projet en mode PPP et, en conséquence, celui du mandat de l'Agence, se mesurent selon le degré de réalisation des principales étapes d'analyse et des évaluations conduisant à la conclusion d'une entente de partenariat. Ce n'est en effet qu'une fois l'entente de partenariat dûment signée que les travaux de construction de l'infrastructure publique peuvent débuter, et non avant.

Il y a lieu de rappeler que le rythme d'avancement des projets n'est pas uniquement dépendant de l'énergie et des travaux de l'Agence. Il faut prendre en considération que le cheminement des projets est soumis aux modalités du processus décisionnel gouvernemental, et ce, à chaque étape.

Par ailleurs, l'expérience démontre que le temps alloué à l'étape de la planification et de l'application du processus est compensé par des gains nets au chapitre du temps consacré à la construction et à la mise en chantier.

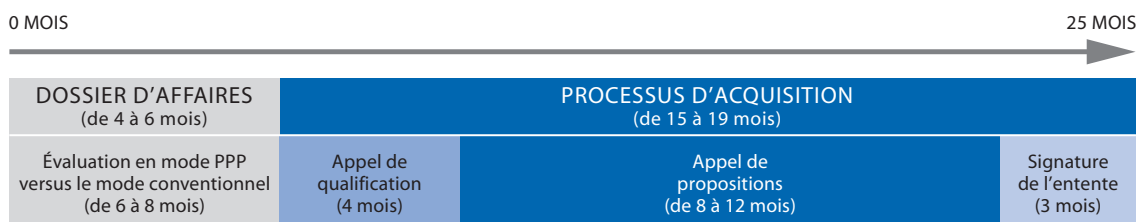
## LES MANDATS DE L'AGENCE

Au cours de la dernière année, l'Agence a procédé à l'avancement des différents projets déjà sous sa responsabilité et a reçu un nouveau mandat. De plus, elle a procédé à la signature de la première entente de partenariat public-privé développée par l'équipe transport. L'Agence est fière des avancées réalisées en vertu de ses mandats, et ce, tant en ce qui a trait à l'avancement des projets qu'en ce qui concerne d'autres types de responsabilités qui lui ont été confiées.

Le ministère des Transports, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de la Sécurité publique, le ministère de la Justice et le Secrétariat du Conseil du trésor sont les clients actuels de l'Agence. La section suivante présente l'avancement des mandats de l'Agence au 31 mars 2008.

En plus, nous indiquons, pour chacun des mandats, le degré de réalisation au 31 mars 2008, en fonction des étapes relatives au processus en PPP.

## PARCOURS DU PROCESSUS EN PPP



## **Les mandats confiés par le ministère des Transports**

### **AUTOROUTE 25**

**Parachèvement d'un tronçon de 7,2 kilomètres, comprenant un pont d'une longueur de 1,2 kilomètre, au nord-est de Montréal.**

Ce projet de parachèvement de l'Autoroute 25 entre Montréal et Laval constitue une intervention importante compte tenu, d'une part, de la forte croissance économique qu'ont connue, entre 1985 et 2005, Laval, les régions des Laurentides, Lanaudière et le pôle économique Anjou/Mercier et, d'autre part, de l'importance que représente le port de Montréal dans la structure économique de la métropole. Il vise la diminution du temps de parcours quotidien des usagers, la réduction des coûts d'entretien et d'exploitation de leurs véhicules, la réduction de la pollution causée par ces véhicules et le soutien au développement économique de l'est de Montréal et de Laval.

Suite à l'appel de propositions et à l'analyse des soumissions reçues, Concession A25, S.E.C. a été officiellement retenue le 9 juin 2007 comme partenaire privé. L'entente de partenariat intervenue entre Concession A25, S.E.C. et le ministère des Transports a été signée le 13 septembre 2007, officialisant ainsi la première collaboration québécoise en PPP pour un projet d'infrastructure routière. Le mandat de l'Agence s'est terminé avec la clôture financière également survenue le 13 septembre 2007.

Le rapport sur l'analyse de la valeur ajoutée, déposé à l'Assemblée nationale en novembre 2007, présente les économies réalisées par le gouvernement du Québec dans ce premier partenariat public-privé développé par l'Agence. Les travaux ont débuté au cours du printemps 2008 et la mise en service du nouveau tronçon est prévue pour 2011.

### **AUTOROUTE 30**

**Parachèvement d'un tronçon totalisant 42 kilomètres situé en Montérégie, au sud-ouest de Montréal.**

Le parachèvement en PPP de l'autoroute 30 répond à des besoins exprimés à maintes occasions par des acteurs socio-économiques, tant à l'échelle nationale que locale. Ce projet est d'une conséquence majeure pour la région : il facilitera l'accès aux marchés extérieurs des biens et services en développant le réseau routier stratégique; il facilitera le contournement de l'île de Montréal et favorisera le développement économique de la Montérégie; il permettra d'atténuer les impacts des incapacités temporaires d'utiliser le réseau autoroutier métropolitain en raison de travaux ou d'incidents majeurs et il permettra de réduire le nombre d'accidents dans les municipalités riveraines et la circulation de matières dangereuses dans les milieux urbains.

Le lancement de l'appel de propositions a eu lieu en juin 2007 et les conventions de soumission ont été reçues par le ministère des Transports le mois suivant. Le volet technique des différentes propositions a été reçu en mars 2008 et en avril le ministère des Transports a déclaré avoir reçu trois volets techniques conformes. Conséquemment, en mai 2008, le volet financier des trois candidats invités a été reçu et est présentement sous évaluation.

L'annonce du candidat sélectionné devrait se faire à l'été 2008 et la signature de l'entente est prévue pour l'automne 2008. L'Agence aura ainsi complété son second projet d'infrastructure routière en mode PPP.

### COMPLEXE TURCOT

Reconstruction complète des quatre échangeurs du complexe Turcot (Turcot, De La Vérendrye, Angrignon et Montréal-Ouest) à la jonction des autoroutes 15 et 20 à Montréal.

Ce mandat est le plus récent ayant été confié à l'Agence. En vertu de l'entente de service intervenue en novembre 2007, le ministère des Transports a confié à l'Agence le mandat de réaliser le dossier d'affaires initial relatif à l'évaluation de la valeur ajoutée sur les fonds publics investis d'une réalisation selon le mode PPP versus le mode de réalisation conventionnel. Le dossier d'affaires initial fournira aux décideurs toutes les informations requises afin de statuer sur le mode de réalisation. Le dossier d'affaires initial a été déposé au printemps 2008.

### HALTES ROUTIÈRES

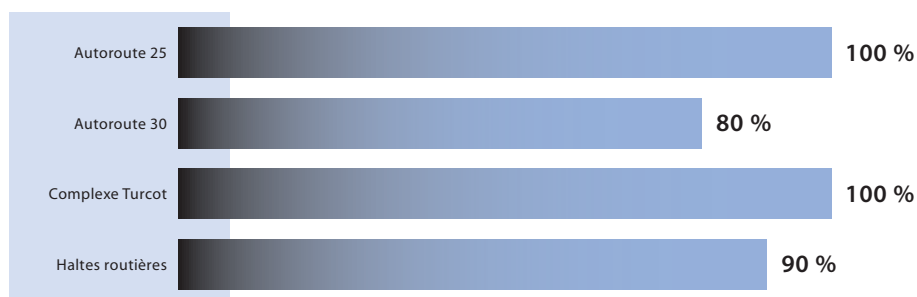
Aménagement de sept aires de service sur les autoroutes et les routes du Québec.

Ce projet de conception, construction, financement, exploitation et entretien de sept aires de service est la première phase du vaste chantier de modernisation du réseau de parcs routiers québécois. Immostar Inc. a été sélectionné au début de l'année 2008 et l'Agence prévoit que la transaction soit conclue au cours des prochains mois.

La réalisation en mode PPP des aires de service procurera aux usagers de la route des infrastructures de très grande qualité offrant des services plus complets et mieux adaptés. Le projet dans son ensemble permettra d'augmenter la sécurité sur le réseau routier québécois, de présenter une image positive et attrayante du Québec en plus d'engendrer des avantages socio-économiques importants pour les régions touchées.

La figure ci-dessous présente le degré de réalisation, en fonction des étapes relatives au parcours du processus en PPP, des mandats confiés à l'Agence par le ministère des Transports.

### ÉTAT D'AVANCEMENT DES MANDATS MTQ AU 31 MARS 2008



**Les mandats confiés par le ministère de la Santé et des Services sociaux**

**CENTRE D'HÉBERGEMENT ET DE SOINS DE LONGUE DURÉE (CHSLD)**

**Projet d'achat de 200 places d'hébergement et de soins de longue durée en Montérégie.**

Un appel de qualification a été lancé à l'été 2007 et parmi les neuf candidatures reçues, quatre candidats qualifiés ont été retenus à l'automne 2007. L'intérêt soulevé par ce projet repose entre autres sur sa portée et sur l'aspect novateur de ce type d'offre de service, soit le mode de partenariat public-privé.

En plus de fournir l'ensemble des services propres aux CHSLD (soins, services d'assistance, services d'alimentation, etc.), le partenaire privé sera responsable d'assurer un environnement physique (bâtiment, équipements, etc.) garantissant une qualité élevée de services d'hébergement.

Un appel de propositions est prévu pour le printemps 2008. L'annonce finale du candidat sélectionné et la signature de l'entente de partenariat public-privé sont prévues respectivement à l'automne 2008 et l'hiver 2009.

**CENTRE HOSPITALIER DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (CHUM)**

**Construction d'un hôpital au 1000, rue Saint-Denis, adjacent au site de l'Hôpital Saint-Luc.**

**CENTRE DE RECHERCHE DU CENTRE HOSPITALIER DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (CRCHUM)**

**Construction d'un centre de recherche au sud du nouvel hôpital du CHUM.**

**CAMPUS HOSPITALIER DU CENTRE UNIVERSITAIRE DE SANTÉ MCGILL (CUSM)**

**Construction d'un complexe hospitalier situé sur le site Glen incluant le Campus de la Montagne.**

- > Le CHUM est un projet qui vise à accroître la qualité et l'accessibilité des soins médicaux et hospitaliers à la population, à assurer la formation d'une relève de qualité en soins de santé au Québec, à intégrer la recherche et l'évaluation des technologies dans la continuité d'une contribution à l'industrie du savoir et à promouvoir la santé de la population. Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal offre des services spécialisés et ultra spécialisés à une clientèle régionale et suprarégionale. Il offre également, pour sa zone de desserte plus immédiate, des soins et des services hospitaliers généraux et spécialisés. Le CHUM réalise les cinq volets de sa mission de soins, de recherche, d'enseignement, d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et de promotion de la santé dans une perspective de réseaux intégrés.
- > Guidé par sa mission et son rôle en tant que centre névralgique du réseau universitaire intégré en santé McGill, le CUSM s'est engagé dans un projet de redéploiement qui permettra au gouvernement de réaliser sa vision pour la médecine académique au Québec. L'excellence dans les soins aux patients, la recherche, l'enseignement et l'évaluation des technologies sera galvanisée sur deux campus hospitaliers à la fine pointe de la technologie : le Campus Glen et le Campus de la Montagne. Le Campus Glen, enregistré LEED, sera conçu et construit selon les meilleures pratiques du développement durable, incluant les principes de BOMA Visez vert.

Le 18 juin 2007, le gouvernement du Québec annonçait qu'il adoptait les conclusions des dossiers d'affaires initiaux soumis par l'Agence des partenariats public-privé du Québec quant à la réalisation en mode PPP de certaines composantes des projets de modernisation du CHUM et du CUSM.

