



PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2024



AUTORITÉ
DES MARCHÉS
PUBLICS



PLANIFICATION STRATÉGIQUE

2021-2024

**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
PUBLICS**

Ce rapport a été produit par l'Autorité des marchés publics et peut être consulté au www.amp.quebec.

Pour de plus de renseignements :

Autorité des marchés publics

525, boulevard René-Lévesque Est, 1^{er} étage, bureau 1.25
Québec (Québec) G1R 5S9

Téléphone : Téléphone: 1 888 335-5550 ou 418 646-0251

Courriel : reception@amp.quebec

Suivez-nous sur LinkedIn et Twitter.

Dépôt légal – 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-89802-3 (PDF)

Tous droits réservés
© Autorité des marchés publics

Message du président-directeur général

Madame Sonia LeBel,
Présidente du Conseil du trésor

Madame la Ministre,

Je suis heureux de vous présenter le tout premier plan stratégique de l'Autorité des marchés publics (AMP).

Depuis l'entrée en vigueur de nos pouvoirs en 2019, nous n'avons cessé de faire progresser et évoluer notre organisation, si bien que nous sommes maintenant à même de vous présenter les toutes premières orientations stratégiques de l'AMP, qui constituent ses priorités de travail pour les trois prochaines années.

L'AMP se veut une organisation novatrice et agile, dont la pertinence en matière de surveillance des marchés publics n'est déjà plus à démontrer. D'ailleurs, sa vision d'être « un acteur incontournable en matière d'intégrité des marchés publics québécois » témoigne de l'importance accordée à l'intégrité des marchés publics en mettant de l'avant les principes d'équité, de transparence et de saine concurrence.

Ce plan énonce les principaux enjeux auxquels l'AMP fait actuellement face, notamment pour assumer ses responsabilités au regard du respect du cadre normatif. Les ressources humaines constituent également la pierre angulaire de toute organisation et c'est encore plus vrai pour l'AMP, qui doit bâtir ses assises en comptant sur du personnel compétent et qualifié pour réaliser sa mission. La collaboration et l'établissement de partenariats entre les diverses organisations qui travaillent elles aussi à l'intégrité des marchés publics est également un élément fondamental pour assurer la cohésion de nos interventions.

Ce plan stratégique se traduira par des actions concrètes à mettre de l'avant auprès des clientèles de l'AMP afin de favoriser et de faciliter l'accès à ses services et d'en mesurer le niveau de satisfaction.

Vous pouvez donc compter, Madame la Ministre, sur l'engagement de l'équipe de direction de l'AMP et sur l'ensemble de son personnel, engagé, compétent et dévoué, qui ont choisi les défis stimulants de cette nouvelle organisation et, surtout, celui de contribuer à l'intégrité des marchés publics au Québec.

Yves Trudel
Président-directeur général



Table des matières

L'ORGANISATION EN BREF	1
MISSION	1
VISION	4
VALEURS	5
QUELQUES CHIFFRES CLÉS	6
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	7
PORTRAIT DES MARCHÉS PUBLICS AU QUÉBEC	7
ENJEUX SOULEVÉS PAR LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'OCTROI ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION	8
UNE COLLABORATION NÉCESSAIRE DES PARTIES PRENANTES	8
CONTEXTE EXTERNE	9
CONTEXTE INTERNE.....	10
CHOIX STRATÉGIQUES	11
ENJEU STRATÉGIQUE 1 : UNE ORGANISATION EFFICIENTE.....	11
ENJEU STRATÉGIQUE 2 : DES PARTENARIATS EFFICACES	14
ENJEU STRATÉGIQUE 3 : UNE ÉQUIPE DYNAMIQUE ET COMPÉTENTE	16
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2024	17

Sigles

AMP	Autorité des marchés publics
BIG	Bureau de l'Inspecteur général
CEIC	Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction
CIME	Commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes
CMQ	Commission municipale du Québec
DPCP	Directeur des poursuites criminelles et pénales
LAF	<i>Loi sur l'administration financière</i>
LAMP	<i>Loi sur l'Autorité des marchés publics</i>
LCOP	<i>Loi sur les contrats des organismes publics</i>
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
PC	Protecteur du citoyen
REA	Registre des entreprises autorisées à conclure des contrats et des sous-contrats publics
RENA	Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEAO	Système électronique d'appel d'offres
UPAC	Unité permanente anticorruption
VGQ	Vérificateur général du Québec

