



Agence des partenariats public-privé du Québec

Rapport d'activité
2008-2009



*Partenariats
public-privé*

Québec



Table des matières

Lettre au président de l'Assemblée nationale	02
Lettre à la présidente du Conseil du trésor	03
Message du président du conseil d'administration	04
Message du président-directeur général	06
Activités du conseil d'administration	08
Présentation de l'Agence	10
Avancement des mandats	13
Information, meilleures pratiques et disponibilité de ses compétences	26
Plan d'action de développement durable 2009-2011	32
Situation financière	33
États financiers et rapport du vérificateur général du Québec	34
Annexes	
01 Statistiques sur la présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités	53
02 Organigramme	54
03 Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'Agence	55
04 Code d'éthique et de déontologie à l'intention des employés	57
05 Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise	63
06 Déclarations relatives à divers règlements et lois	64

01 Lettre au président de l'Assemblée nationale

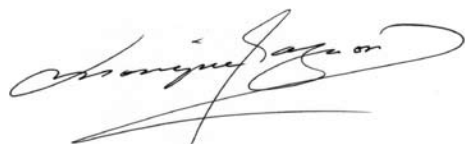
Québec, le 16 juillet 2009

Monsieur Yvon Vallières
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 2008-2009 terminé le 31 mars 2009.

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



Monique Gagnon-Tremblay
Présidente du Conseil du trésor
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
Ministre responsable de la région de l'Estrie
Ministre responsable des Infrastructures

Lettre à la présidente du Conseil du trésor

02

Québec, le 16 juillet 2009

Madame Monique Gagnon-Tremblay

Présidente du Conseil du trésor

Ministre responsable de l'Administration gouvernementale

Ministre responsable de la région de l'Estrie

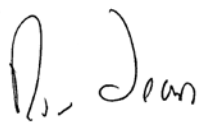
Ministre responsable des Infrastructures

Madame la Ministre,

Au nom des membres du conseil d'administration et du personnel de l'Agence, nous sommes fiers de vous présenter le quatrième 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 2009, 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.



Denys Jean

Président du conseil d'administration, p.i.



Pierre Lefebvre

Président-directeur général

03 Message du président du conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Agence des partenariats public-privé du Québec a contribué à l'avancement de plusieurs projets d'infrastructure réalisés en partenariat public-privé (PPP).

Parmi les projets qui ont passé des étapes décisives au cours de cette période, on retrouve les premières infrastructures verticales à être réalisées dans ce mode au Québec. C'est ainsi, par exemple, qu'une entente a été signée pour la réalisation du projet des haltes routières et que des partenaires ont été choisis pour réaliser les projets du CHSLD Champlain et de l'Adresse symphonique.

Le fait marquant de l'exercice 2008-2009 aura toutefois été la conclusion de l'entente de partenariat pour le parachèvement de l'autoroute 30, un des plus importants projets autoroutiers à être réalisés au Québec depuis de nombreuses années.

Qu'une telle entente de 1,5 milliard de dollars ait pu être conclue au mois d'octobre 2008, en pleine tourmente financière, se veut une preuve de la qualité des projets en PPP qui se réalisent au Québec et de la confiance que ceux-ci inspirent sur les marchés internationaux.

Ce fait a d'ailleurs été reconnu à deux reprises au cours de la dernière année, alors que le projet de l'autoroute 30 a remporté le prix de la meilleure transaction PPP de l'année 2008 en Amérique du Nord (North American PPP Deal of the Year 2008) décerné par le prestigieux magazine économique international Project Finance d'Euromoney et le Gold Award dans la catégorie financement de projet, lors des National Awards for Innovation and Excellence in Public-Private Partnerships du Conseil canadien des partenariats public-privé (CCPPP) en novembre 2008.

Je tiens donc à féliciter tout particulièrement les équipes de l'Agence et du ministère des Transports du Québec qui ont œuvré à la conclusion de cette entente. Ces honneurs sont amplement mérités.

Comme tous les autres secteurs, le marché des PPP a aussi été touché par la crise financière qui a sévi au cours de la dernière année. La crise a apporté des défis au niveau de la disponibilité et du coût du financement des projets en PPP, mais tous les projets en cours ont pu maintenir le cap, malgré ces défis.

Par ailleurs, l'adoption, par le gouvernement du Québec, à l'automne dernier, d'une Politique-cadre sur la gouvernance des grands travaux d'infrastructure publique est venue ajouter un nouveau contexte à l'action de l'Agence. Selon cette politique-cadre, tout organisme qui y est assujéti doit désormais, pour tout projet d'infrastructure majeur, produire un dossier d'affaires initial dont l'objectif est, entre autres, de déterminer le mode de réalisation à favoriser et d'estimer, de la façon la plus complète et réaliste possible, les échéanciers, les risques et les coûts associés à la réalisation de ce projet.

Ce faisant, le gouvernement s'est trouvé à étendre la pratique du dossier d'affaires qui est à la base du processus PPP à l'ensemble des grands projets d'infrastructure du gouvernement du Québec.

En terminant, je souhaite souligner, au nom du conseil d'administration de l'Agence, le départ à la retraite de madame Monique Jérôme-Forget, qui a piloté la création de l'Agence et veillé à sa destinée pendant près de cinq ans. C'est grâce à la vision et à la détermination de cette dernière si l'Agence a réussi à apporter sa contribution au renouvellement des infrastructures du Québec, malgré sa jeune histoire.

J'en profite également pour souligner le départ de M. Claude A. Garcia, qui a eu le plaisir d'agir à titre de président du conseil d'administration de l'Agence depuis ses débuts.

À la suite du départ de ces deux artisans de l'Agence, je tiens à réitérer 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 la poursuite de la mission de notre organisme.



Denys Jean

Président du conseil d'administration, p.i.

04 Message du président-directeur général

Le dernier exercice en fut un de réussites et de défis pour l'Agence des partenariats public-privé.

Au premier rang des réussites se trouve la signature de l'entente de partenariat de l'autoroute 30, réalisée dans un contexte pour le moins particulier pour les marchés financiers, en octobre dernier. Ce projet porte à plus d'un milliard de dollars les économies réalisées grâce au mode PPP depuis la création de l'Agence, en 2005.

Cela étant, les employés de l'Agence travaillent encore chaque jour à améliorer la performance de l'Agence en faisant tout leur possible pour réduire la durée et le coût des processus déployés pour mettre en place les ententes de partenariat. Force est-il de constater que nous y arrivons, ayant réussi à réduire de plusieurs mois et de centaines de milliers de dollars le coût moyen des processus d'analyse et d'acquisition des projets qui nous sont confiés, depuis notre premier projet.

Il en est ainsi car, non seulement notre équipe devient-elle plus expérimentée avec chaque projet, mais elle peut s'inspirer de ses réalisations passées, de façon à ne pas avoir à réinventer la roue à chaque fois.

Bien sûr, l'Agence continue également à s'inspirer de ce qui se fait de mieux partout ailleurs au Canada et sur le reste de la planète.

C'est ainsi, notamment, que nous avons cette année poursuivi et intensifié notre collaboration avec les autres agences canadiennes responsables de la mise en œuvre de projets en PPP ailleurs au pays.

Un des sujets qui a retenu notre attention est l'impact de la crise financière sur le financement des projets en PPP. Cette crise a été l'occasion de rappeler que l'objectif des partenariats public-privé n'a jamais été le transfert complet de tous les risques au partenaire privé, mais bien plutôt le partage des risques entre le gouvernement qui commande un ouvrage et le secteur privé qui le réalise, de façon à ce que chaque risque soit assumé par la partie la plus apte à le gérer et le mitiger.

Il en est également de même pour la question du financement, où le gouvernement s'est gardé un rôle à jouer, lorsqu'opportun, en offrant des paiements au cours de la période de construction, tout en laissant au secteur privé une portion suffisante du financement pour le motiver à atteindre les résultats escomptés.

Pour notre part, au moment où vous lirez ces lignes, nous aurons déjà participé à la conclusion de cinq ententes de partenariat pour les projets de l'A25, de l'A30, des haltes routières, d'ajout de places de soins de longue durée dans le CSSS Champlain et de l'Adresse symphonique.

Nous sommes également à l'œuvre dans le but de permettre la sélection des partenaires et la conclusion des ententes de partenariat pour le centre de recherche du CHUM et le centre hospitalier de l'Université McGill au cours de l'exercice 2009-2010.

En d'autres mots, il est clair que l'Agence entend demeurer à l'entière disponibilité du gouvernement et de ses ministères pour réaliser sa mission de les conseiller et de les aider à réaliser des projets qui contribueront au renouvellement des infrastructures du Québec.

Par ailleurs, il n'y a pas de doute qu'un effort de communication constant doit être maintenu, tant par l'Agence que ses ministères-clients, dans le but d'expliquer à la population la nature du mode et ses avantages possibles en termes de coûts, de respect des échéanciers et de qualité des infrastructures. C'est pourquoi, au cours de la dernière année, l'Agence et son personnel ont multiplié leurs interventions publiques, en plus de se montrer disponibles envers toutes les demandes de la part de groupes ou de médias désirant en apprendre davantage sur les PPP ou les projets qui nous sont confiés. Nous entendons poursuivre et intensifier cette démarche au cours du prochain exercice.