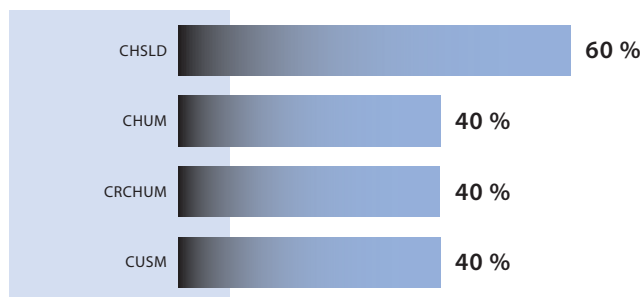
À la suite de cette décision et en vertu de l'article 10 de la *Loi sur l'Agence*, celle-ci a reçu le mandat de mettre en place et d'assurer la gestion du processus d'octroi des contrats en mode de partenariat public-privé pour les trois projets. Le 27 juin 2007, l'Agence a procédé au lancement de trois appels de qualification distincts pour la conception, la construction, le financement et l'entretien du nouveau Centre hospitalier du CHUM, du nouveau Centre de recherche du CHUM et du Campus hospitalier situé sur le site Glen du CUSM.

L'automne 2007 fut une période charnière pour ces projets et l'Agence a accompli avec diligence et rigueur les mandats qui lui ont été attribués. Les différentes candidatures ont été reçues et évaluées, deux candidats ont été qualifiés pour chacun des projets et approuvés par les conseils d'administration du CHUM et du CUSM. Les résultats ont été annoncés au public le 30 octobre 2007 pour le CUSM et le 14 novembre 2007 pour le CHUM et le CRCHUM.

Les étapes des appels de propositions, du choix des soumissionnaires privilégiés et de la signature des ententes de partenariat auront lieu au cours des 18 prochains mois, concrétisant ainsi ces trois projets de grande envergure confiés à l'Agence. Toute la documentation requise pour le lancement des appels de propositions est finalisée, notamment l'entente de partenariat, les devis de performance/construction, le PFT, les fiches techniques, le devis de performance/entretien et les guides de processus.

La figure ci-dessous présente le degré de réalisation, en fonction des étapes relatives au parcours du processus en PPP, des mandats confiés à l'Agence par le ministère de la Santé et des Services sociaux.

## ÉTAT D'AVANCEMENT DES MANDATS DU MSSS AU 31 MARS 2008



**Un mandat confié par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine**

**NOUVELLE SALLE DE CONCERT DE MONTRÉAL (OSM)**

**Construction d'une nouvelle salle de concert pouvant accueillir 1 900 spectateurs, 200 choristes et 120 musiciens.**

Ce projet est le premier grand projet de l'Agence dans le domaine immobilier. En effet, il vise la conception, la construction, le financement et l'exploitation à long terme d'un nouveau bâtiment institutionnel de prestige, y compris les équipements et services afférents. Ce projet présente donc un certain nombre de défis particuliers : multiplicité des intervenants, composantes architecturales et urbanistiques fondamentales, caractère technologique très fort du bâtiment (acoustique, scénographie, équipements scéniques...), intégration dans un patrimoine bâti existant, édifice public.

Suite à l'appel de qualification et à la réception des candidatures durant l'exercice 2006-2007, l'Agence a annoncé les candidats retenus dans le cadre de ce projet en mai 2007. Le lancement de l'appel de propositions s'est fait en décembre et le dépôt des propo-

sitions est prévu pour l'automne 2008. L'annonce du partenaire privé sélectionné et la signature de l'entente devraient se faire au cours du prochain exercice.

La figure ci-dessous présente le degré de réalisation, en fonction des étapes relatives au parcours du processus en PPP, du mandat confié à l'Agence par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.

**Un mandat confié par le ministère de la Sécurité publique**

**ÉTABLISSEMENTS DE DÉTENTION**

**Construction de quatre nouveaux établissements de détention dont un au Saguenay-Lac-Saint-Jean, un en Montérégie, un à Amos et un à Sept-Îles.**

À la suite de la décision du Conseil du trésor prise en février 2008 et en accord avec le ministère de la Sécurité publique, l'Agence a reçu le mandat de réaliser les dossiers d'affaires initiaux liés à la construction de ces quatre nouveaux établissements de détention. Plus précisément, selon l'entente signée avec le ministère en avril 2008, l'Agence procèdera aux analyses comparatives de la valeur des modes partenariats public-privé et conventionnel pour chacun des projets envisagés. Par la suite, l'Agence transmettra au ministère les dossiers d'affaires initiaux de ces projets ainsi qu'un avis de pertinence quant à la faisabilité de leur réalisation en mode PPP.

**ÉTAT D'AVANCEMENT DES MANDATS MCCC F AU 31 MARS 2008**



Il y a lieu de souligner que les analyses comparatives qui seront produites porteront uniquement sur la conception, la construction, le financement, l'entretien et le maintien des bâtiments.

La figure ci-dessous présente le degré de réalisation, en fonction des étapes relatives au parcours du processus en PPP, du mandat confié à l'Agence par le ministère de la Sécurité publique.

### **Un mandat confié par le ministère de la Justice**

#### **PALAIS DE JUSTICE**

##### **Agrandissement et rénovation des palais de justice de Salaberry-de-Valleyfield et de Rimouski.**

Conformément à l'entente de services avec le ministère de la Justice, l'Agence a procédé à l'analyse comparative de la réalisation de ces deux palais de justice selon le mode PPP et le mode conventionnel. Pour ce faire, l'Agence a passé en revue toute la documentation transmise et tenu plusieurs rencontres de travail avec le MJQ et la Société immobilière du Québec. L'Agence a également réalisé un étalonnage dans le secteur de la justice avec des projets PPP réalisés au Canada, en France et au Royaume-Uni et tenu des rencontres avec des représentants du secteur privé ayant été impliqués dans des projets en mode PPP. À partir de ces informations, un cadre méthodologique d'analyse de la valeur a été développé pour le projet de palais de justice de Salaberry-de-Valleyfield et appliqué par la suite au projet du palais de justice de Rimouski.

## **ÉTAT D'AVANCEMENT DES MANDATS MSP AU 31 MARS 2008**



La figure ci-dessous présente le degré de réalisation, en fonction des étapes relatives au parcours du processus en PPP, du mandat confié à l'Agence par le ministère de la Justice.

#### **Le mandat confié par le Secrétariat du Conseil du trésor**

Il ne s'agit pas ici d'un mandat afférent à des projets en mode PPP, mais plutôt à des prestations de service attendues de l'Agence. La justification de ce mandat s'appuie sur le fait que, en vertu de sa mission, l'Agence doit fournir certains services destinés plus particulièrement au Secrétariat du Conseil du trésor et au public en général.

Sommairement, ces attentes sont les suivantes :

Soutenir le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère du Conseil exécutif, notamment en fournissant des avis pour l'analyse de CT ou de mémoires au Conseil des ministres.

- > À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, l'Agence lui a transmis des avis, elle a collaboré à divers mémoires et rencontré régulièrement des organismes publics afin de faire le point sur la faisabilité en mode PPP de certains de leurs projets et pour répondre à toute autre préoccupation quant au mode PPP.

Mettre à la disposition des clientèles du Secrétariat du Conseil du trésor et du public en général un centre d'expertise sur les PPP.

- > L'Agence a procédé au maintien et au développement d'un centre de documentation et d'information (CDI) sur les PPP, ouvert à tous.

Informar les organismes publics, le milieu des affaires et le public sur les PPP.

- > Au cours de l'exercice 2007-2008, des représentants de l'Agence ont participé, à titre de conférenciers, à de nombreux événements, à des sessions de formation, à des rencontres avec les divers types de clientèle, afin de favoriser une meilleure compréhension du mode PPP.

### **ÉTAT D'AVANCEMENT DES MANDATS MJ AU 31 MARS 2008**



## SOMMAIRE DE L'ÉVOLUTION DES PROJETS EN PPP CONFIÉS À L'AGENCE AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES FINANCIERS

PROJETS EN MODE PPP

ÉTAT AU 31 MARS 2007

RÉALISATION AU 31 MARS 2008

### MINISTÈRE DES TRANSPORTS

#### AUTOROUTE 25

Parachèvement d'un tronçon de 7,2 km, comprenant un pont d'une longueur de 1,2 km, au nord-est de Montréal

Appel de propositions lancé en juillet 2006  
Dépôt des propositions en mars 2007

Deuxième rapport du vérificateur du processus en juin 2007  
Sélection du partenaire privé en juin 2007  
Clôture financière et signature de l'entente en septembre 2007  
Troisième rapport du vérificateur du processus en septembre 2007  
Dépôt de l'entente de partenariat à l'Assemblée nationale en octobre 2007  
Rapport sur l'analyse de la valeur ajoutée en novembre 2007  
Construction débutée au printemps 2008  
*Mise en service prévue pour 2011*

#### AUTOROUTE 30

Parachèvement d'un tronçon totalisant 42 km situé en Montérégie, au sud-ouest de Montréal

Appel de qualification lancé en novembre 2006  
Réception des candidatures en janvier 2007  
Rapport du vérificateur de processus en février 2007

Appel de propositions lancé en juin 2007  
*Dépôt du volet technique en avril 2008*  
*Dépôt du volet financier en mai 2008*  
*Sélection du partenaire privé prévue à l'été 2008*  
*Signature de l'entente de partenariat prévue pour l'automne 2008*

#### COMPLEXE TURCOT

Reconstruction complète des quatre échangeurs du complexe Turcot (Turcot, De La Vérendrye, Angrigon et Montréal-Ouest) à la jonction des autoroutes 15 et 20 à Montréal

Dossier d'affaires complété

#### HALTES ROUTIÈRES

Aménagement de sept aires de service sur les autoroutes et les routes du Québec

Appel de qualification lancé en novembre 2006  
Réception des candidatures en janvier 2007  
Sélection des candidats qualifiés en février 2007  
Appel de propositions lancé en mars 2007

Sélection du partenaire privé en janvier 2008  
*Signature de l'entente de partenariat prévue pour l'été 2008*  
*Mise en service des premières aires de service prévue pour l'automne 2008*

### MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

#### CENTRE D'HÉBERGEMENT ET DE SOINS DE LONGUE DURÉE (CHSLD)

Projet d'achat de 200 places d'hébergement et de soins de longue durée en Montérégie

Appel d'intérêt lancé en juin 2006

Appel de qualification lancé en juillet 2007  
Annonce des candidats qualifiés en octobre 2007  
Rapport du vérificateur des processus en octobre 2007  
*Lancement de l'appel de propositions prévu pour juin 2008*  
*Sélection du partenaire privé prévue pour l'automne 2008*  
*Signature de l'entente de partenariat prévue pour l'hiver 2009*

#### CENTRE HOSPITALIER DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (CHUM)

Construction d'un hôpital au 1000, rue Saint-Denis, adjacent au site de l'Hôpital Saint-Luc

Dépôt du dossier d'affaires en décembre 2006

Adoption par le gouvernement des conclusions du dossier d'affaires initial quant à la réalisation en mode PPP de certaines composantes des projets en juin 2007  
Lancement de l'appel de qualification en juin 2007  
Annonce des candidats qualifiés en novembre 2007  
Rapport du vérificateur du processus en novembre 2007  
*Lancement de l'appel de propositions prévu à l'automne 2008*

#### CENTRE DE RECHERCHE DU CENTRE HOSPITALIER DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (CRCHUM)

Construction d'un centre de recherche adjacent au site du centre hospitalier de l'Université de Montréal

Dépôt du dossier d'affaires en décembre 2006

Adoption par le gouvernement des conclusions du dossier d'affaires initial quant à la réalisation en mode PPP de certaines composantes des projets en juin 2007  
Lancement des appels de qualification en juin 2007  
Annonce des candidats qualifiés en novembre 2007  
Rapport du vérificateur du processus en novembre 2007  
*Lancement de l'appel de propositions prévu au printemps 2008*

#### CENTRE UNIVERSITAIRE DE SANTÉ MCGILL (CUSM)

Construction d'un complexe hospitalier, sur le site Glen incluant le Campus de la Montagne

Dépôt du dossier d'affaires en décembre 2006

Adoption par le gouvernement des conclusions du dossier d'affaires initial quant à la réalisation en mode PPP de certaines composantes des projets en juin 2007  
Lancement des appels de qualification en juin 2007  
Annonce des candidats qualifiés en octobre 2007  
Rapport du vérificateur du processus en octobre 2007  
*Lancement de l'appel de propositions prévu pour l'été 2008*

### MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE

#### NOUVELLE SALLE DE CONCERT DE MONTRÉAL (OSM)

Construction d'une nouvelle salle de concert pouvant accueillir 1 900 spectateurs, 200 choristes et 120 musiciens

L'actualisation du dossier d'affaires a été terminée à l'automne 2006  
Appel de qualification lancé en décembre 2006  
Réception des candidatures en mars 2007

Rapport du vérificateur du processus en avril 2007  
Annonce des candidats qualifiés en mai 2007  
Lancement de l'appel de propositions en décembre 2007  
Ateliers thématiques et rencontres individuelles en cours jusqu'en juin 2008  
*Annonce du soumissionnaire sélectionné prévue pour l'automne 2008*

### MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

#### ÉTABLISSEMENTS DE DÉTENTION

Construction de quatre nouveaux établissements de détention dont un au Saguenay-Lac-Saint-Jean, un en Montérégie, un à Amos et un à Sept-Îles

Décision du Conseil du trésor de confier à l'Agence l'élaboration d'un dossier d'affaires en février 2008  
*Signature de l'entente avec le ministère pour un dossier d'affaires en avril 2008*  
*Dépôt du dossier d'affaires prévu pour l'automne 2008*

### MINISTÈRE DE LA JUSTICE

#### PALAIS DE JUSTICE

Agrandissement et rénovation des palais de justice de Salaberry-de-Valleyfield et de Rimouski

Dépôt d'un avis de pertinence en février 2008

# Information, meilleures pratiques et disponibilité de ses compétences

## INFORMER LES ORGANISMES PUBLICS, LES AGENTS ÉCONOMIQUES ET LE PUBLIC EN GÉNÉRAL

En matière d'information et conformément aux dispositions de sa loi constitutive, l'Agence a pour mandat :

- > de mettre à la portée des personnes intéressées un centre de documentation et d'information sur toute question afférente au partenariat public-privé;
- > de recueillir et d'analyser à cette fin des renseignements sur les expériences de partenariat public-privé conduites au Canada et à l'étranger;
- > d'informer les organismes publics, le milieu des affaires et le public en général sur le concept de gestion publique en mode de partenariat public-privé.

### Centre de documentation et d'information (CDI)

L'Agence attache une attention particulière au Centre de documentation et d'information à la fois pour ses besoins de veille informationnelle et, plus généralement, l'information du public. La veille informationnelle s'est imposée à l'Agence dès sa création comme l'un des objectifs de sa mission qui est notamment de promouvoir les meilleures pratiques et une meilleure compréhension du mode PPP auprès du public.

À cet égard, l'Agence a poursuivi son développement en 2007-2008. Les supports documentaires tels que livres, périodiques, cédéroms, sondages, enquêtes et autres documents traitant des PPP sont à la disposition du public. Le CDI en réseau interne répond surtout aux besoins propres à l'Agence en matière d'acquisition des meilleures pratiques en mode PPP. Au 31 mars 2008, le CDI en réseau comprend 2 223 dossiers totalisant près de 10 000 fichiers relatifs au partenariat public-privé.

Bien qu'ayant une clientèle spécialisée (étudiants, organismes publics, firmes, consultants et journalistes), l'intérêt pour le CDI au vu des demandes d'information enregistrées a doublé au cours de l'année financière, tel que présenté à la figure ci-dessous.

### Site Web

Le site Internet<sup>1</sup> introduit en 2006 comporte nombre de renseignements sur l'Agence : son mandat, sa structure organisationnelle, les projets en cours et toute la documentation afférente aux différentes étapes du processus PPP. D'autre part, le site continue de relater les différents événements auxquels participent les représentants de l'Agence à titre de conférenciers. Le site demeure enfin une fenêtre ouverte sur le monde des partenariats public-privé dans la mesure où il donne accès aux autres organismes experts en ce domaine. En effet, on y trouve près d'une cinquantaine de liens vers les principales unités et agences de PPP du monde entier.

## PROGRESSION DES DEMANDES EXTERNES D'INFORMATION AU CDI



1. [www.ppp.gouv.qc.ca](http://www.ppp.gouv.qc.ca).

Au 31 mars 2008, le site Internet de l'Agence enregistrait 58 442 visites au cours de l'année financière. Durant la période considérée, les visites proviennent de 95 pays et territoires. Outre le Canada, les internautes qui ont consulté le site de l'Agence sont localisés notamment aux États-Unis, en France, en Grande-Bretagne, en Espagne, au Maroc, en Australie, en Allemagne, au Sénégal et à Hong-Kong.

L'actualisation du site Internet s'effectue régulièrement et en fonction de la nouveauté et de la pertinence de l'information à la disposition du public. En 2007, l'Agence a mis en ligne, pour une large consultation publique, son tout premier accord de partenariat, celui relatif à l'autoroute 25.

### **L'Agence dans les médias**

Les médias ont maintenu leur intérêt pour l'Agence et les projets en mode PPP. Les représentants de l'Agence ont accordé plusieurs entrevues à des médias d'information générale et à des revues professionnelles. Ce type d'intervention contribue à favoriser une meilleure compréhension du mode PPP. À cet égard, il importe de souligner que l'Agence, par l'entremise de son président-directeur général, est intervenue régulièrement dans les médias écrits afin de faire le point sur les tenants et aboutissants des PPP ou de rectifier des informations fautives à leur égard. Ces interventions exécutées avec diligence et efficacité contribuent directement à favoriser une meilleure compréhension du mode PPP.

De plus, l'Agence a participé à une émission d'affaires publiques destinée à un auditoire âgé de 18 à 35 ans. En effet, l'émission « Méchant contraste », diffusée sur les ondes de Télé-Québec, a présenté à son public les éléments principaux d'une entente de partenariat en insistant sur ses principaux avantages pour la partie publique. L'émission avait notamment comme objectif de présenter le transfert de risques réussi et les importantes économies de fonds publics investis pour le projet de l'autoroute 25.

### **Diffusion de l'information sur le concept de gestion publique en mode de partenariat public-privé**

Outre le recours aux activités de veille informationnelle et l'utilisation des technologies d'information, l'Agence s'engage dans des activités plus personnalisées et ciblées afin de favoriser une meilleure compréhension à l'égard des PPP et de préconiser l'utilisation des meilleures pratiques en la matière.

Les dirigeants de l'Agence sont régulièrement invités à agir à titre de conférenciers à des événements traitant des PPP, de grands projets ou de questions de développement économique. Ce genre d'événement rassemble un public formé de joueurs clés du monde de l'économie et de l'administration publique. En cours d'année, des représentants de l'Agence ont collaboré à plus de dix événements majeurs à titre de conférenciers, et ce, aux niveaux provincial, national et international. Parmi ceux-ci, soulignons les présentations du président-directeur général lors du 6<sup>e</sup> Forum Annuel des PPP à Paris, au Forum financier des innovations et des infrastructures à Toronto et au conseil d'administration de l'École des technologies supérieures.

Ces sollicitations auprès de l'Agence démontrent un intérêt accru de la part de la communauté des affaires et du public en général envers le concept de gestion publique en mode PPP. Elles confirment également que l'Agence est en voie de devenir une référence sur les pratiques en matière de PPP au sein de la communauté.

### **Représentations auprès d'autres administrations publiques**

L'Agence et son modèle d'affaires suscitent un réel intérêt de la part de divers gouvernements, dont certains disposent d'unités de PPP, tandis que d'autres envisagent la mise en place d'un tel organisme. C'est ainsi que l'Agence a rencontré, à leur demande, des représentants de la Russie, de la Chine (Hong-Kong) et de l'Espagne.

De plus, en vertu de l'entente de coopération franco-québécoise portant sur la modernisation de l'État, l'Agence est appelée à jouer un rôle privilégié dans l'établissement de liens de coopération avec les représentants de la Mission d'appui aux PPP (MAPPP) du gouvernement français. Ainsi, conformément aux mesures retenues dans le cadre de leur plan de travail 2007-2009, l'Agence a accueilli en novembre 2007, pour une période de dix jours, un représentant de la MAPPP. Ce séjour a permis au représentant français de se familiariser avec les pratiques de l'Agence en matière de PPP et son mode de fonctionnement. De son côté, celui-ci a informé les professionnels de l'Agence relativement à l'expérience française en matière de méthodologie et de développement d'outils de simulation des impacts monétaires des risques.

À la suite d'une analyse préliminaire réalisée en cours d'année, il a été entendu que les deux organismes procéderont en 2008 à la mise en place d'une plate-forme interactive. Un tel mécanisme permettra d'échanger, à titre exclusif, des informations d'intérêt commun, notamment en matière de retour d'expérience et de bonnes pratiques.

De plus, à l'automne 2007, le président-directeur général de l'Agence a entrepris des discussions avec ses collègues de l'Ontario et de la Colombie-Britannique dans le but d'améliorer l'échange d'information entre les trois organismes et de faire le point sur les approches et pratiques à favoriser en matière de PPP sur le marché canadien. L'Agence désire ainsi établir un forum continu de coopération et d'échange entre les principales unités de PPP au niveau canadien.

### **PROMOUVOIR LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE PPP**

Aux fins d'analyse des dossiers d'affaires, de mise en place des étapes de la stratégie d'acquisition et de l'élaboration des ententes de partenariats, l'Agence recense, adopte et développe, au bénéfice de ses clients, les meilleures pratiques en matière de PPP.

C'est dans cette optique que l'Agence a élaboré, dans le cadre de ses activités de l'année 2007-2008, une politique de validation des meilleures pratiques et un plan d'action pour la mise en application d'un outil informatique de classification et de transfert des connaissances au sein des équipes « Projets » de l'Agence.

#### **Politique de validation des meilleures pratiques**

L'objectif de cette politique consiste à édicter et à préciser les mécanismes adoptés par l'Agence afin de développer et de valider les meilleures pratiques devant être suivies par ses conseillers, ses directeurs et ses vice-présidents « Projets » ainsi que tout mandataire autorisé dans le cadre de la réalisation de projets en mode PPP.

De plus, cette politique précise les méthodes recommandées afin de maximiser les retours d'expérience découlant des conclusions tirées aux différentes étapes de la réalisation de projets spécifiques.

#### **Plan d'action : Classification et transfert des connaissances au sein des équipes « Projets » de l'Agence**

L'objectif principal de ce plan d'action vise à doter l'Agence d'un système de gestion des documents et de l'information stratégique permettant de planifier et de réaliser la mise en œuvre des différentes étapes de la stratégie et du processus d'acquisition en mode PPP. Ce système permettra de classer, rechercher, diffuser, analyser et synthétiser l'information recueillie dans le cadre de projets spécifiques, afin d'accroître l'efficacité des ressources allouées aux projets et de transférer le savoir-faire individuel au niveau collectif, au bénéfice de l'Agence et de ses clients.

De plus, cette dynamique permet d'intégrer plus rapidement les nouvelles ressources de l'Agence à ses activités professionnelles et de diffuser, de manière structurée, les procédés qu'elle développe et raffine.

D'autre part, les ressources de l'Agence participent à la rédaction de documents et de synthèses permettant de renseigner les gestionnaires publics sur les différents processus et mécanismes mis de l'avant par l'Agence dans le cadre de l'évaluation et de la réalisation de projets en mode partenariat public-privé.

À titre d'exemple, l'Agence a publié, pour l'année 2007-2008, deux documents d'information générale portant sur le processus d'acquisition en mode PPP pour des projets inférieurs à quarante millions de dollars et de plus de quarante millions de dollars. L'Agence a aussi collaboré, avec le ministère des Affaires municipales et des Régions, à l'élaboration d'un guide sur les partenariats public-privé destiné aux municipalités du Québec. Tous ces documents portent sur la promotion du recours aux meilleures pratiques en matière de PPP.