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, dans un contexte parfois difficile.

Je voudrais également exprimer mon appréciation et ma reconnaissance aux membres du conseil d'administration, pour leur conseil et leur généreuse collaboration à l'avancement de notre organisation.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pierre Lefebvre', written over a horizontal blue line.

Pierre Lefebvre
Président-directeur général

05 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 2009, ainsi que les activités réalisées au cours de l'exercice 2008-2009.

Le conseil d'administration et ses comités

Poste vacant

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

Poste vacant (secteur privé)

Membre du conseil d'administration de l'Agence

Madame Perla Kessous

Première vice-présidente, Ressources humaines et services généraux – Compagnie d'assurances 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

Poste vacant (secteur public)

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

Monsieur Marcel Boyer

Madame Nathalie Parenteau

Le comité des ressources humaines et de la gouvernance

Madame Christiane Barbe

Madame Perla Kessous

Rapport d'activité du conseil d'administration et de ses comités

Le conseil d'administration a tenu quatre réunions au cours de l'exercice financier, dont une réunion extraordinaire par conférence téléphonique. Le comité des ressources humaines et de gouvernance s'est réuni deux fois alors que le comité de vérification a tenu quatre séances régulières.

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 le suivi du Plan d'affaires de l'Agence et en assurant la présentation du Rapport d'activité 2008-2009 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 des établissements de détention et du projet du complexe Turcot. 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 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.

06 Présentation de l'Agence

L'Agence des partenariats public-privé du Québec a été créée en 2005, à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec. Au 31 mars 2009, l'Agence comptait 26 professionnels dédiés à l'avancement des projets et à l'examen des meilleures pratiques, sur un effectif total de 44 personnes.

En raison de son statut d'organisme public non budgétaire, l'Agence doit assurer son propre financement. À cette fin, l'Agence couvre la majeure partie de ses frais de fonctionnement en appliquant une tarification pour ses services d'expertise auprès de ses ministères-clients ainsi que pour ses activités de rayonnement et d'information relativement aux meilleures pratiques en matière de PPP.

Sa 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 de projets de partenariat 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.

Sa vision

Être un acteur rigoureux, énergique et innovateur du renouvellement des infrastructures du Québec en vue d'offrir aux contribuables québécois la meilleure valeur pour les fonds publics investis.

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.

Ses valeurs : rigueur, équité, transparence, respect et orientation vers l'action

En sa qualité d'organisme public qui dispense des services d'expertise en matière de PPP, l'Agence doit être rigoureuse, équitable et transparente en matière d'analyse et de développement des projets des ministères et des organismes publics, tout en faisant preuve de respect à l'égard de ces derniers.

L'Agence se doit également d'être orientée vers l'action et d'assumer un rôle de leadership au Québec dans la mise en place de nouveaux modes de réalisation de projets. À cet égard, l'Agence doit identifier avec diligence les défis à relever en cours de projet et être en mesure de trouver et de suggérer rapidement des pistes de solution.

Ses axes de développement

L'un des grands défis de l'Agence consiste à instaurer une nouvelle façon de faire au sein de l'administration publique québécoise afin de réaliser des projets d'infrastructure en mode PPP. De même, l'Agence a pour mission de diffuser, d'adapter et d'appliquer les meilleures pratiques de PPP, ainsi que d'informer les personnes intéressées sur tous les sujets relatifs à ce domaine.

Par ailleurs, pour accomplir sa mission, l'Agence doit disposer de ressources humaines compétentes et en nombre suffisant pour être en mesure de suivre l'évolution des besoins de ses clients.

À la lumière de ces défis relatifs à sa mission et à son cadre de fonctionnement, l'Agence a dégagé trois axes de développement autour desquels elle entend déployer ses actions. Le premier porte sur l'analyse et l'avancement des projets de PPP. Le deuxième 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 de compétences au sein de l'Agence.

Les trois axes de développement retenus par l'Agence sont donc les suivants :

Axe 1 : PROJETS

Axe 2 : MEILLEURES PRATIQUES ET INFORMATION

Axe 3 : COMPÉTENCES

Bilan de l'année 2008-2009

En réponse au ralentissement économique, le gouvernement du Québec a annoncé des investissements additionnels en infrastructure de 4 milliards de dollars portant à 42 milliards de dollars le montant investi dans le renouvellement des infrastructures du Québec d'ici 2013.

2008

Le projet de l'autoroute 30 a remporté deux prix : Le prix de la meilleure transaction PPP de l'année 2008 en Amérique du Nord (North American PPP Deal of the Year 2008), décerné par le prestigieux magazine économique international Project Finance de Euromoney et le Gold Award dans la catégorie financement de projet, lors des National Awards for Innovation and Excellence in Public-Private Partnerships du Conseil canadien des partenariats public-privé (CCPPP) en novembre 2008.

- Lancement de l'appel de propositions du projet de Centre de recherche du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CRCHUM) en mai 2008.
- Signature de l'entente de partenariat du projet des haltes routières en septembre 2008.
- Lancement de l'appel de propositions du projet du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) en octobre 2008.
- Signature et clôture financière de l'entente de partenariat de l'autoroute 30 en septembre 2008 et la publication du rapport sur la valeur ajoutée en novembre 2008.
- Dépôt du dossier d'affaires initial du projet de modernisation de l'Hôtel-Dieu de Québec en décembre 2008.
- Signature de l'entente de service pour le complexe Turcot entre le ministère des Transports du Québec et PPPQ en décembre 2008.

2009

- Signature de l'entente de service pour la réalisation du dossier d'affaires du projet d'agrandissement du Pavillon de l'Éducation Physique et des Sports de l'Université Laval (PEPS) entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, l'Université Laval et PPPQ en janvier 2009.
- Signature de l'entente de service pour le projet d'achat de quatre ensembles de nouvelles places d'hébergement et de soins de longue durée, en Montérégie et à Laval, entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et PPPQ en janvier 2009.
- Annonce du soumissionnaire sélectionné, le Groupe Savoie, pour le projet d'achat de 200 places d'hébergement et de soins de longue durée en Montérégie en février 2009.
- Lancement de l'appel de propositions du projet du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) en mars 2009.
- Signature de l'entente de service préliminaire pour de nouveaux établissements de détention entre le ministère de la Sécurité publique et PPPQ en mars 2009.
- Annonce du soumissionnaire sélectionné, Groupe immobilier Ovation, pour le projet de l'Adresse symphonique en mars 2009.

Avancement des mandats

07

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. À ce titre, l'Agence se veut un acteur rigoureux, énergique et innovateur du renouvellement des infrastructures du Québec, dans l'objectif d'offrir aux contribuables québécois la meilleure valeur pour les fonds publics investis.

L'Agence ne décide pas *a priori* qu'un projet sera un PPP. Tel que défini dans la politique-cadre sur les partenariats public-privé, un organisme public doit d'abord identifier un projet spécifique et en démontrer 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 selon le cadre méthodologique rigoureux 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 le processus d'acquisition visant à conclure une entente de partenariat. À cette fin, l'Agence 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 en 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 dont les principaux constituants sont :

- le Dossier d'affaires – Guide d'élaboration¹, publié en septembre 2002;
- la Politique-cadre sur les partenariats public-privé¹, juin 2004;
- la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec¹ (L.R.Q., c. A-7.002), sanctionnée en 2004, et les décrets afférents;
- la Loi sur les contrats des organismes publics¹ sanctionnée le 1^{er} octobre 2008 (2006, c. 29);
- la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique¹, novembre 2008.

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;
- d'aider les organismes publics à déterminer les projets de PPP;
- de procéder à l'analyse des coûts et des avantages des projets de PPP, de concert avec les organismes publics, basée sur la méthodologie « Le dossier d'affaires – Guide d'élaboration »;

- de mettre en place et de gérer le processus d'octroi de contrats en collaboration avec les organismes publics;
- de 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 spécifie 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 est élaboré par le client, en étroite collaboration avec l'Agence. Le rôle de l'Agence porte plus particulièrement sur l'analyse de la valeur qui consiste à comparer, quantitativement et qualitativement, la réalisation du projet selon le mode conventionnel ou en mode PPP.

¹ Le lecteur est invité à consulter le site Web de l'Agence www.ppp.gouv.qc.ca afin de prendre connaissance du contenu de ces publications.

La mise en œuvre de la stratégie d'acquisition – processus d'acquisition

Si les conclusions du dossier d'affaires 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 le ministère-client dans la mise en œuvre du processus d'acquisition. Le mandat de l'Agence consiste à proposer et à gérer une démarche structurée permettant d'évaluer et de sélectionner le partenaire privé dont la proposition présente la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis, et ce, pour la conception, la réalisation et l'exploitation d'un projet d'infrastructure. Un tel projet peut également prévoir la prestation de services publics.