### **ASSURER LA DISPONIBILITÉ ET L'EXPERTISE DE SES COMPÉTENCES**

Par son savoir-faire et ses compétences, l'Agence s'assure de mettre en commun les atouts respectifs des secteurs public et privé afin de les orchestrer de manière à contribuer au renouvellement des infrastructures publiques, tout en générant la meilleure valeur eu égard aux fonds publics investis.

L'Agence constitue le centre d'expertise du gouvernement du Québec en matière de PPP. Afin d'accomplir sa mission, l'Agence doit réunir, maintenir et développer du personnel spécialisé en PPP. Toutefois, au Québec, les spécialistes en PPP sont en nombre limité et sont largement sollicités par le secteur privé.

Au cours de la dernière année, l'Agence a mis en place une stratégie concernant les ressources humaines qui a comme objectif de lui permettre de soutenir la croissance requise pour l'ensemble de ses projets. En effet, l'Agence fait présentement face à un défi lié à la rareté des ressources compétentes dans le marché. Aussi, elle s'affaire à développer un régime de rémunération globale, indispensable à son futur développement.

En lien avec cette stratégie, le plan d'action sur la classification et le transfert de connaissances est le premier pas vers l'augmentation de l'efficacité des ressources humaines à l'interne. Ce plan facilitera l'intégration des nouvelles ressources tout en contribuant à leur formation. Pour les ressources déjà en place, ce plan maximisera le développement et le partage de leurs compétences et expériences.

De plus, l'Agence est fière de l'équipe qu'elle a constituée au cours des trois dernières années. Elle considère primordiale et favorise fortement l'étroite collaboration qui existe actuellement entre son personnel junior et ses professionnels plus expérimentés. En effet, l'Agence a l'honneur de souligner le **Prix national pour un projet ou une réalisation en génie 2008**, décerné par Ingénieurs Canada à M. Gabriel Soudry, vice-président Projets à l'Agence. Le savoir-faire d'un mentor tel que M. Soudry, reconnu à l'échelle internationale, représente un avantage indéniable pour l'Agence. La nouvelle génération de professionnels des PPP pourra donc bénéficier d'un transfert de connaissances provenant des meilleures ressources disponibles, préparant ainsi la voie pour le succès futur des projets en mode PPP au Québec.

Les dispositions financières relatives à l'Agence sont décrétées au chapitre IV de sa loi constitutive. Il y est notamment promulgué que les prévisions budgétaires annuelles de l'Agence doivent être soumises à l'approbation du gouvernement\*.

Les honoraires-clients apparentés de l'Agence sont composés de deux principaux éléments : les heures facturables travaillées par les employés ainsi que les honoraires de consultants externes. Ce dernier élément apparaît donc en entier aux charges.

Lors de la présentation de ses prévisions budgétaires pour l'exercice financier 2007-2008, l'Agence visait un budget équilibré composé de produits de l'ordre de 8 112 000 dollars soit 4,612 millions de dollars pour ses propres honoraires et 3,5 millions de dollars pour les services de consultants externes pour le compte des clients de l'Agence.

La prévision incluait des charges d'une somme à peu près équivalente aux produits, de sorte que le surplus anticipé s'élevait à 6 415 dollars pour l'exercice 2007-2008\*\*.

Les produits réels pour l'exercice 2007-2008 s'élevaient à 11 377 437 dollars, soit 3 265 437 dollars de plus que les prévisions budgétaires initiales. Cette situation démontre que les demandes des clients ont nécessité plus d'efforts que ce qui avait été anticipé en terme d'heures travaillées, et ce, tant de la part de l'Agence que des consultants externes.

La sollicitation plus prononcée pour les services de l'Agence se manifeste par une hausse de 33 % non prévue des heures facturables travaillées, soit l'équivalent de 1 310 097 dollars. Quant aux hono-

raires de consultants externes, ils ont augmenté de près de 55 %, soit 1 919 140 \$ par rapport aux prévisions budgétaires. Toutefois, cet élément budgétaire n'a aucun impact sur le surplus de l'Agence dans la mesure où ce montant est entièrement répercuté aux charges. Du reste, l'accroissement des charges, eu égard aux prévisions, provient donc essentiellement de ces résultats.

Ce phénomène explique la quasi-totalité du surplus réalisé en 2007-2008, à savoir 313 456 dollars ce qui correspond à près de 3 % des produits de l'Agence. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Agence a remboursé la somme de 258 213 dollars due au gouvernement suite à sa création.

Soucieuse de continuer à offrir des services d'expertise de qualité, l'Agence a ajouté à son équipe de nouveaux effectifs. Ainsi, elle a été en mesure de répondre aux demandes croissantes de ses clients et à leurs spécificités.

Le surplus engendré en 2007-2008 ne permet pas d'ignorer le caractère volatil de la situation financière de l'Agence. En effet, advenant un ralentissement des mandats des clients qui, rappelons-le, sont tributaires du processus décisionnel gouvernemental, l'Agence assumerait une baisse non anticipée de ses produits. Or, compte tenu que la majorité de ses coûts de fonctionnement sont fixes, il pourrait en résulter un déficit d'exploitation.

À cet égard et comme le mentionne le Plan d'affaires 2006-2009, les défis pour l'Agence consistent à stabiliser ses revenus tout en adaptant l'évolution de ses ressources humaines aux besoins des clients.

\* Article 46 de la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec.

\*\* Décret numéro 348-2007, concernant l'approbation des prévisions budgétaires de l'Agence pour l'exercice financier 2007-2008.

# États financiers et rapport du Vérificateur général du Québec

---

Agence des partenariats  
public-privé du Québec  
États financiers  
de l'exercice terminé le 31 mars 2008

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>35</b>	Rapport de la direction
<b>37</b>	Rapport du vérificateur
<b>38</b>	Résultats et excédent cumulé
<b>39</b>	Bilan
<b>40</b>	Flux de trésorerie
<b>41 à 46</b>	Notes complémentaires



Les états financiers de l'Agence des partenariats public-privé du Québec ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de conventions comptables appropriées et qui respectent les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel d'activité concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles comptables internes, conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

L'Agence reconnaît qu'elle est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui la régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité de vérification dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et le vérificateur général, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

Le vérificateur général du Québec a procédé à la vérification des états financiers de l'Agence, conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, et son rapport du vérificateur expose la nature et l'étendue de cette vérification et l'expression de son opinion. Le vérificateur général peut, sans aucune restriction, rencontrer le conseil d'administration pour discuter de tout élément qui concerne sa vérification.



**JACQUES DUTIL**

Le directeur de l'administration,



**PIERRE LEFEBVRE**

Le président-directeur général,

Québec, le 27 mai 2008



À l'Assemblée nationale,

J'ai vérifié le bilan de l'Agence des partenariats public-privé du Québec au 31 mars 2008 et l'état des résultats et de l'excédent cumulé ainsi que l'état des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Agence au 31 mars 2008, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur le Vérificateur général* (L.R.Q., chapitre V-5.01), je déclare qu'à mon avis, à l'exception des changements relatifs aux instruments financiers tel qu'expliqué à la note 3, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Le Vérificateur général du Québec,



**RENAUD LACHANCE, CA**

Québec, le 27 mai 2008

**AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC**  
**RÉSULTATS ET EXCÉDENT CUMULÉ**  
**DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2008**

	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>PRODUITS</b>		
Honoraires – Clients apparentés (note 10)	<b>9 864 177 \$</b>	7 398 292 \$
Entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor	<b>1 500 000</b>	1 500 000
Virement de l'aide gouvernementale	<b>13 260</b>	6 630
	<b>11 377 437</b>	8 904 922
<b>CHARGES</b>		
Traitements et avantages sociaux	<b>4 029 361</b>	3 113 523
Services professionnels, administratifs et consultants externes	<b>5 966 697</b>	4 260 274
Loyer	<b>373 224</b>	282 362
Déplacements et représentation	<b>163 085</b>	194 779
Communication	<b>120 663</b>	93 696
Assurances	<b>32 950</b>	9 247
Fournitures et approvisionnement	<b>154 451</b>	156 211
Amortissement des immobilisations corporelles	<b>179 345</b>	134 304
Amortissement des actifs incorporels	<b>14 522</b>	5 425
Perte sur dépréciation d'immobilisations corporelles	<b>6 630</b>	–
Perte sur cession d'immobilisations corporelles	<b>1 087</b>	–
Intérêts sur la dette à long terme	<b>14 803</b>	15 948
Frais bancaires	<b>7 163</b>	19 578
	<b>11 063 981</b>	8 285 347
<b>EXCÉDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>313 456</b>	619 575
<b>EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT</b>	<b>619 575</b>	–
<b>EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN</b> (note 9)	<b>933 031 \$</b>	619 575 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC**  
**BILAN AU 31 MARS 2008**

	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Encaisse	251 062 \$	819 977 \$
Créances (note 4)	3 069 855	1 052 420
Travaux en cours (note 4)	1 693 933	485 797
Frais payés d'avance	32 340	41 894
	<b>5 047 190</b>	2 400 088
<b>Immobilisations</b> (note 5)	<b>560 098</b>	548 747
	<b>5 607 288 \$</b>	2 948 835 \$
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Emprunt au Fonds de financement (note 6)	825 000 \$	– \$
Charges à payer et frais courus	3 184 801	1 416 910
Dû au gouvernement du Québec, remboursé au cours de l'exercice	–	258 213
Portion court terme de la dette à long terme (note 7)	97 114	88 707
Provision pour vacances	158 124	129 571
	<b>4 265 039</b>	1 893 401
<b>Provision pour congés de maladie</b> (note 8)	<b>223 628</b>	157 161
<b>Aide gouvernementale reportée</b>	–	13 260
<b>Dette à long terme</b> (note 7)	<b>185 590</b>	265 438
	<b>4 674 257</b>	2 329 260
<b>EXCÉDENT CUMULÉ</b>	<b>933 031</b>	619 575
	<b>5 607 288 \$</b>	2 948 835 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



**CLAUDE A. GARCIA, PRÉSIDENT**



**DENYS JEAN, VICE-PRÉSIDENT**

**AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC**  
**FLUX DE TRÉSORERIE**  
**DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2008**

	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Excédent des produits sur les charges	<b>313 456 \$</b>	619 575 \$
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie		
Virement de l'aide gouvernementale	<b>(13 260)</b>	(6 630)
Amortissement des immobilisations corporelles	<b>179 345</b>	134 304
Amortissement des actifs incorporels	<b>14 522</b>	5 425
Perte sur dépréciation d'immobilisations corporelles	<b>6 630</b>	-
Perte sur cession d'immobilisations corporelles	<b>1 087</b>	-
	<b>501 780</b>	752 674
Variation des actifs et des passifs liés à l'exploitation		
Créances	<b>(2 017 435)</b>	(767 334)
Travaux en cours	<b>(1 208 136)</b>	(485 797)
Frais payés d'avance	<b>9 554</b>	(23 304)
Charges à payer et frais courus	<b>1 767 891</b>	1 226 795
Dû au gouvernement du Québec	<b>(258 213)</b>	-
Provision pour vacances	<b>28 553</b>	30 204
Provision pour congés de maladie	<b>66 467</b>	40 688
	<b>(1 611 319)</b>	21 252
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	<b>(1 109 539)</b>	773 926
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	<b>(149 489)</b>	(99 576)
Acquisition d'actifs incorporels	<b>(45 245)</b>	(5 218)
Produit de cession d'immobilisations corporelles	<b>2 443</b>	-
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(192 291)</b>	(104 794)
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Emprunt au Fonds de financement	<b>1 425 000</b>	1 650 000
Remboursement de l'emprunt au Fonds de financement	<b>(600 000)</b>	(1 650 000)
Remboursement de la dette à long terme	<b>(92 085)</b>	(66 823)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>732 915</b>	(66 823)
<b>AUGMENTATION DE L'ENCAISSE</b>	<b>(568 915)</b>	602 309
<b>ENCAISSE AU DÉBUT</b>	<b>819 977</b>	217 668
<b>ENCAISSE À LA FIN</b>	<b>251 062 \$</b>	819 977 \$

Les intérêts versés au cours de l'exercice s'élèvent à 21 966 \$.

L'Agence a acquis pour 20 644 \$ d'immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette à long terme d'un montant équivalant.

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**AGENCE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DU QUÉBEC**  
**NOTES COMPLÉMENTAIRES**  
**31 MARS 2008**

**1. CONSTITUTION ET OBJET**

L'Agence des partenariats public-privé du Québec, personne morale au sens du Code civil, est instituée en vertu de l'article 1 de la *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec* (L.R.Q., A-7.002), laquelle est entrée en vigueur le 18 avril 2005.

Elle a pour mission de contribuer, par ses conseils et son expertise, au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens dans le cadre de la mise en œuvre de projets de partenariats public-privé.

En vertu de l'article 2 de sa loi constitutive, l'Agence est mandataire de l'État et, par conséquent, n'est pas assujettie aux impôts sur le revenu au Québec et au Canada.

**2. CONVENTIONS COMPTABLES**

La préparation des états financiers de l'Agence par la direction, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, exige que celle-ci ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont une incidence à l'égard de la comptabilisation des actifs et passifs, de la présentation des actifs et passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que de la comptabilisation des produits et des charges au cours de la période visée par les états financiers. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions faites par la direction.

**INSTRUMENTS FINANCIERS**

**ÉVALUATION INITIALE**

Les instruments financiers sont constatés à la juste valeur à la date de transaction. Les coûts de transaction sont comptabilisés en résultat net.

**CATÉGORIE D'INSTRUMENTS FINANCIERS ET ÉVALUATION ULTÉRIEURE**

**ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION**

Les actifs et passifs détenus à des fins de transaction sont évalués à leur juste valeur et les gains et les pertes qui découlent de leur réévaluation à la juste valeur sont constatés en résultat net, le cas échéant. Les produits d'intérêt sont inclus aux Honoraires — Clients apparentés et la charge d'intérêt est incluse dans les intérêts sur la dette à long terme.

L'Agence a classé comme actifs et passifs détenus à des fins de transaction l'encaisse et a désigné de façon irrévocable les instruments financiers à court terme suivants : créances, charges à payer et frais courus, provision pour vacances.

**AUTRES PASSIFS**

Les autres passifs financiers comprennent tous les passifs financiers non dérivés qui ne sont pas classés dans la catégorie détenus à des fins de transaction. Ces passifs sont évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

L'Agence a classé dans cette catégorie l'emprunt au Fonds de financement et la dette à long terme.

**JUSTE VALEUR**

La juste valeur est le montant de la contrepartie dont conviendraient des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence. Ces valeurs sont déterminées en fonction de méthodes d'évaluation telle l'actualisation aux taux d'intérêt courants des flux de trésorerie futurs.

**RÉSULTAT ÉTENDU**

L'Agence n'a classé aucun instrument financier comme actifs financiers disponibles à la vente. Par conséquent, le résultat étendu ne diffère pas de l'excédent des produits sur les charges.

## **TRAVAUX EN COURS**

Les travaux en cours représentent l'excédent des coûts et une certaine marge bénéficiaire, le cas échéant, des contrats en cours sur les montants facturés.

## **IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Elles sont amorties sur leur durée de vie utile prévue selon la méthode de l'amortissement linéaire et les durées suivantes :

Améliorations locatives	5 ans
Mobilier et équipement de bureau	5 ans
Équipement informatique	3 ans

L'Agence examine régulièrement la valeur comptable de ses immobilisations corporelles en comparant la valeur comptable de celles-ci avec les flux de trésorerie futurs non actualisés qui devraient être générés par l'actif. Tout excédent de la valeur comptable sur la juste valeur est imputé aux résultats de la période au cours de laquelle la dépréciation a été déterminée.

Les subventions pour l'acquisition d'immobilisations sont comptabilisées comme aide gouvernementale reportée et sont virées aux résultats selon la même méthode et les mêmes taux d'amortissement que les immobilisations corporelles subventionnées auxquelles elles se rapportent.

## **ACTIFS INCORPORELS**

Les actifs incorporels, composés de logiciels, sont comptabilisés au coût et sont amortis sur leur durée de vie utile prévue, soit 3 ans, selon la méthode de l'amortissement linéaire.

Ils sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.

Tout excédent de la valeur comptable sur la juste valeur est imputé aux résultats de la période au cours de laquelle la dépréciation a été déterminée.

## **CONSTATATION DES PRODUITS**

Les produits d'honoraires des clients sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement des travaux.

En ce qui concerne la refacturation des frais de consultants externes, l'Agence constate un produit équivalent à la charge facturée par ces consultants externes. Quant aux honoraires directs facturés par l'Agence, ceux-ci sont évalués selon les heures travaillées et les débours effectués.

Les autres produits sont constatés lorsqu'il y a une preuve convaincante de l'existence d'un accord, que le service a été rendu, que son prix est déterminé ou déterminable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

## **RÉGIMES DE RETRAITE**

La comptabilité des régimes à cotisations déterminées est appliquée aux régimes interentreprises à prestations déterminées gouvernementaux compte tenu que l'Agence ne dispose pas de suffisamment d'information pour appliquer la comptabilité des régimes à prestations déterminées.

### **3. MODIFICATIONS DE CONVENTIONS COMPTABLES**

#### **MODIFICATIONS AU COURS DU PRÉSENT EXERCICE**

Au 1<sup>er</sup> avril 2007, l'Agence a appliqué les nouvelles recommandations de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) quant à la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des instruments financiers à la suite de la publication des chapitres 1530 — « Résultat étendu », 3855 — « Instruments financiers-comptabilisation et évaluation », et 3861 — « Instruments financiers — Informations à fournir et présentation » du Manuel de comptabilité de l'ICCA.

Pour l'Agence, l'impact de ces nouvelles conventions comptables se limite uniquement à la divulgation d'informations additionnelles, compte tenu qu'il n'y a eu aucun effet quant à la mesure des instruments financiers à la suite des classements adoptés par l'Agence, lesquels sont divulgués à la note 2.

#### **MODIFICATIONS FUTURES DE CONVENTIONS COMPTABLES**

Au cours du prochain exercice, l'Agence appliquera les nouvelles recommandations de l'ICCA quant aux nouveaux chapitres suivants : 3862 — « Instruments financiers — Informations à fournir » et 3863 — « Instruments financiers — présentation ».

Ces chapitres visent à informer les utilisateurs de façon à leur permettre d'évaluer l'importance des instruments financiers au regard de la situation financière et à la performance financière de l'entité, et d'évaluer la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers auxquels l'entité est exposée ainsi que de la façon dont elle gère ces risques. Les chapitres 3862 et 3863 remplacent le chapitre 3861 du Manuel, intitulé « Instruments financiers — informations à fournir et présentation ». Ces derniers modifient et augmentent les exigences en matière d'informations à fournir, mais reprennent telles quelles les exigences en matière de présentation.

Par ailleurs, l'ICCA a également publié le chapitre 3064 — « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » en remplacement des chapitres 3062 — « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels » et 3450 — « Frais de recherche et de développement ». Ce nouveau chapitre établit des normes de comptabilisation, d'évaluation et d'information applicables aux écarts d'acquisition et aux actifs incorporels, y compris les actifs incorporels générés à l'interne. Ce chapitre s'appliquera aux états financiers des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008.

Les chapitres 3862 et 3863 visant spécifiquement l'information à fournir, il n'y aura aucune incidence sur les résultats de l'Agence. Quant au chapitre 3064, la direction estime qu'il n'y aura pas d'incidences significatives sur ses états financiers au regard de l'application de ces nouvelles normes.

#### 4. CRÉANCES ET TRAVAUX EN COURS

	Au 31 mars 2008		
	Créances	Travaux en cours	Total
Ministère de la Santé et des Services sociaux	1 078 751 \$	1 495 531 \$	2 574 282 \$
Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine	1 390 493	110 549	1 501 042
Ministère de la Justice	1 399	–	1 399
Ministère des Transports	442 811	87 853	530 664
	<b>2 913 454</b>	<b>1 693 933</b>	<b>4 607 387</b>
Entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor	150 000	–	150 000
Autres	6 401	–	6 401
	<b>3 069 855 \$</b>	<b>1 693 933 \$</b>	<b>4 763 788 \$</b>

	Au 31 mars 2007		
	Créances	Travaux en cours	Total
Ministère de la Santé et des Services sociaux	160 696 \$	312 148 \$	472 844 \$
Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine	424 072	159 246	583 318
Ministère des Transports	317 652	14 403	332 055
	902 420	485 797	1 388 217
Entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor	150 000	–	150 000
	1 052 420 \$	485 797 \$	1 538 217 \$

#### 5. IMMOBILISATIONS

	Au 31 mars 2008		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Améliorations locatives	465 672 \$	182 887 \$	282 785 \$
Mobilier et équipement de bureau	172 905	47 833	125 072
Équipement informatique	198 134	89 572	108 562
	<b>836 711</b>	<b>320 292</b>	<b>516 419</b>
<b>Actifs incorporels</b>			
Logiciels	64 847	21 168	43 679
	<b>901 558 \$</b>	<b>341 460 \$</b>	<b>560 098 \$</b>

	Au 31 mars 2007		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Améliorations locatives	435 879 \$	94 030 \$	341 849 \$
Mobilier et équipement de bureau	111 550	22 015	89 535
Équipement informatique	147 285	42 878	104 407
	694 714	158 923	535 791
<b>Actifs incorporels</b>			
Logiciels	19 602	6 646	12 956
	714 316 \$	165 569 \$	548 747 \$

#### 6. EMPRUNT AU FONDS DE FINANCEMENT

Le gouvernement du Québec a autorisé, en vertu du décret 169-2006, l'Agence à contracter une marge de crédit d'un montant autorisé de 3 000 000 \$. Cette marge de crédit porte intérêt au taux moyen des acceptations bancaires plus une marge de 0,30 %, lequel représente un taux de 3,91 % au 31 mars 2008. Cet emprunt vient à échéance le 30 juin 2008.

## 7. DETTE À LONG TERME

### ENTENTES D'OCCUPATION AUPRÈS DE LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU QUÉBEC

	2008	2007
Au taux fixe de 4,69 %, remboursable par versements mensuels de 3 471 \$, échéant le 31 octobre 2010	101 158 \$	137 146 \$
Au taux fixe de 4,70 %, remboursable par versements mensuels de 3 278 \$, échéant le 31 mars 2011	109 879	143 201
Au taux fixe de 4,70 %, remboursable par versements mensuels 1 377 \$, échéant le 31 octobre 2011	54 402	73 798
Au taux fixe de 4,48 %, remboursable par versements mensuels de 898 \$, échéant le 30 novembre 2009	17 265	–
	<b>282 704 \$</b>	354 145
Portion court terme de la dette à long terme	97 114	88 707
	<b>185 590 \$</b>	265 438 \$

Les versements en capital à effectuer au cours des 4 prochains exercices se détaillent comme suit :

	2009	97 114 \$
	2010	98 141
	2011	77 958
	2012	9 491
		282 704 \$

## 8. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

### RÉGIMES DE RETRAITE

Les membres du personnel de l'Agence participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE). Ces régimes interentreprises sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite ou au décès.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le taux de cotisation de l'Agence pour le RREGOP a augmenté de 7,06 % à 8,19 % de la masse salariale cotisable. Quant aux taux de cotisations du RRPE et du RRAS, ils sont passés de 7,78 % à 10,54 %.