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 termes 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 ministère-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 soumissionnaires à l'égard de leur capacité à concevoir, construire, exploiter et entretenir l'infrastructure et leur capacité à financer les travaux ainsi que leur compétence dans la mise en place du financement;
- **l'appel de propositions** : permet aux soumissionnaires 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'équipes multidisciplinaires accompagnée de la mise en place d'un cadre opérationnel.

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 mesure 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.

Projet en PPP

0 mois		22 mois		
Dossier d'affaires 4 à 6 mois	Processus d'acquisition 16 mois			
Évaluation en mode PPP	Appel d'intérêt optionnel	Appel de qualification 4 mois	Appel de propositions ± 9 mois	Signature de l'entente ± 3 mois

Les mandats de l'Agence

Au cours de la dernière année, l'Agence a procédé à l'avancement des différents projets sous sa responsabilité. Elle a procédé, entre autres, à deux signatures d'entente de partenariat public-privé pour les projets de l'autoroute 30 et des haltes routières. L'Agence est fière des avancées réalisées dans ses mandats, et ce, tant en ce qui a trait à l'avancement des projets qu'en ce qui concerne les 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 l'Éducation, du Loisir et du Sport et le Secrétariat du Conseil du trésor ont été les ministères-clients de l'Agence en 2008-2009.

La section suivante présente l'avancement des mandats de l'Agence au 31 mars 2009. Pour chacun des mandats, le degré de réalisation au 31 mars 2009 y est indiqué, en fonction des étapes relatives au processus en PPP.

Mandats confiés par le ministère des Transports

Autoroute 25 – Mandat terminé

Parachèvement d'un tronçon de 7,2 kilomètres, comprenant un pont d'une longueur de 1,2 kilomètre, entre Montréal et 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 du Québec 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, détaille les économies de 226 millions de dollars réalisées par le gouvernement du Québec dans ce premier partenariat public-privé, comparativement à ce qu'aurait coûté le projet s'il avait été réalisé en mode conventionnel.

Les travaux de construction ont débuté au cours du printemps 2008 et progressent bien depuis ce temps. La mise en service du nouveau tronçon est prévue pour 2011, conformément à l'échéancier prévu.

Notons que le suivi et la gestion de l'entente de partenariat sont effectués par le ministère des Transports du Québec.

Autoroute 30 – Mandat terminé

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

Le parachèvement en PPP de l'autoroute 30 est d'une grande importance pour la région : il facilitera l'accès aux marchés extérieurs des biens et services; 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. Le volet technique des différentes propositions a été reçu en mars 2008 et le volet financier, en mai 2008. Suite à l'appel de propositions et à l'analyse des soumissions reçues, Nouvelle Autoroute 30 a été officiellement retenu le 19 juin 2008 comme soumissionnaire sélectionné. L'entente de partenariat intervenue entre Nouvelle Autoroute 30, en tant que partenaire privé, et le ministère des Transports du Québec a été signée le 25 septembre 2008.

Le rapport sur l'analyse de la valeur ajoutée, rendu public en novembre 2008, présente les économies de 751 millions de dollars qui seront réalisées par le gouvernement du Québec dans ce partenariat public-privé.

La construction doit débuter en 2009 et la mise en service des nouveaux tronçons est prévue pour 2012.

Haltes routières – Mandat terminé

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 autoroutier québécois.

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 firme québécoise Immostar Inc. a été sélectionnée au début de l'année 2008 et l'entente de partenariat a été signée le 30 septembre 2008. La réalisation du projet en mode PPP procurera des revenus de 4 millions de dollars en valeur actuelle nette pour le gouvernement, comparativement à une sortie de fonds de 13 millions de dollars en valeur actuelle nette en mode conventionnel, ce qui représente une valeur ajoutée de 17 millions de dollars en valeur actuelle nette.

La livraison de quatre nouvelles aires de services est prévue au cours du prochain exercice financier et une cinquième pour l'automne 2010. Deux autres aires de services déjà construites ont été prises en charge par le partenaire à la signature de l'entente et seront agrandies aux cours des prochaines années.

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.

À la suite du dépôt du dossier d'affaires initial le 11 avril 2008 et en vertu du décret gouvernemental 1052-2008 du 29 octobre 2008 confirmant la décision du gouvernement de réaliser le projet en partenariat public-privé, l'Agence s'est vu confier le mandat de mettre en place et de gérer le processus d'acquisition du projet en collaboration avec le ministère des Transports.

L'Agence prévoit lancer l'appel de qualification à l'été 2009 afin d'être en mesure de qualifier un maximum de trois soumissionnaires en septembre 2009. L'appel de propositions est prévu pour novembre 2009.

État d'avancement des mandats du MTQ au 31 mars 2009

Autoroute 25	100 %
Autoroute 30	100 %
Haltes routières	100 %
Complexe Turcot <i>dossier d'affaires</i>	100 %
Complexe Turcot <i>processus d'acquisition</i>	15 %

Mandats confiés par le ministère de la Santé et des Services sociaux

Achat de 200 places d'hébergement et de soins de longue durée sur le territoire du Centre de santé et de services sociaux Champlain

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.

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 a été lancé le 25 juin 2008, suivi d'un dépôt de deux propositions, le 20 novembre 2008. Groupe Savoie a été annoncé comme soumissionnaire sélectionné le 13 février 2009. L'entente doit être signée en avril 2009.

Quatre centres d'hébergement et de soins de longue durée en Montérégie et à Laval (CHSLD)

Projet d'achat de quatre ensembles de nouvelles places d'hébergement et de soins de longue durée, en Montérégie et à Laval.

Suite à l'envoi par le ministère de la Santé et des Services sociaux de ses orientations pour l'achat de trois ensembles de 66 nouvelles places en Montérégie, l'Agence a proposé un plan de travail visant à respecter ces orientations tout en se conformant à la politique-cadre sur les partenariats public-privé.

En décembre 2008, le ministère a informé l'Agence de sa décision d'ajouter un ensemble supplémentaire de places sur le territoire de Laval, et une entente de service a été signée avec l'Agence en janvier 2009.

Du travail préparatoire au lancement du processus d'acquisition a été accompli au cours du premier trimestre de 2009. Ce travail comprenait notamment une tournée de consultation auprès des responsables du projet de 200 places (voir plus haut) afin de tirer des leçons de l'expérience, et une révision de la documentation destinée aux soumissionnaires.

Au 31 mars 2009, le projet était toujours en attente de décisions du ministère pouvant permettre le lancement du processus d'acquisition.

Projets de modernisation des CHUs

Les projets de modernisation du CHUM, du CUSM, du CHUQ et du CHUSJ visent 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.

Ces quatre institutions réalisent les cinq volets de leur 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. Ainsi, ils constituent respectivement le centre névralgique des réseaux universitaires intégrés en santé de l'Université de Montréal (CHUM, CRCHUM et CHUSJ), de l'Université McGill (CUSM) et de l'Université Laval (CHUQ). Ils offrent des services spécialisés et ultra spécialisés à une clientèle régionale et suprarégionale ainsi que, pour leur zone de desserte plus immédiate, des soins et des services hospitaliers généraux et spécialisés.

Centre de recherche du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CRCHUM)

Construction d'un centre de recherche au sud du nouveau complexe hospitalier du CHUM.

Le centre de recherche du CHUM est le plus important centre de recherche universitaire en sciences de la vie au Québec. Ses activités sont présentement éclatées sur plus de six sites. La réalisation du CRCHUM permettra de regrouper ces activités en un seul site et d'offrir aux équipes de scientifiques un environnement et les outils technologiques sophistiqués et hautement spécialisés nécessaires pour la réalisation de travaux de recherche d'avant-garde.

On y retrouvera des espaces pour environ 110 équipes de recherche de 12 personnes en moyenne, réparties dans des laboratoires humides et des laboratoires secs. Le projet présente une superficie totale d'environ 46 500 m² de nouvelles constructions, auxquelles s'ajoutent les espaces réaménagés du 300 Viger Est d'une superficie totale d'environ 25 000 m².

L'appel de propositions pour la conception, la construction, le financement et l'entretien du tout nouveau centre de recherche du CHUM a été publié le 29 mai 2008. Le projet PPP a été élargi par le décret no 894-2008 en septembre 2008 afin d'inclure l'immeuble sis au 300 Viger Est et ainsi favoriser une conception architecturale qui intègre l'ensemble des composantes localisées dans ce quadrilatère urbain situé aux limites du Vieux-Montréal, en plus d'assurer une meilleure fonctionnalité. Les propositions doivent être déposées au cours de l'été 2009.

Campus hospitalier du Centre universitaire de santé McGill (CUSM)

Construction d'un complexe hospitalier situé sur le site Glen et complémentaire au Campus de la Montagne.