Les cotisations de l'Agence imputées aux résultats de la période s'élèvent à 167 889 \$ (124 287 \$ en 2007). Les obligations de l'Agence envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

### PROVISION POUR CONGÉS DE MALADIE

	Au 31 mars 2008	
Solde au début	157 161 \$	
Charge de l'exercice	85 353	
Prestations versées au cours de l'exercice	(18 886)	
	<b>223 628 \$</b>	
		Au 31 mars 2007
Solde au début		116 473 \$
Charge de l'exercice		63 583
Prestations versées au cours de l'exercice		(22 895)
		157 161 \$

## **9. EXCÉDENT CUMULÉ**

En vertu de l'article 44 de sa loi constitutive, les sommes reçues par l'Agence doivent être affectées au paiement de ses obligations. Le surplus, s'il en est, est conservé par l'Agence à moins que le gouvernement en décide autrement.

## **10. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS**

En plus des opérations entre apparentés déjà divulguées dans les états financiers, l'Agence a conclu la totalité de ses produits avec des apparentés et a engagé une charge de loyer de 342 077 \$ avec la Société immobilière du Québec. Toutes ces opérations sont comptabilisées à la valeur d'échange. L'Agence est apparentée avec tous les ministères et les fonds spéciaux ainsi qu'avec tous les organismes et entreprises contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis, soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du gouvernement du Québec. L'Agence n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux états financiers.

## **11. ENGAGEMENTS**

L'Agence est locataire d'espaces de bureaux en vertu d'ententes d'occupation avec la Société immobilière du Québec. Ces ententes viennent à échéance en mars et en octobre 2011. Les loyers minimums futurs totalisent 1 403 008 \$ et comprennent les versements suivants pour les quatre prochains exercices : 450 024 \$ en 2009, 2010 et 2011 ainsi que 52 936 \$ pour 2012.

Au cours de l'exercice, l'immeuble commercial où sont logés les bureaux du siège social a été vendu. Il est possible que l'Agence soit contrainte de déménager son siège social. Actuellement, il est impossible d'évaluer quels seront les impacts sur les loyers minimums futurs.

En vertu de contrats de location, l'Agence s'est engagée à louer des équipements de bureau. Les contrats viennent à échéance en octobre 2011 et mars 2013. Les paiements minimums exigibles totalisent 57 861 \$ et comprennent les versements suivants pour les cinq prochains exercices : 12 752 \$ en 2009, 2010 et 2011, 11 017 \$ en 2012 et 8 588 \$ en 2013.

## **12. INSTRUMENTS FINANCIERS**

### **JUSTE VALEUR**

La juste valeur des instruments financiers à court terme est équivalente à leur coût en raison de leur échéance rapprochée.

La juste valeur de la dette à long terme est équivalente à sa valeur comptable compte tenu que les conditions qui prévalent sur le marché au 31 mars 2008 sont semblables à celles qui prévalaient lors de son émission.

### **RISQUE DE CRÉDIT**

L'exposition au risque de crédit de l'Agence correspond à la valeur comptable des éléments d'actifs financiers.

### **RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT**

La volatilité des taux d'intérêts se répercute sur la juste valeur des actifs et des passifs financiers (risque de marché lié au taux d'intérêt).

La dette à long terme porte des intérêts à taux fixes. Étant donné que l'Agence prévoit le remboursement complet de ces emprunts à l'échéance, les risques auxquels est exposée l'Agence relativement à la dette à long terme sont minimes.

## **13. CHIFFRES DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT**

Certains chiffres de l'exercice 2007 ont été reclassés afin de rendre leur présentation identique à celle de l'exercice 2008.

**annexe 1****STATISTIQUES SUR LA PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS  
AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS**DU 1<sup>er</sup> AVRIL 2007 AU 31 MARS 2008**Conseil d'administration**

ADMINISTRATEUR	PRÉSENCES/NOMBRE TOTAL DE RÉUNIONS
Barbe, Christiane	6/8
Boyer, Marcel	8/8
Garcia, Claude A.	8/8
Jean, Denys	5/8
Kavanagh, Judith Ann	7/8
Kessous, Perla*	2/8
Lefebvre, Pierre	8/8
Paquet, Roger	7/8
Parenteau, Nathalie	8/8

\* Membre entré en fonction en septembre 2007.

**Comité de vérification**

ADMINISTRATEUR	PRÉSENCES/NOMBRE TOTAL DE RÉUNIONS
Boyer, Marcel	6/6
Kavanagh, Judith Ann	5/6
Parenteau, Nathalie	6/6

**Comité des ressources humaines**

ADMINISTRATEUR	PRÉSENCES/NOMBRE TOTAL DE RÉUNIONS
Barbe, Christiane	3/3
Boyer, Marcel*	1/3
Garcia, Claude A.**	2/3
Kavanagh, Judith Ann	2/3
Kessous, Perla***	2/3

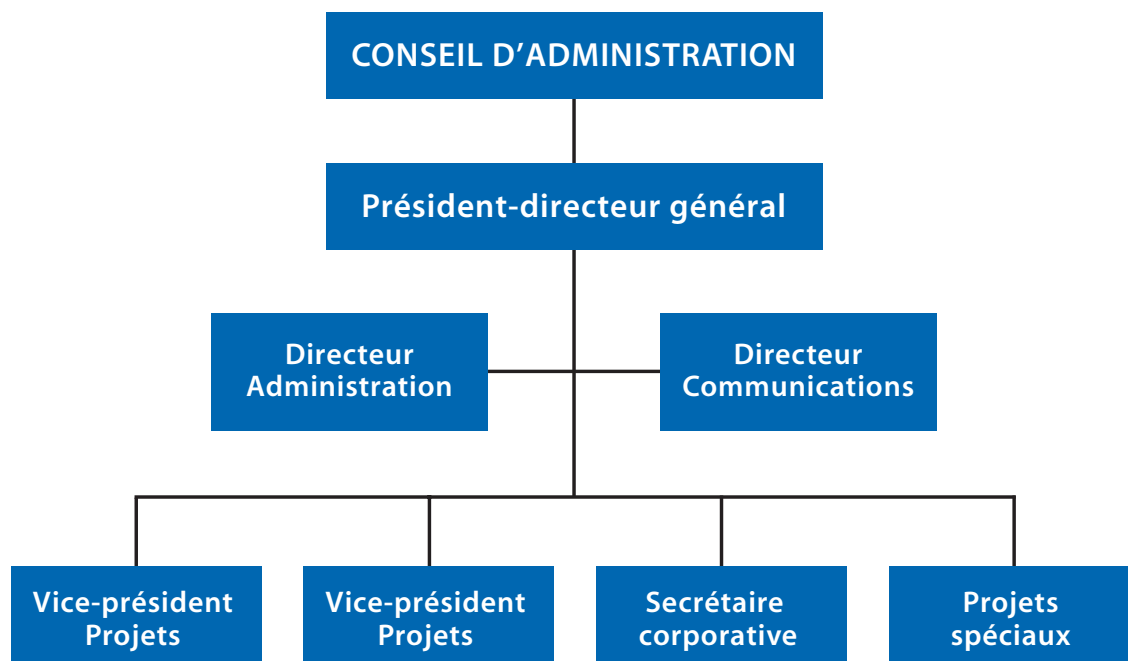
\* Membre ayant quitté en août 2007

\*\* Membre entré en fonction en août 2007

\*\*\* Membre entré en fonction en septembre 2007

## annexe 2

### ORGANIGRAMME



## annexe 3

### TABLEAU SCHÉMATIQUE DU PLAN D'AFFAIRES

**MISSION :** Contribuer, par ses conseils et son expertise, au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens dans le cadre de la mise en œuvre des projets de partenariat public-privé (PPP).

**VISION :** S'engager activement, en qualité de collaborateur dynamique, à l'avancement des projets de PPP des ministères et organismes publics, en tirant pleinement avantage de la concurrence entre les partenaires privés combinée à la maîtrise d'œuvre du secteur public, afin d'obtenir la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis, et ce, en matière de coûts, de qualité et de pérennité des services publics.

**ENJEUX :** > *Instaurer une nouvelle façon de faire.* > *Assurer la disponibilité de ses compétences.*  
> *Obtenir l'adhésion des acteurs concernés.* > *Stabiliser ses revenus.*

#### AXE >

PROJETS	MEILLEURES PRATIQUES ET INFORMATION	COMPÉTENCES
<p><b>Orientation/objectifs</b> <i>Contribuer au succès des projets</i></p> <p>Maximiser la valeur des projets en fonction des fonds publics investis. Assurer la transparence et l'objectivité du processus de sélection.</p>	<p><b>Orientation/objectifs</b> <i>Outil de référence en matière de PPP</i></p> <p>Mettre en place un centre de documentation et d'information. Fournir aux personnes intéressées de l'information objective et factuelle.</p>	<p><b>Orientation/objectifs</b> <i>Assurer la disponibilité de l'Agence</i></p> <p>Développer et maintenir les compétences au sein de l'Agence. Suivre l'évolution des projets et répondre aux exigences des clients.</p>
MOYENS		
<p>Élaborer une structure de gouvernance pour chaque projet. Mener à terme le dossier d'affaires avant d'amorcer la stratégie d'acquisition. Appliquer une stratégie d'acquisition favorisant la concurrence entre les partenaires privés. Favoriser la transparence du processus lors de la sélection du partenaire privé. Faire vérifier les principales étapes de la stratégie d'acquisition.</p>	<p>Élaborer une politique de veille relative aux PPP. Structurer un centre de documentation et d'information où sont colligées et diffusées l'information et les meilleures pratiques sur les PPP. Assurer l'amélioration continue du site Web. Participer à des conférences, des colloques et divers forums existants. Contribuer à l'amélioration de la compréhension du mode PPP.</p>	<p>Favoriser la formation continue des ressources humaines. Assurer le transfert de l'expertise et du savoir-faire entre les projets. Mettre en place des conditions propices au développement des compétences. Adapter les ressources de l'Agence aux besoins des clients. Créer une banque de candidatures et de consultants en matière de PPP.</p>
INDICATEURS		
<p>Nombre d'ententes de service incluant une structure de gouvernance. Nombre de dossiers d'affaires menés à terme. Nombre de partenaires privés intéressés et retenus, en vertu de la stratégie d'acquisition. Détermination de la valeur ajoutée relativement aux fonds publics investis par projet. Étendue et nature de l'information accessible au public. Rapports des vérificateurs externes de processus.</p>	<p>Implantation d'une politique de veille relative aux PPP. Nombre de consultations. Demandes d'information reçues et traitées. Nombre de publications sur les meilleures pratiques. Achalandage du site Web, profil des utilisateurs, etc. Nombre d'activités auprès des divers types de clientèle et du public en général. Nombre de publications et types de clientèle visés. Taux de notoriété de l'Agence.</p>	<p>Nombre de jours de formation. Nombre de personnes travaillant à plus d'un projet. Taux de roulement du personnel. Élaboration d'une stratégie de gestion interne des connaissances. Évaluation de la satisfaction de la clientèle. Mise en place d'une banque de candidatures et de consultants en matière de PPP.</p>

## annexe 4

### CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AGENCE

#### SECTION I

##### OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

01. Le présent code d'éthique et de déontologie a pour objet d'établir les principes d'éthique et les règles de déontologie des administrateurs de l'Agence des partenariats public-privé du Québec (ci-après l'Agence).
02. Le présent code s'applique aux membres du conseil d'administration de l'Agence (ci-après l'administrateur).

#### SECTION II

##### PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET RÈGLES GÉNÉRALES DE DÉONTOLOGIE

03. Les administrateurs et les experts nommés pour œuvrer à l'Agence doivent contribuer, dans le cadre de leur mandat, à la réalisation de la mission et des objectifs de cette dernière.

Le cas échéant, les administrateurs doivent aussi contribuer à la bonne administration des biens publics qui leur sont confiés.

La contribution des administrateurs doit être faite, dans le respect du droit, avec honnêteté, loyauté, prudence, diligence, efficacité, assiduité et équité.

04. L'administrateur est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif et le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* (L.R.Q., c. M-30, a. 3.0.1. et 3.0.2), ainsi que ceux établis dans le présent code d'éthique et de déontologie. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent.

Il doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles. Il doit de plus organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.

05. L'administrateur est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.
06. L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane.
07. L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations de ses fonctions. Il doit dénoncer à l'Agence tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre l'Agence, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.

08. Tout administrateur qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'Agence doit, sous peine de révocation, dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.
09. L'administrateur ne doit pas confondre les biens de l'Agence avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.
10. L'administrateur ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.
11. L'administrateur ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste. Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur ou à l'Agence.
12. L'administrateur ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.
13. L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.
14. L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de l'Agence.
15. L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant l'Agence ou un autre organisme ou entreprise avec laquelle elle avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.
16. Le président du conseil d'administration doit s'assurer du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les administrateurs.
17. L'Agence doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations fournies par les administrateurs en application du présent règlement.

## annexe 5

### CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE À L'INTENTION DES EMPLOYÉS

#### PRÉAMBULE

En vertu de sa loi constitutive, l'Agence des partenariats public-privé du Québec doit établir les normes applicables en matière d'éthique et de déontologie à son personnel. Ces normes doivent contenir des dispositions comportant au moins les exigences prescrites à l'égard d'un fonctionnaire en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., c. F-3.1.1).

Les articles 4 à 12 de cette loi, le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* (G.O.Q. II, 6 novembre 2002, p. 7639), articles 1 à 14 et annexes, ainsi que la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise constituent les assises de l'éthique dans la fonction publique.

L'essentiel de ces documents apparaît dans la brochure intitulée *L'éthique dans la fonction publique québécoise*. Ce guide, publié par le ministère du Conseil exécutif en 2003, est un document de référence sur les valeurs et les règles générales en matière d'éthique dans la fonction publique. Sa forme et son contenu ont servi de base à la rédaction du présent règlement.

#### SECTION I

##### OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

01. Le présent code d'éthique et de déontologie a pour objet de préciser les règles qui doivent encadrer la conduite des employés de l'Agence des partenariats public-privé du Québec (ci-après l'Agence) dans l'exercice de leurs fonctions.
02. Ce code s'applique à tous les employés de l'Agence et de ses filiales.

#### SECTION II

##### PRINCIPES

03. L'éthique ne saurait se fonder uniquement sur un ensemble de règles. En cas de doute sur l'application de celles-ci, l'employé doit se référer aux principes sur lesquels reposent ces règles. C'est ainsi que la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise était déposée officiellement à l'Assemblée nationale, le 21 novembre 2002. Les valeurs adoptées sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.
04. Les règles qui s'appliquent à la fonction publique et qui ont servi de base à l'élaboration du présent code ont été adaptées à la mission et aux fonctions particulières de l'Agence.

La clientèle de l'Agence est constituée des ministères et organismes publics du gouvernement du Québec. L'Agence n'offre pas de services directs à la population. Il sera donc question, dans le présent document, de service au client ou à la clientèle plutôt que de service au public ou à la population. Par ailleurs, les services fournis par l'Agence supposent de nombreuses relations d'affaires avec le secteur privé. Cette particularité exige de définir de façon plus ciblée les règles de comportement qui doivent encadrer l'ensemble des relations d'affaires de l'Agence.

### SECTION III

#### OBLIGATIONS DE L'EMPLOYÉ

05. Les obligations de l'employé ont été regroupées sous cinq volets :

- > la prestation de travail;
- > le lien avec l'organisme;
- > l'exclusivité de services;
- > les services aux ministères et organismes publics;
- > le comportement.

#### LA PRESTATION DE TRAVAIL

06. La prestation de travail comporte deux types d'obligations : l'obligation d'assiduité et celle de compétence.

L'obligation d'assiduité réclame que l'employé soit présent au travail, qu'il accomplisse sa tâche avec diligence, qu'il respecte ses heures de travail, qu'il organise son travail de façon à minimiser les déplacements et les pertes de temps et qu'il ne s'absente pas sans justification ni sans autorisation préalable.

L'obligation de compétence exige que l'employé accomplisse les tâches qui lui sont attribuées en dispensant le service demandé dans le temps requis, d'une manière appropriée, efficace et à la satisfaction de ses clients.

Enfin, il doit, par une mise à jour de ses connaissances, s'assurer de conserver la compétence requise pour accomplir efficacement ses fonctions.

#### LE LIEN AVEC L'ORGANISME

07. Pour réaliser sa mission, l'Agence doit recourir à des ressources diversifiées qui ont à travailler en équipe. L'employé ne travaille donc pas seul, il est lié à tous les autres employés dans le but de fournir aux clients un service de haute qualité, conforme aux objectifs de l'Agence.

Afin de coordonner l'ensemble des efforts et des ressources et de permettre l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs, il importe que l'employé respecte l'obligation d'obéissance hiérarchique ainsi que l'obligation de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée.

L'obligation d'obéissance hiérarchique suppose que l'employé accomplisse les tâches qu'on lui demande de remplir. Il doit non seulement exercer les attributions de son emploi mais aussi celles que lui confient ses supérieurs. S'il estime qu'une demande est injuste ou déraisonnable, il peut alors en discuter avec ses supérieurs et, par la suite, s'il y a lieu, en référer aux autorités compétentes.

L'obligation de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée signifie avant tout une adhésion aux principes démocratiques régissant notre société. Cette obligation requiert que l'employé défende les intérêts de ses employeurs, l'Agence et le gouvernement, et évite de leur causer du tort, par exemple en utilisant un langage ou un comportement inapproprié ou en divulguant des renseignements de nature confidentielle.

## L'EXCLUSIVITÉ DE SERVICES

08. Il faut entendre par obligation de l'exclusivité de services, l'exigence minimale que l'employé se présente au travail dans des conditions propices à l'accomplissement efficace de ses tâches et qu'il se consacre, durant les heures de travail, entièrement à l'exécution des fonctions qui lui sont confiées.

Tout employé, qui est engagé ou qui pense s'engager dans l'exercice d'une fonction à l'extérieur de l'Agence, que cette fonction soit rémunérée ou non, doit s'assurer que celle-ci n'a pas ou n'aura pas d'effets sur son assiduité, son rendement et la qualité de son travail à l'Agence et ne le place pas ou ne le placera pas dans une situation de conflit d'intérêts.

L'employé qui exerce une fonction à l'extérieur de l'Agence est tenu d'en aviser ses supérieurs. Il est également tenu, comme tous les employés, à l'obligation d'agir avec honnêteté comme défini ultérieurement. Plus explicitement, cette obligation, dans le cas de l'exclusivité de services, interdit à tout employé, à partir des locaux de l'Agence et en utilisant les ressources (le personnel, le matériel et l'équipement) mises à sa disposition par l'Agence, de s'occuper, même de façon occasionnelle, de tout travail qui relève d'une fonction ou d'une charge exercée à l'extérieur de l'Agence.

## LES SERVICES AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS

09. Les services aux ministères et organismes publics constituent l'essence même de la mission de l'Agence. L'organisme doit donc être tourné vers la satisfaction du client, ce qui signifie de le traiter avec égards et diligence.

L'obligation de traiter le client avec égards se manifeste par un comportement poli et courtois, et ce, sans discrimination ni harcèlement. L'employé est à l'écoute du client, lui fournit des services d'expertise et des conseils relativement à ses projets, l'aide à formuler ses besoins, le conseille dans l'examen des solutions et l'informe de l'incidence de ses décisions.

Quant à l'obligation de diligence, elle requiert que l'employé s'empresse de traiter les dossiers qui lui sont confiés, et ce, avec transparence et de façon équitable dans le cadre législatif et administratif régissant le fonctionnement de l'Agence et du gouvernement.

## LE COMPORTEMENT

10. Les obligations liées au comportement sont multiples et touchent plusieurs aspects, notamment l'honnêteté, l'impartialité, l'absence de conflit d'intérêts. Ces obligations sont propres à toute organisation mais, compte tenu du statut de l'Agence, le comportement entraîne également des obligations particulières liées à la discrétion, à la neutralité politique et à la réserve.

### a) La discrétion

L'obligation de discrétion signifie que l'employé doit garder secrets des faits ou renseignements dont il prend connaissance dans l'exercice de ses fonctions et qui revêtent un caractère confidentiel. Cette obligation signifie également que l'employé adopte une attitude de retenue à l'égard de tous les faits ou de toute information qui, s'il les dévoilait, pourraient nuire à l'intérêt public, à l'autorité constituée, aux ministères et organismes publics, aux fournisseurs ou porter atteinte à la vie privée de citoyens ou aux activités privées d'entreprises.

Cette obligation signifie également que l'employé s'abstient de prendre connaissance, ou même de tenter de prendre connaissance, d'un renseignement confidentiel qui n'est pas nécessaire à l'exercice de ses fonctions, même s'il n'a pas l'intention de le divulguer.

Dans ce contexte, tout employé qui se propose de publier un document ou de se prêter à une entrevue sur des sujets liés aux fonctions qu'il exerce ou aux activités de l'Agence doit, préalablement, obtenir l'autorisation de ses supérieurs.

#### **b) La neutralité politique et la réserve**

L'obligation de neutralité politique lie l'employé dans l'exercice de ses fonctions. L'obligation de réserve s'applique tant dans la vie privée de l'employé que dans sa vie professionnelle.

L'obligation de neutralité politique suppose que l'employé doit, dans l'exercice de ses fonctions, s'abstenir de tout travail partisan. Elle signifie également que l'employé doit, à l'intérieur même de sa tâche, faire abstraction de ses opinions personnelles afin d'accomplir celle-ci avec toute l'objectivité nécessaire.

L'obligation de réserve qui lie l'employé à l'égard de la manifestation publique de ses opinions politiques est plus générale puisqu'elle s'applique tant dans l'exécution de ses fonctions qu'en dehors de celles-ci. Elle ne signifie pas pour autant que l'employé, puisqu'il demeure un citoyen à part entière, doit garder un silence complet ou renoncer à sa liberté d'expression ou à l'exercice de ses droits politiques.

Rien n'interdit à un employé d'être membre d'un parti politique, d'assister à une réunion politique ou de verser, conformément à la loi, une contribution à un parti politique, à une instance d'un parti politique ou à un candidat à une élection.

Précisons que la situation particulière de chaque employé constitue un facteur important quant à ce respect de l'obligation de réserve. Ainsi, une réserve plus grande est demandée aux employés occupant des postes de commande, car toute déclaration ou action à caractère politique de leur part risque d'avoir des répercussions importantes. Notons également que certains employés peuvent acquérir, dans leur région ou dans le milieu professionnel où ils exercent leurs fonctions, un prestige et une crédibilité qui leur commandent une très grande réserve. Les circonstances entourant une déclaration ou une action à caractère politique doivent aussi être prises en considération.

#### **c) L'honnêteté**

L'obligation d'agir avec honnêteté requiert de ne jamais être impliqué dans un vol, une fraude ou une situation d'abus de confiance.

L'obligation d'agir avec honnêteté exige également que l'employé évite toute forme de corruption ou tentative de corruption. À cet égard, l'employé ne peut accepter une somme d'argent ou toute autre récompense liée à l'exercice de ses fonctions en plus du traitement auquel il a droit. De même, il ne doit pas accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu, ni pour lui-même, ni pour une autre personne, ni utiliser à son avantage un bien de l'Agence ou une information qu'il détient.

L'obligation d'agir avec honnêteté requiert également que l'employé fasse preuve d'honnêteté intellectuelle à l'égard même du contenu du mandat qui lui est confié.

#### **d) L'impartialité**

L'employé exerce ses fonctions avec impartialité et objectivité. Il évite toute préférence ou parti pris incompatible avec la justice ou l'équité.

L'obligation d'agir avec impartialité exige d'éviter de prendre des décisions fondées sur des préjugés liés notamment au sexe, à la race, à la couleur, à l'orientation sexuelle, au handicap, à la religion ou aux convictions politiques d'une personne. Cette obligation impose également que l'employé, dans l'exercice de ses fonctions (sélection du personnel, sélection de firmes de professionnels, choix des fournisseurs, etc.) agisse en fonction des intérêts de l'Agence. En ce sens, il doit privilégier les règles du mérite et de la concurrence et éviter tout favoritisme, toute décision prise sur la base de ses intérêts personnels ou toute décision visant à plaire à des parents, amis, connaissances ou entreprises.