Le Campus Glen sera situé à l'ouest du centre-ville de Montréal, occupera près de 200 000 m² et disposera de 500 lits (346 pour adultes et 154 pour enfants), en plus de 20 salles d'opération (13 pour adultes, 6 pour enfants et une pour la recherche). Il accueillera la majorité des soins pédiatriques ainsi qu'une gamme de soins hospitaliers et ambulatoires adultes, complémentaires aux activités de l'Hôpital général de Montréal. On y retrouvera aussi l'Institut de recherche du CUSM et le Centre du cancer. Certains services seront exclusivement assurés sur ce campus, soit

l'oncologie, les soins palliatifs, la chirurgie cardiovasculaire, la transplantation, l'hématologie, la médecine respiratoire, l'oto-rhino-laryngologie, la chirurgie thoracique et la santé des femmes. Les activités administratives et d'enseignement se retrouveront également sur le site.

L'appel de propositions pour la conception, la construction, le financement et l'entretien du Campus Glen du CUSM a été publié le 15 octobre 2008. Les propositions techniques doivent être déposées vers la fin de l'été 2009.

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Construction d'un complexe hospitalier au 1000, rue Saint-Denis.

Le projet de modernisation du CHUM consiste à réunir sur le site actuel de l'Hôpital Saint-Luc les principales activités cliniques des trois hôpitaux du CHUM, soit l'Hôtel-Dieu de Montréal, l'Hôpital Notre-Dame et l'Hôpital Saint-Luc. Le nouveau CHUM sera situé entre le boulevard René-Lévesque Est et l'avenue Viger, de la rue Saint-Denis à la rue Sainte-Élisabeth. La superficie totale du complexe hospitalier sera d'environ 312 000 m² dont 227 000 m² seront reliés directement aux activités cliniques de l'hôpital. Le Programme fonctionnel et technique prévoit huit unités fonctionnelles : hospitalisation, soins ambulatoires, services thérapeutiques, enseignement centralisé, services à la clientèle, services de soutien, services administratifs et recherche clinique décentralisée.

Le secteur hospitalisation aura une capacité de 772 lits répartis dans 27 unités et 39 salles d'opération. Le secteur ambulatoire regroupera 36 unités fonctionnelles, incluant l'urgence et les services thérapeutiques.

Le complexe hospitalier sera réalisé en deux phases. La première vise la construction d'un nouveau pavillon sur les terrains adjacents à l'Hôpital Saint-Luc actuel, qui restera en activité durant toute la première phase de construction. Ce nouveau pavillon sera doté de tous les services afin d'être en mesure d'accueillir les activités présentement menées à l'Hôpital Saint-Luc. Suite au déménagement dans le nouveau pavillon, l'Hôpital Saint-Luc actuel sera démoli et le nouveau complexe hospitalier du CHUM sera complété.

L'appel de propositions pour la conception, la construction, le financement et l'entretien du complexe hospitalier du CHUM a été lancé le 30 mars 2009.

Centre hospitalier universitaire de Québec (HDQ - CHUQ)

Agrandissement et rénovation des pavillons hospitaliers de l'Hôtel-Dieu de Québec.

Le projet d'agrandissement et de rénovation de l'HDQ vise à répondre aux besoins en cancérologie toujours grandissants des clientèles de la région, à rendre les lieux plus fonctionnels et sécuritaires pour la clientèle et le personnel et à renforcer la capacité de l'institution à mener sa mission d'hôpital universitaire.

Le projet consiste en la construction d'un nouveau pavillon hospitalier d'environ 22 000 m² relié au bâtiment existant par un atrium et la rénovation complète des ailes 450 et 500 incluant la tour, représentant 39 000 m², la construction d'un nouvel immeuble pour l'enseignement d'approximativement 8 900 m² et la construction et rénovation de bâtiments pour les services de soutien. Sauf pour le bâtiment situé au 11, rue de l'Arsenal, qui doit être rénové, les travaux seront réalisés sur les bâtiments et terrains de l'Hôtel-Dieu situés à l'est de la Côte du Palais.

Après la réalisation du projet, l'HDQ possèdera 331 lits au total, 22 civières à l'urgence, 12 salles d'opération, 6 salles d'endoscopies, 30 salles de consultations externes et 28 places en médecine de jour.

Le dossier d'affaires initial concernant la réalisation du projet de l'Hôtel-Dieu de Québec a été complété et remis aux autorités concernées à la fin de l'année.

Les consultations menées par l'Agence ont confirmé un intérêt manifeste de l'industrie pour la réalisation du projet en mode PPP.

Centre hospitalier universitaire mère-enfant Sainte-Justine (CHUSJ)

Construction de nouveaux immeubles (unités de soins spécialisés, stationnement, centrale thermique et centre de recherche) adjacents à l'hôpital existant.

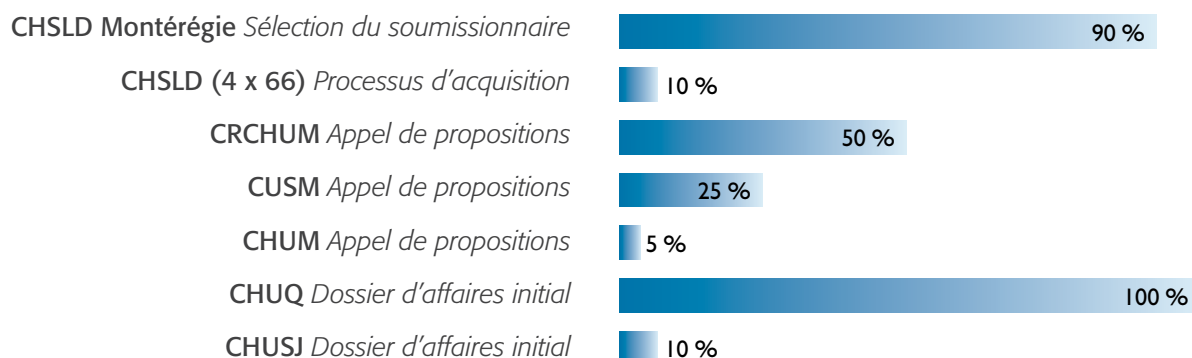
Le CHUSJ est le deuxième plus grand centre pédiatrique en Amérique, avec plus de 500 médecins, près de 180 chercheurs et plus de 4 000 employés. C'est également un important centre universitaire de formation comptant près de 4 000 étudiants chaque année, près de 500 résidents, environ 100 fellows, 350 étudiants à la maîtrise ou au doctorat et près de 3 000 étudiants de niveau universitaire, collégial ou secondaire.

Le ministre de la Santé et des Services sociaux a informé la direction du CHUSJ en novembre 2008 que l'opportunité de réaliser le projet de modernisation, de renouvellement et de construction de nouvelles infrastructures en mode PPP devait être considérée rigoureusement.

Les analyses seront complétées dès que la portée du projet du CHUSJ aura été confirmée. Le conseil d'administration du CHUSJ a adopté une résolution demandant à l'Agence de préparer le dossier d'affaires initial du projet. Les conseillers financiers ont été sélectionnés suite à un appel d'offres public en février 2009.

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

État d'avancement des mandats du MSSS au 31 mars 2009



Mandat confié par le ministère de la Sécurité publique

Établissements de détention

Le Conseil du trésor a autorisé en février 2008 le principe de réalisation des projets immobiliers du ministère de la Sécurité publique concernant la construction de quatre nouveaux établissements de détention soit un au Saguenay–Lac-Saint-Jean, un en Montérégie, un à Amos et un à Sept-Îles. Le ministère a également été autorisé à entreprendre le dossier d'affaires initial pour un nouvel établissement de détention envisagé dans la région de Laval-Laurentides-Lanaudière.

Conformément à la décision prise, l'Agence a reçu le mandat du ministère de la Sécurité publique de réaliser les analyses de la valeur des modes PPP et conventionnel pour les cinq établissements de détention mentionnés ci-haut et de produire un avis de pertinence quant à la faisabilité de réaliser ces nouveaux établissements de détention en PPP.

L'Agence a remis au ministère cinq dossiers d'affaires soit un par établissement de détention. De plus, l'Agence a produit un rapport sur les regroupements possibles de ces projets en faisant état des bénéfices ou des contraintes découlant de ces regroupements.

L'avis de pertinence quant au mode de réalisation en PPP a été transmis le 6 novembre 2008 au ministère. Cet avis conclut à la faisabilité de réaliser les cinq établissements de détention en mode PPP.

Conformément à la nouvelle Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique, le ministère de la Sécurité publique doit obtenir l'autorisation du Conseil des ministres pour poursuivre la concrétisation de ces projets selon le mode de réalisation retenu.

État d'avancement des mandats du MSP au 31 mars 2009

Établissements de détention *Dossiers d'affaires*

100 %

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 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, etc.

Suite au lancement de l'appel de propositions en décembre 2007, l'Agence a supervisé la tenue de nombreuses rencontres techniques, financières et contractuelles avec les trois soumissionnaires.

Malgré la détérioration marquée des conditions du marché du crédit à l'échelle mondiale, trois propositions techniques ont été déposées le 4 novembre 2008 et trois propositions financières ont été reçues le 5 mars 2009. Le soumissionnaire sélectionné a été annoncé le 19 mars 2009 et la signature de l'entente est prévue pour avril 2009.