#### **e) L'absence de conflit d'intérêts**

La notion de conflit d'intérêts doit être vue dans son sens le plus large. De fait, il suffit, pour qu'il y ait conflit d'intérêts, qu'il existe une situation potentielle ou une apparence de conflit d'intérêts, c'est-à-dire une possibilité que l'intérêt personnel, qu'il soit pécuniaire ou non, soit préféré à l'intérêt de l'organisme. Il n'est donc pas nécessaire que l'employé ait réellement profité de sa charge pour servir ses intérêts ou qu'il ait contrevenu aux intérêts de l'Agence pour conclure à l'existence d'un conflit d'intérêts, puisque le simple risque que cela se produise met en cause la crédibilité de l'Agence.

L'obligation d'éviter tout conflit d'intérêts exige qu'un employé renonce à tout intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions. Cette obligation impose également que tout employé, qui constate

une situation réelle, potentielle ou apparente de conflit d'intérêts, en informe immédiatement ses supérieurs afin que ceux-ci déterminent les mesures qui doivent être prises à cet égard.

### **SECTION IV**

#### **RESPONSABILITÉS**

11. Chacun des employés doit connaître parfaitement le contenu du présent code d'éthique et de déontologie ainsi que toute autre politique, directive et procédure, s'il y a lieu, qui viennent préciser la portée et l'application de ces règles de conduite.

Rappelons que les obligations d'« honnêteté », d'« impartialité », d'« éviter tout conflit d'intérêts » et de l'« exclusivité de services » exigent que tout employé avise ses supérieurs lorsqu'il détient un intérêt ou est apparenté à une entreprise faisant affaire directement ou indirectement avec l'Agence ou le gouvernement ou lorsqu'il se trouve placé dans des circonstances qui présentent une situation réelle, potentielle ou apparente de conflit d'intérêts. L'employé qui occupe une fonction à l'extérieur de l'Agence doit en aviser ses supérieurs afin de convenir d'une conduite à adopter.

12. Le défaut de se conformer à ces règles entraîne des mesures administratives et disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

13. En sus du respect du présent code d'éthique, l'employé, membre d'une corporation professionnelle visée par le Code des professions, est tenu de respecter le code de déontologie de sa profession.

## annexe 6

### DÉCLARATION DE VALEURS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

L'administration publique est appelée à accomplir une mission d'intérêt public en raison des services importants qu'elle doit rendre à la population du Québec et du fait que ces services sont financés par l'ensemble de la collectivité.

Cette mission, l'administration publique doit la remplir non seulement avec efficacité, mais aussi dans le respect de valeurs fondamentales. C'est pourquoi la Loi sur la fonction publique reflète de telles valeurs lorsqu'elle édicte des normes de comportement telles que l'assiduité, la compétence, la loyauté, le respect, l'intégrité, l'impartialité, la neutralité, la discrétion et la réserve. Il en est de même de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif qui prévoit l'imposition de normes d'éthique et de déontologie applicables aux administrateurs publics.

Ces valeurs prennent une importance accrue en raison de l'autonomie d'action, de l'imputabilité, de la transparence et de la primauté des services aux citoyens réaffirmées par la Loi sur l'administration publique.

La qualité des services aux citoyens et la poursuite de l'intérêt public concernent donc au plus haut point tous les membres de l'administration publique québécoise, qu'il s'agisse de ses dirigeants, de ses fonctionnaires ou de ses autres employés. Elles orientent la façon de concevoir la relation entre l'administration publique et les citoyens.

Ces impératifs s'appuient sur des valeurs éthiques qui servent d'assise aux membres de l'administration publique et dont il convient d'affirmer les plus fondamentales.

#### **Compétence**

Chaque membre de l'administration publique s'acquitte de ses tâches avec professionnalisme. Il met à contribution ses connaissances, ses habiletés et son expérience dans l'atteinte des résultats visés. Il est responsable de ses décisions et de ses actes ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition.

#### **Impartialité**

Chaque membre de l'administration publique fait preuve de neutralité et d'objectivité. Il prend ses décisions dans le respect des règles applicables et en accordant à tous un traitement équitable. Il remplit ses fonctions sans considération partisane.

#### **Intégrité**

Chaque membre de l'administration publique se conduit d'une manière juste et honnête. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions.

#### **Loyauté**

Chaque membre de l'administration publique est conscient qu'il est un représentant de celle-ci auprès de la population. Il exerce ses fonctions dans le respect de la volonté démocratique exprimée librement par l'ensemble des citoyens.

#### **Respect**

Chaque membre de l'administration publique manifeste de la considération à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes avec lesquelles il entre en relation dans l'exercice de ses fonctions. Il fait également preuve de diligence et évite toute forme de discrimination.

## annexe 7

### DÉCLARATIONS RELATIVES À DIVERS RÈGLEMENTS ET LOIS

#### **Politique linguistique**

L'Agence a effectué l'analyse de sa situation linguistique comme le requiert la Charte de la langue française. L'Agence accorde une priorité à la langue française dans toutes ses activités, mais traduit au besoin certains documents pour en assurer une plus large diffusion et atteindre ainsi les publics cibles. L'Agence souligne que les partenariats public-privé sont à leur début au Québec, tandis que ce mode de réalisation a pris son essor dans plusieurs pays anglophones et que la documentation existante est majoritairement disponible uniquement en langue anglaise.

#### **Accès aux documents et protection des renseignements personnels**

L'Agence rend disponibles, sur son site Web, les principaux documents relatifs à ses activités et aux projets qui lui sont confiés.

L'Agence a traité les quatorze (14) demandes d'accès à l'information qui lui ont été soumises au cours de l'année financière 2007-2008. Une demande d'accès a fait l'objet d'une demande de révision devant la Commission d'accès à l'information, cependant il y a eu désistement de la demande.

#### **Éthique et déontologie**

L'Agence accorde une attention particulière à l'éthique dans toutes les activités exercées par son personnel. Chaque administrateur et chaque employé ont signé l'engagement de respecter le code d'éthique de l'Agence qui les régit et ont également rempli le formulaire de divulgation en matière de conflit d'intérêts.

Le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'Agence ainsi que le code d'éthique et de déontologie à l'intention des employés sont reproduits en annexe.

#### **Développement durable**

La *Loi sur le développement durable* a été adoptée par l'Assemblée nationale le 13 avril 2006. Le développement durable s'entend d'un développement qui répond aux besoins actuels de la population sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins. Le développement durable est fondé sur une vision à long terme qui tient compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

Afin de se conformer aux exigences de cette loi, l'Agence a formé une équipe responsable du développement durable. Cette équipe est chargée de l'élaboration du plan d'action de développement durable. L'Agence est d'avis que, compte tenu de sa mission, il lui sera possible de présenter une démarche conforme à la stratégie gouvernementale en se dotant d'un plan d'action de développement durable qu'elle rendra public au plus tard le 31 mars 2009.



# Renseignements

---

## **PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ QUÉBEC**

### **Québec**

1050, boulevard René-Lévesque Est  
Bureau 408  
Québec (Québec) G1R 4X3

TÉLÉPHONE : 418 646-6097

TÉLÉCOPIEUR : 418 528-7155

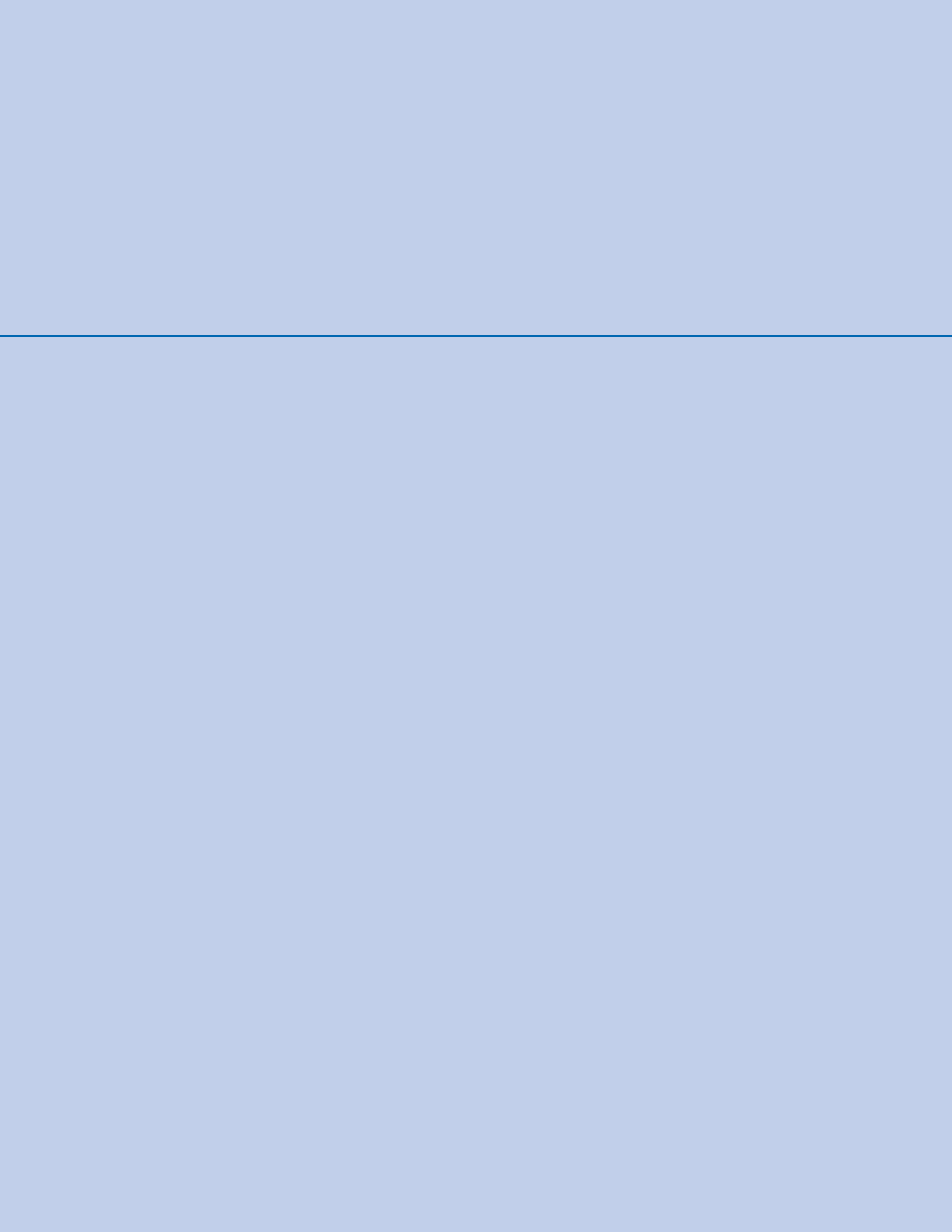
### **Montréal**

500, boulevard René-Lévesque Ouest  
6<sup>e</sup> étage, bureau 6.400  
Montréal (Québec) H2Z 1W7

TÉLÉPHONE : 514 873-2356

TÉLÉCOPIEUR : 514 873-2383

[www.ppp.gouv.qc.ca](http://www.ppp.gouv.qc.ca)



## **QUÉBEC**

---

Place Québec, bureau 408  
1050, boulevard René-Lévesque Est  
Québec (Québec) G1R 4X3

TÉLÉPHONE : 418 646-6097

TÉLÉCOPIEUR : 418 528-7155

## **MONTRÉAL**

---

6<sup>e</sup> étage, bureau 6.400  
500, boulevard René-Lévesque Ouest  
Montréal (Québec) H2Z 1W7

TÉLÉPHONE : 514 873-2356

TÉLÉCOPIEUR : 514 873-2383

[www.ppp.gouv.qc.ca](http://www.ppp.gouv.qc.ca)  
[informations@ppp.gouv.qc.ca](mailto:informations@ppp.gouv.qc.ca)