État d'avancement des mandats du MCC au 31 mars 2009

OSM Sélection du soumissionnaire

90 %

Mandat confié par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Agrandissement du Pavillon de l'Éducation Physique et des Sports de l'Université Laval (PEPS)

L'Agence s'est vu confier en décembre 2008 le mandat d'élaborer le dossier d'affaires initial permettant de déterminer le mode de réalisation offrant le plus de valeur pour les fonds publics investis dans le cadre du projet d'agrandissement du Pavillon de l'Éducation Physique et des Sports (PEPS) de l'Université Laval. Ce projet comporte deux volets :

Volet A : Agrandissement du Pavillon de l'Éducation Physique et des Sports

Ce volet du projet permettra de bonifier les installations actuelles du PEPS en y ajoutant 3 grands plateaux sportifs alignés sur les plateaux actuels, pour une superficie additionnelle de quelque 24 000 m².

Volet B : Construction d'un centre régional de soccer/football intérieur et consolidation des infrastructures du stade extérieur actuel

Cette nouvelle infrastructure, d'une superficie globale de près de 9 200 m², sera dotée d'une surface synthétique de soccer intérieur de 60 m x 100 m et disposera de 16 salles d'équipe de 25 m² chacune. Elle offrira également des gradins pouvant accueillir 500 spectateurs ainsi qu'un espace de service pour la restauration. Elle sera jumelée à un stade extérieur, également pourvu d'une surface synthétique, et à trois autres terrains de soccer (gazonnés ou synthétiques).

Le dépôt du dossier d'affaires initial est prévu au printemps 2009.

Mandat confié par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

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 a 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 2008-2009, 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 du MELS au 31 mars 2009

PEPS Préparation du dossier d'affaires

65 %

Sommaire de l'évolution des projets en PPP confiés à l'Agence de 2007-2008 à 2008-2009

07

PROJETS	Dossier d'affaires	Appel de qualification	Appel de propositions	Sélection du soumissionnaire	Signature de l'entente et clôture financière
Autoroute 25	—	—	—	—	—
Autoroute 30	—	—	—	—	—
Aires de services	—	—	—	—	—
Adresse Symphonique	—	—	—	—	
CHSLD Champlain	—	—	—	—	
CRCHUM	—	—	—		
CUSM	—	—	—		
CHUM	—	—	—		
CHUQ	—				
Complexe Turcot	—				
CHSLD 4 x 66 lits	—				
Établissements de détention	—				
PEPS	En cours				
CHU Sainte-Justine	En cours				

08 Information, meilleures pratiques et disponibilité de ses compétences

Informer les organismes publics, les agents économiques et le public en général

De façon générale en matière d'information et de communication 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 des partenariats public-privé du Québec a mis en place, dès sa création, un centre de documentation et d'information qui recueille et analyse l'information et les expériences de partenariats public-privé au Canada et à travers le monde. Le CDI, qui est en perpétuel évolution, facilite la circulation de l'information sur les PPP et est aussi utilisé comme source d'information interne répondant aux besoins des effectifs de l'Agence en matière d'acquisition des meilleures pratiques mondiales en matière de PPP. Constitué de monographies, revues spécialisées, livres, cédéroms, sondages, ouvrages collectifs et dossiers de presse sur les partenariats public-privé, tous accessibles sur demande, le CDI est un outil de veille informationnelle qui contribue à promouvoir les meilleures pratiques et une meilleure compréhension du mode PPP auprès du public.

Bien qu'ayant une clientèle spécialisée (ministères, municipalités, entreprises, consultants, bibliothèques, universités, médias), l'intérêt pour le CDI au vu des demandes d'information enregistrées continue de croître.

Au 31 mars 2009, le CDI en réseau comprend plus de 3 000 dossiers totalisant plus de 16 000 fichiers.

Le fonds documentaire numérique subit actuellement une restructuration visant à développer un nouveau plan de classement et à archiver davantage de documents sur CD et DVD. Notons aussi qu'un guide du CDI pour usage interne a été élaboré afin de faciliter la recherche informationnelle et documentaire pour le personnel de l'Agence.

Site Internet

Créé en 2006, le site Internet de l'Agence informe les internautes sur le mandat, les projets, la structure et la méthodologie de l'Agence, en plus de renseigner le public sur les partenariats public-privé. On retrouve sur le site de l'Agence tous les documents relatifs à la réalisation de ses mandats comme les appels de qualification, les appels de propositions, les ententes de partenariat, les rapports sur la valeur ajoutée des ententes conclues et bien plus encore.

Le site demeure aussi une fenêtre ouverte sur le monde des partenariats public-privé dans la mesure où il donne accès aux autres organismes experts en ce domaine. On y trouve donc près d'une cinquantaine de liens vers les principales unités et agences de PPP à travers le globe.

Au 31 mars 2009, le site Internet de l'Agence avait enregistré une augmentation de 48 % du taux de nouvelles visites comparativement au dernier exercice financier. Concernant le temps moyen passé sur le site, on note une augmentation d'une minute trente-huit secondes à deux minutes quarante-deux secondes, une croissance appréciable qui démontre l'intérêt grandissant pour le sujet. Durant cette même période, il est aussi intéressant de souligner que les visites provenaient de 100 pays et territoires. Outre le Canada, les internautes qui ont consulté le site de l'Agence sont localisés principalement aux États-Unis, en France, en Grande-Bretagne, en Espagne, au Maroc, en Australie, en Belgique, au Sénégal et en Suisse.

L'actualisation du site Internet s'effectue régulièrement, en fonction de l'évolution des projets et des dernières publications touchant les PPP.

L'Agence dans les médias

Les médias ont maintenu, voir accru, leur intérêt pour l'Agence et les projets en mode PPP au cours de la dernière année. 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 des PPP et des enjeux touchant les divers projets réalisés sous ce mode. À cet égard, il importe de souligner que l'Agence, par l'entremise de son président-directeur général, est intervenue à plusieurs reprises dans les médias écrits afin de faire le point sur les tenants et aboutissants des PPP ou de rectifier des informations fautives véhiculées 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 plusieurs émissions d'affaires publiques destinées à un grand public dont : Désautels à la Première Chaîne, Maisonneuve en direct à la Première Chaîne, 24 heures en 60 minutes avec Anne-Marie Dussault sur RDI, Jean-Luc Mongrain à LCN, Dutrizac, l'après-midi au 98,5 FM et plusieurs autres. Les sujets abordés portaient notamment sur les avantages des PPP, les effets de la crise financière sur le financement des PPP, le CHUM, l'expérience des PPP au Québec et la place des architectes québécois dans les projets de PPP, pour ne nommer que ceux-ci.

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 à l'utilisation des technologies d'information, l'Agence s'engage dans des activités plus ciblées afin de favoriser une meilleure compréhension à l'égard des PPP et d'encourager l'utilisation des meilleures pratiques en la matière.

Le personnel de l'Agence est régulièrement invité à agir à titre de conférencier à des événements traitant des PPP, de grands projets ou de développement économique. Ce genre d'événement rassemble un public formé de joueurs clés du monde des affaires et de l'administration publique. En cours d'année, des représentants de l'Agence ont collaboré à plusieurs événements majeurs à titre de conférenciers. À cet effet, mentionnons notamment :

- la participation continue et dynamique de l'Agence dans le cadre des activités du Conseil canadien des partenariats public-privé (CCPPP) et de l'Institut pour le partenariat public-privé (IPPP) en tant que conférenciers, présentateurs ou modérateurs lors de leur congrès annuel ou d'activités de développement;
- des présentations sur les pratiques québécoises en mode PPP, notamment dans le cadre d'une formation destinée aux décideurs d'entreprises provenant du milieu des affaires à Osgoode Hall Law School (York University), Toronto;
- la participation à divers forums d'échange sur les PPP :
 - Forum sur le financement des infrastructures au Québec organisé par Project Finance d'Euromoney
 - Forum national des dirigeants de la santé
 - Forum économique international des Amériques
 - Forum national des dirigeants en infrastructures
 - Forum des Partenariats Publics-Privés Canada-France

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 une référence en matière de PPP au sein de la communauté.

Représentations auprès d'autres administrations publiques

Le modèle d'affaires de l'Agence suscite un réel intérêt tant de la part de gouvernements disposant déjà d'unités de PPP que de gouvernements qui envisagent la mise en place d'un tel organisme.

À cet égard, les mesures de collaboration entre l'Agence et la Mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat public-privé (MAPPP-France) se sont poursuivies conformément au plan de travail 2007-2009 établi aux fins de l'entente de coopération franco-qubécoise (sous-comité des partenariats public-privé). Les principales initiatives de collaboration ont été les suivantes :

- les deux organismes ont finalisé la mise en place d'une plateforme interactive d'échange sur les PPP. Cette réalisation leur permet d'échanger, à titre exclusif, des informations d'intérêt commun, notamment en matière de bonnes pratiques;
- la participation de l'Agence, en juillet 2008, à une mission en France de la Société Immobilière du Québec et du ministère de la Sécurité publique concernant les projets d'établissements de détention en partenariat public-privé.

Par ailleurs, en fonction des besoins, le personnel de l'Agence consulte et échange avec ses homologues français sur des particularités du mode PPP.

L'initiative déployée l'an dernier par le président-directeur général de l'Agence afin d'améliorer l'échange d'information entre les provinces canadiennes a donné lieu à la mise en place d'un programme de collaboration systématique et rigoureux. Le principal objectif de ce programme consiste à développer et à soutenir un modèle de processus PPP applicable à toutes les juridictions provinciales et incidemment à faciliter une plus grande concurrence auprès des soumissionnaires potentiels.

Promouvoir les meilleures pratiques en matière de PPP

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

L'Agence s'est dotée d'un éventail de mesures et de moyens lui permettant d'adopter les meilleures pratiques en matière de PPP, de les adapter et de favoriser leur application dans le cadre des mandats qui lui sont octroyés, dont notamment :

- des gabarits pour les appels de qualification, les appels de propositions et leurs principales composantes;
- des guides d'élaboration pour les appels de propositions, le processus de consultation avec les soumissionnaires et la rédaction du rapport sur la valeur ajoutée;
- des rapports de leçons apprises à la suite de la finalisation des principales étapes de la stratégie d'acquisition des projets de PPP;
- des rapports sur l'application des meilleures pratiques et des modèles types;
- des lignes directrices, des directives et des protocoles d'application;
- des analyses comparatives entre l'approche de l'Agence et celle d'autres juridictions;
- des documents thématiques;
- des avis d'experts sur diverses questions afférentes à l'application et l'adaptation de la mise en œuvre d'un projet en PPP et de la gestion d'une entente de partenariat.

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.

Ces meilleures pratiques sont régulièrement examinées et révisées en fonction des principes directeurs, des objectifs poursuivis et des résultats obtenus. Ces procédures de révision permettent de s'assurer de la qualité, de la pertinence et de la conformité des travaux à toutes les étapes du processus d'acquisition et, le cas échéant, d'apporter les correctifs nécessaires. Ces mesures sont systématiquement mises en œuvre et répertoriées pour chacun des mandats de l'Agence.

Dans le cadre de ses activités 2008-2009, l'Agence a continué d'appliquer avec rigueur ses procédures de révision, tout en privilégiant deux nouvelles orientations permettant d'optimiser le transfert d'expériences vécues et de classer cette expertise d'une manière plus efficiente.

La première de ces orientations vise la mise en place de structures permanentes de communication entre l'Agence des partenariats public-privé du Québec et ses principaux homologues des autres provinces canadiennes (partage de l'information stratégique et standardisation des processus PPP).

La seconde orientation vise le déploiement d'un système de classification et de transfert des connaissances destiné à structurer et diffuser cette information, incluant l'information découlant des procédures de révision, et ce, au bénéfice des équipes de l'Agence consacrées aux projets (classification et transfert des connaissances PPP).

Partage de l'information stratégique et standardisation des processus PPP

L'objectif principal de cette orientation vise à mettre en place des structures permanentes de communication avec d'autres unités gouvernementales canadiennes spécialisées dans la mise en œuvre de PPP afin de partager, analyser et valider nos façons de faire en matière d'élaboration des dossiers d'affaires et de réalisation des processus d'acquisition en mode PPP.

Cinq groupes de travail pancanadiens ont été formés en fonction des différentes sphères d'expertise nécessaires à l'élaboration du dossier d'affaires et de la mise en œuvre du processus d'acquisition en mode PPP. Ces pôles d'expertise sont reliés aux affaires juridiques, aux politiques et procédures, au financement de projets et aux communications, le tout chapeauté par un comité exécutif responsable d'identifier les thématiques sur lesquelles ces groupes doivent échanger.

En 2008-2009, deux rencontres majeures ont eu lieu à Québec et à Edmonton et des téléconférences sont organisées tous les mois, par les groupes respectifs, pour échanger sur les méthodologies existantes et les améliorations pouvant être apportées aux différents processus.

Cette dynamique permet de maximiser la collecte d'information en matière d'expérience et de bonnes pratiques. De plus, ces échanges réguliers favorisent une standardisation des pratiques, des processus et de la documentation, dont notamment les ententes de partenariat, encourageant l'adhésion des acteurs concernés.

Classification et transfert des connaissances PPP

L'objectif principal de cette orientation découle d'un plan d'action développé en 2007-2008. Ce plan vise à munir les équipes consacrées aux projets d'un système de gestion des documents et de l'information stratégique permettant de structurer l'expertise et de la diffuser afin de faciliter la planification et la réalisation des différentes étapes du processus en mode PPP.

Ce système de classification et de transfert des connaissances PPP a été déployé à la fin novembre 2008. Utilisé principalement pour soutenir les équipes pilotant l'élaboration des dossiers d'affaires et la mise en œuvre des processus d'acquisition, l'information s'y trouvant est actualisée régulièrement en fonction des méthodologies reconnues et des conclusions tirées des expériences vécues dans le cadre de la réalisation des mandats.

De plus, cet outil s'avère très utile pour la formation des nouveaux employés qui sont intégrés aux équipes consacrées à la réalisation des mandats de l'Agence.

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. L'Agence a ainsi développé un régime de rémunération globale, indispensable à son développement et qui est compétitif à l'entreprise privée.

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 le personnel moins expérimenté et ses professionnels plus aguerris. Elle favorise également la formation continue de ses ressources humaines ainsi que le développement de leurs compétences.

09 Plan d'action de développement durable 2009-2011

L'Agence a élaboré un premier plan d'action 2009-2011 de développement durable qui résulte de la *Loi sur le développement durable*, adoptée en 2006 par le gouvernement du Québec. Ce plan, basé sur quatre principes de développement durable (santé et qualité de vie, protection de l'environnement, production et consommation responsables et efficacité économique) fait état d'objectifs organisationnels qui encouragent les initiatives de développement durable.

La direction et les employés de l'Agence seront ainsi invités à participer à la mise en œuvre d'actions visant à faciliter l'intégration des nouveaux employés, favoriser des habitudes de travail ergonomiques, promouvoir l'utilisation des transports en commun, diminuer la consommation de papier, etc.

Un comité, récemment mis sur pied par l'Agence contribuera à la mise en œuvre des actions proposées dans le plan d'action et incitera les employés à s'impliquer activement dans cette démarche de développement durable.

Une évaluation annuelle permettra de faire le suivi des actions, des gestes et des indicateurs découlant du plan d'action de développement durable.

Définition : « *Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.* »

Situation financière

10

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 2008-2009, l'Agence visait un budget équilibré composé de produits de l'ordre de 10 626 809 dollars soit 7 126 809 dollars pour ses propres honoraires et charges refacturable ainsi que 3 500 000 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 599 003 dollars pour l'exercice 2008-2009.

Les produits réels pour l'exercice 2008-2009 s'élèvent à 15 150 254 dollars, soit 4 523 445 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 26 % non prévue des heures facturables travaillées, soit l'équivalent de 1 089 310 dollars. Quant aux honoraires de consultants externes, ils ont augmenté de près de 53 %, soit 2 878 620 dollars par rapport à l'exercice 2007-2008. Toutefois, cet élément 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 2008-2009, à savoir 341 969 dollars ce qui correspond à près de 2 % des produits de l'Agence.

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 2008-2009 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.

11 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 2009

Table des matières

Rapport de la direction	37
Rapport du vérificateur	39
Résultats et excédent cumulé	40
Bilan	41
Flux de trésorerie	42
Notes complémentaires	43

Rapport de la direction

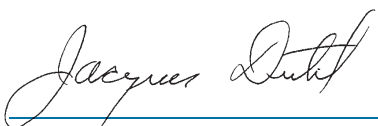
Les états financiers de l'Agence des partenariats public-privé du Québec ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de conventions comptables appropriées 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.

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 22 mai 2009

Rapport du vérificateur

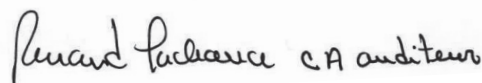
À l'Assemblée nationale,

J'ai vérifié le bilan de l'Agence des partenariats public-privé du Québec au 31 mars 2009 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 2009, 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, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Le Vérificateur général du Québec,



Renaud Lachance, CA auditeur

Québec, le 22 mai 2009

Agence des partenariats public-privé du Québec

Résultats et excédent cumulé de l'exercice terminé le 31 mars 2009

	2009	2008
Produits		
Honoraires – Clients apparentés (note 11)	13 650 254 \$	9 864 177 \$
Entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor	1 500 000	1 500 000
Virement de l'aide gouvernementale	-	13 260
	15 150 254	11 377 437
Charges		
Traitements et avantages sociaux	4 780 615	4 029 361
Services professionnels, administratifs et consultants externes	8 792 902	5 966 697
Loyer	495 299	373 224
Déplacements et représentation	210 299	163 085
Communication	114 764	120 663
Assurances	34 873	32 950
Fournitures et approvisionnement	127 117	154 451
Amortissement des immobilisations corporelles	205 671	179 345
Amortissement des actifs incorporels	22 635	14 522
Perte sur dépréciation d'immobilisations corporelles	-	6 630
Perte sur cession d'immobilisations corporelles	-	1 087
Intérêts sur la dette à long terme	13 507	14 803
Intérêts et frais bancaires	10 603	7 163
	14 808 285	11 063 981
Excédent des produits sur les charges	341 969	313 456
Excédent cumulé au début	933 031	619 575
Excédent cumulé à la fin (note 10)	1 275 000 \$	933 031 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Agence des partenariats public-privé du Québec

Bilan au 31 mars 2009

	2009	2008
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	824 020 \$	251 062 \$
Créances (note 5)	2 811 694	3 069 855
Travaux en cours (note 5)	1 280 612	1 693 933
Frais payés d'avance	29 635	32 340
	4 945 961	5 047 190
Immobilisations (note 6)	613 154	560 098
	5 559 115 \$	5 607 288 \$
PASSIF		
À court terme		
Emprunt au Fonds de financement (note 7)	- \$	825 000 \$
Charges à payer et frais courus	3 534 872	3 184 801
Portion court terme de la dette à long terme (note 8)	120 032	97 114
Provision pour vacances (note 9)	193 753	158 124
	3 848 657	4 265 039
Provision pour congés de maladie (note 9)	265 027	223 628
Dette à long terme (note 8)	170 431	185 590
	4 284 115	4 674 257
EXCÉDENT CUMULÉ	1 275 000	933 031
	5 559 115 \$	5 607 288 \$

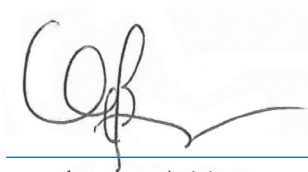
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Engagements (note 12)

Pour le conseil d'administration



Denis Jean, Vice-président



Marcel Boyer, Administrateur

Agence des partenariats public-privé du Québec

Flux de trésorerie de l'exercice terminé le 31 mars 2009

	2009	2008
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Excédent des produits sur les charges	341 969 \$	313 456 \$
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie		
Virement de l'aide gouvernementale	-	(13 260)
Amortissement des immobilisations corporelles	205 671	179 345
Amortissement des actifs incorporels	22 635	14 522
Perte sur dépréciation d'immobilisations corporelles	-	6 630
Perte sur cession d'immobilisations corporelles	-	1 087
	570 275	501 780
Variation des actifs et des passifs liés à l'exploitation		
Créances	258 161	(2 017 435)
Travaux en cours	413 321	(1 208 136)
Frais payés d'avance	2 705	9 554
Charges à payer et frais courus	350 071	1 767 891
Dû au gouvernement du Québec	-	(258 213)
Provision pour vacances	35 629	28 553
Provision pour congés de maladie	41 399	66 467
	1 101 286	(1 611 319)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	1 671 561	(1 109 539)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(270 095)	(149 489)
Acquisition d'actifs incorporels	(11 267)	(45 245)
Produit de cession d'immobilisations corporelles	-	2 443
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(281 362)	(192 291)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Emprunt au Fonds de financement	1 605 000	1 425 000
Remboursement de l'emprunt au Fonds de financement	(2 430 000)	(600 000)
Dette à long terme	115 329	-
Remboursement de la dette à long terme	(107 570)	(92 085)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(817 241)	732 915
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'ENCAISE	572 958	(568 915)
ENCAISE AU DÉBUT	251 062	819 977
ENCAISE À LA FIN	824 020 \$	251 062 \$

Les intérêts versés au cours de l'exercice s'élèvent à 17 362 \$.

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Agence des partenariats public-privé du Québec

Notes complémentaires 31 mars 2009

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.

2. Conventions comptables (suite)

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.

Constataction 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.

Travaux en cours

Les travaux en cours représentent l'excédent des coûts engagés et une certaine marge bénéficiaire, le cas échéant, pour 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.

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.

2. Conventions comptables (suite)

Provision pour vacances et congés de maladie

Les obligations à long terme découlant des congés de maladie accumulés par les employés sont évaluées sur une base actuarielle au moyen d'une méthode d'estimation simplifiée selon les hypothèses les plus probables déterminées par le gouvernement. Ces hypothèses font l'objet d'une réévaluation annuelle. Le passif et les charges correspondantes qui en résultent sont comptabilisés sur la base du mode d'acquisition de ces avantages sociaux par les employés, c'est-à-dire en fonction de l'accumulation et de l'utilisation des journées de maladie par les employés.

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

Informations à fournir concernant le capital

L'Agence a adopté les recommandations du chapitre 1535 du Manuel de l'ICCA intitulé « Informations à fournir sur le capital ». Ce chapitre exige la présentation d'informations sur les objectifs, les politiques et les procédés de gestion de capital d'une entité ainsi que sur les exigences concernant le capital en vertu de règles extérieures. Les informations exigées sont fournies dans la note 14.

Instruments financiers

L'Agence a adopté les recommandations du chapitre 3862 intitulé « Instruments financiers – informations à fournir » et du chapitre 3863 intitulé « Instruments financiers – présentation ».

Le chapitre 3862 impose aux entités de fournir des informations au sujet de :

- a) l'importance des instruments financiers au regard de la situation financière et de la performance financière de l'entité;
- b) la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers auxquels l'entité est exposée au cours de la période et à la date de clôture ainsi que la façon dont l'entité gère ces risques.

Le chapitre 3863 comprend des normes de présentation pour les instruments financiers et les dérivés non financiers.

L'adoption de ces chapitres n'a eu aucune incidence sur les résultats de l'Agence, mais a entraîné l'ajout d'informations.

Obligations relatives aux congés de maladie

L'Agence a modifié au cours de l'exercice sa méthode d'évaluation des obligations relatives aux congés de maladie accumulés. Ces obligations sont dorénavant évaluées selon une méthode actuarielle qui tient compte de la répartition des prestations constituées. Ce changement d'estimation comptable a eu pour effet d'augmenter de 7 395 \$ la valeur de l'obligation au 31 mars 2009. L'effet de ce changement a été comptabilisé prospectivement aux résultats de l'exercice.

4. Modifications futures de conventions comptables

L'ICCA a également publié le chapitre 3064 intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » en remplacement du chapitre 3062 intitulé « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels » et du chapitre 3450 intitulé « 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 générés à l'interne. Ce chapitre s'appliquera aux états financiers des exercices ouverts à compter du 1^{er} octobre 2008. La direction estime qu'il n'y aura pas d'incidences significatives sur les états financiers au regard de l'application de ces nouvelles normes.

5. Créances et travaux en cours

	2009		
	Créances	Travaux en cours	Total
Ministère de la Santé et des Services sociaux	1 955 883 \$	915 353 \$	2 871 236 \$
Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine	337 018	253 823	590 841
Ministère de la Sécurité publique	2 325	-	2 325
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	205 013	104 399	309 412
Ministère des Transports	161 455	7 037	168 492
	2 661 694	1 280 612	3 942 306
Entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor	150 000	-	150 000
	2 811 694 \$	1 280 612 \$	4 092 306 \$

	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
	2 913 454	1 693 933	4 607 387
Entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor	150 000	-	150 000
Autres	6 401	-	6 401
	3 069 855 \$	1 693 933 \$	4 763 788 \$

6. Immobilisations

	2009		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette
Immobilisations corporelles			
Améliorations locatives	613 506 \$	289 776 \$	323 730 \$
Mobilier et équipement de bureau	200 885	85 007	115 878
Équipement informatique	292 415	151 180	141 235
	1 106 806	525 963	580 843
Actifs incorporels			
Logiciels	76 114	43 803	32 311
	1 182 920 \$	569 766 \$	613 154 \$

	2008		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette
Immobilisations corporelles			
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
	836 711	320 292	516 419
Actifs incorporels			
Logiciels	64 847	21 168	43 679
	901 558 \$	341 460 \$	560 098 \$

7. Emprunt au fonds de financement

Le gouvernement du Québec a autorisé, en vertu des décrets 619-2008 et 620-2008, l'Agence à contracter une marge de crédit d'un montant autorisé de 3 000 000 \$. L'Agence ne peut, sans l'autorisation du gouvernement, contracter un emprunt qui porte au-delà de 1 000 000 \$ le total de ses emprunts. Cette marge de crédit vient à échéance le 30 juin 2011 et porte intérêt au taux moyen des acceptations bancaires plus une prime de 0,30 %. Au 31 mars 2009, le solde de cette marge est nul (825 000 \$ en 2008).

8. Dette à long terme

Ententes d'occupation auprès de la Société immobilière du Québec

	2009	2008
Au taux fixe de 4,69 %, remboursable par versements mensuels de 3 471 \$, échéant le 31 octobre 2010	63 444 \$	101 158 \$
Au taux fixe de 4,70 %, remboursable par versements mensuels de 3 278 \$, échéant le 31 mars 2011	74 957	109 879
Au taux fixe de 4,70 %, remboursable par versements mensuels de 1 377 \$, échéant le 31 octobre 2011	40 128	54 402
Au taux fixe de 4,28 %, remboursable par versements mensuels de 2 131 \$, échéant le 30 septembre 2013	104 873	-
Au taux fixe de 4,48 %, remboursable par versements mensuels de 898 \$, échéant le 30 novembre 2009	7 061	17 265
	290 463	282 704
Portion court terme de la dette à long terme	120 032	97 114
	170 431 \$	185 590 \$

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

2010	120 032 \$
2011	100 415
2012	32 928
2013	24 460
2014	12 628
	290 463 \$

9. 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.

Les cotisations de l'Agence imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 234 553 \$ (167 889 \$ en 2008). Les obligations de l'Agence envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

Provision pour vacances et congés de maladie

	2009		
	Vacances	Maladie*	Total
Solde au 31 mars 2008	158 124 \$	223 628 \$	381 752 \$
Charge de l'exercice	361 129	76 929	438 058
Prestations versées au cours de l'exercice	(325 500)	(35 530)	(361 030)
Solde au 31 mars 2009	193 753 \$	265 027 \$	458 780 \$

	2008		
	Vacances	Maladie	Total
Solde au 31 mars 2007	129 571 \$	157 161 \$	286 732 \$
Charge de l'exercice	322 023	85 353	407 375
Prestations versées au cours de l'exercice	(293 470)	(18 885)	(312 355)
Solde au 31 mars 2008	158 124 \$	223 628 \$	381 752 \$

*Cette provision a fait l'objet d'une actualisation sur la base des estimations et hypothèses économiques suivantes :

Taux d'indexation	3,10 % à 4,35 %
Taux d'actualisation	0,80 % à 5,61 %
Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs	1 an à 32 ans

10. 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.

11. 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 450 024 \$ 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.

12. 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 962 507 \$ et comprennent les versements suivants pour les trois prochains exercices : 454 520 \$ en 2010 et 2011 ainsi que 53 467 \$ pour 2012.

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 45 109 \$ et comprennent les versements suivants pour les quatre prochains exercices : 12 752 \$ en 2010 et 2011, 11 017 \$ en 2012 et 8 588 \$ en 2013.

13. Instruments financiers et gestion des risques

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 2009 sont semblables à celles qui prévalaient lors de son émission.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Agence ne soit pas en mesure de remplir ses obligations financières aux moments convenus. L'Agence surveille le solde de son encaisse et ses flux de trésorerie qui découlent de son exploitation pour être en mesure de respecter ses engagements.

L'échéance relative aux passifs financiers est de moins d'un an, à l'exception de la dette à long terme dont les échéances sont présentées à la note 8.

Risque de crédit

L'exposition au risque de crédit de l'Agence correspond à la valeur comptable des éléments d'actifs financiers. L'Agence n'a aucun compte en souffrance et prévoit recouvrer la totalité de ses créances.

Risque de taux d'intérêt

La volatilité des taux d'intérêt 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 long terme sont minimes.

14. Informations sur le capital

L'Agence définit son capital comme étant l'excédent cumulé et la dette à long terme qui se détaillent comme suit :

	2009	2008
Excédent cumulé	1 275 000 \$	933 031 \$
Dette à long terme	290 463 \$	282 704 \$

Capital

En vertu de sa loi constitutive, l'Agence doit obtenir l'autorisation du gouvernement pour effectuer certaines transactions d'emprunt et d'acquisition ou de dispositions de biens. L'Agence n'est assujettie à aucune autre exigence en matière de capital par une source externe.

L'Agence a respecté au cours de l'exercice toutes les exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise.

L'Agence gère son capital en effectuant une gestion prudente de ses produits, charges, actifs, passifs, investissements et autres transactions financières afin de s'assurer qu'elle exécute de manière efficace les objets spécifiés dans sa loi constitutive.

Annexe 01

Statistiques sur la présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2009

Conseil d'administration

Administrateur	Présences/Nombre total de réunions
Barbe, Christiane	3/4
Boyer, Marcel	2/4
Garcia, Claude A.	4/4
Jean, Denys	3/4
Kavanagh, Judith Ann	2/4
Kessous, Perla	3/4
Lefebvre, Pierre	4/4
Paquet, Roger	3/4
Parenteau, Nathalie	4/4

Comité de vérification

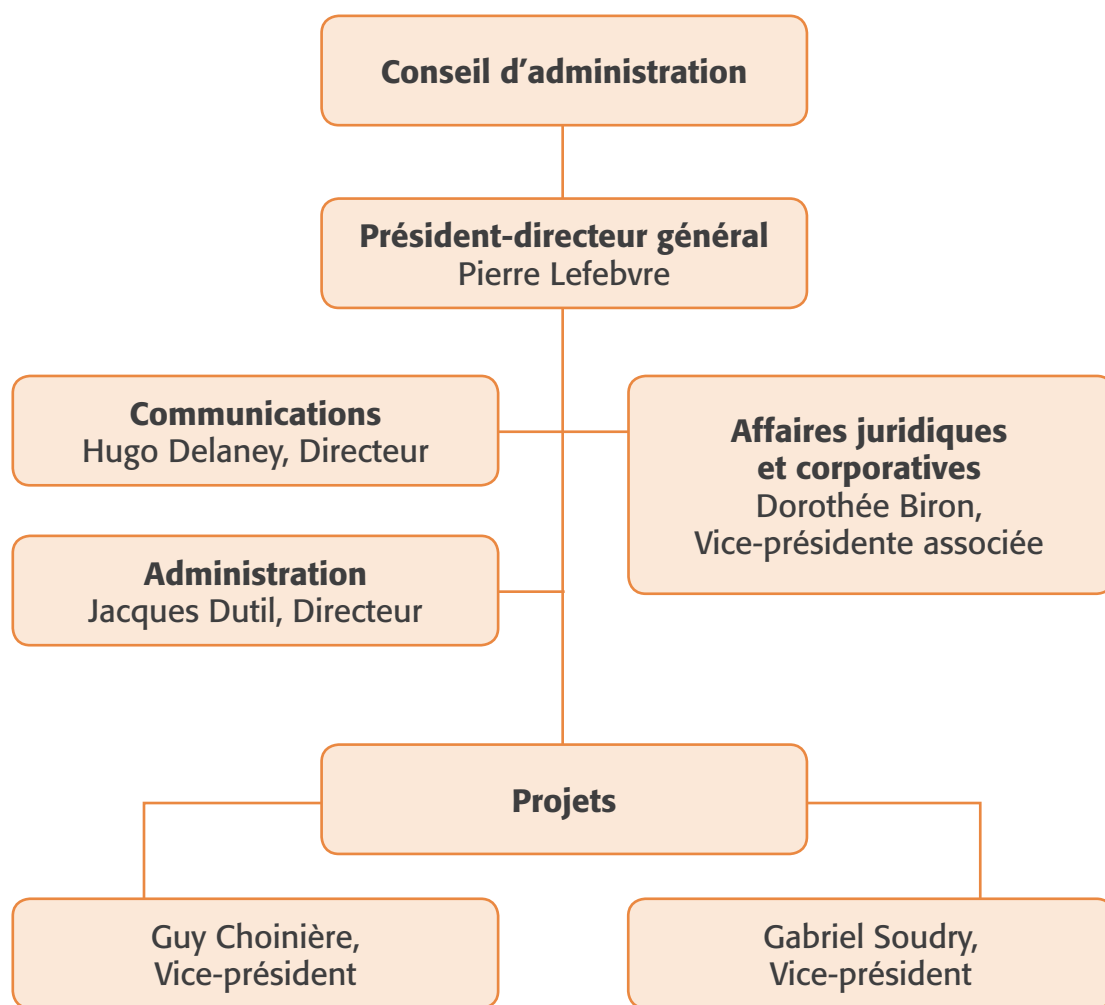
Administrateur	Présences/Nombre total de réunions
Boyer, Marcel	2/4
Kavanagh, Judith Ann	4/4
Parenteau, Nathalie	2/4

Comité des ressources humaines

Administrateur	Présences/Nombre total de réunions
Barbe, Christiane	2/2
Garcia, Claude A.	2/2
Kavanagh, Judith Ann	0/2
Kessous, Perla	2/2

Annexe 02

Organigramme



Annexe 03

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 il 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 04

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 et 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, doive 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 05

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 06

Déclarations relatives à divers règlements et lois

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 dix-neuf (19) demandes d'accès à l'information qui lui ont été soumises au cours de l'année financière 2008-2009. Aucune demande d'accès n'a fait l'objet d'une demande de révision devant la Commission d'accès à l'information.

Suite à l'entrée en vigueur du *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, l'Agence a mis sur pied un comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels afin de s'assurer de la mise en œuvre des responsabilités et des obligations attribuées par ce règlement à l'Agence en tant qu'organisme public.

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^e étage, bureau 6.400
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Téléphone : 514 873-2356
Télécopieur : 514 873-2383

www.ppp.gouv.qc.ca
informations@ppp.gouv.qc.ca