L'organisation en bref

Mission

Première recommandation du Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC), l'Autorité des marchés publics (AMP) est un organisme gouvernemental neutre et indépendant qui a comme principal rôle de surveiller le secteur public, les réseaux de la santé et de l'éducation, les sociétés d'État, ainsi que les organismes municipaux (à l'exception de la Ville de Montréal) en matière d'application des lois et des règlements encadrant les contrats publics au Québec.

À ce titre, l'AMP a pour mission de veiller à la conformité des marchés publics avec le cadre normatif. Elle a donc le mandat de surveiller l'ensemble des contrats publics, notamment la conformité des processus d'adjudication, d'attribution, et d'exécution de ces contrats, de même que de recevoir et traiter les plaintes ainsi que les communications de renseignements. Elle est aussi responsable du Registre des entreprises autorisées à conclure des contrats et des sous-contrats publics (REA) et du Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA).

Pour ce faire, la *Loi sur l'Autorité des marchés publics* (LAMP) lui confère divers pouvoirs. Parmi ceux-ci, les pouvoirs de vérification et d'enquête permettent à l'AMP, selon le cas, de rendre des ordonnances, de formuler des recommandations, de suspendre ou de résilier un contrat, lorsqu'un organisme public n'a pas agi en conformité avec le cadre normatif qui lui est applicable en matière de contrats publics.

En vertu de l'article 21 de la LAMP, l'AMP a pour fonctions :

- 1°** d'examiner un processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat public à la suite d'une plainte présentée en vertu de l'une ou l'autre des sections I et II du chapitre IV, dans le cadre d'une intervention effectuée en vertu du chapitre V ou à la suite d'une communication de renseignements effectuée en vertu du chapitre VI;
- 2°** d'examiner l'exécution d'un contrat public à la suite d'une intervention ou d'une communication de renseignements visée au paragraphe 1°;
- 3°** de veiller au maintien d'une cohérence dans l'examen des processus d'adjudication et d'attribution des contrats publics, ainsi que dans l'examen de l'exécution de tels contrats;

- 4° d'examiner la gestion contractuelle d'un organisme public qu'elle désigne ou celle d'un organisme public désigné par le gouvernement, lequel examen porte notamment sur la définition des besoins, les processus d'octroi des contrats, l'exécution des contrats et la reddition de comptes;
- 5° d'effectuer une veille des contrats publics aux fins notamment d'analyser l'évolution des marchés et les pratiques contractuelles des organismes publics et d'identifier les situations problématiques affectant la concurrence;
- 6° d'exercer les fonctions qui lui sont dévolues aux chapitres V.1 à V.3 de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP) et notamment de tenir le REA et le RENA;
- 7° d'exercer toute autre fonction déterminée par le gouvernement en lien avec sa mission.

Ainsi, l'institution de l'AMP et la prise en charge de ses mandats au cours de l'année 2019 permettent maintenant à l'organisation de définir ses orientations stratégiques et de déterminer ses objectifs à atteindre pour les trois prochaines années, en cohérence avec les responsabilités suivantes.

ADMISSIBILITÉ AUX MARCHÉS PUBLICS

Parmi les responsabilités confiées à l'AMP lors de l'adoption de la LAMP, notons la gestion du Registre des entreprises autorisées à contracter ou à sous-contracter et du Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics, lesquels étaient respectivement administrés par l'Autorité des marchés financiers et par le président du Conseil du trésor. L'AMP gère ainsi, en toute cohérence, l'admissibilité des entreprises aux marchés publics, et révoque l'admissibilité de celles qui n'ont pas l'intégrité nécessaire à l'obtention de contrats publics.

TRAITEMENT DES PLAINTES

Conformément aux pouvoirs et aux moyens qui lui sont conférés, l'AMP reçoit et traite les plaintes des entreprises qui estiment que les documents d'appel d'offres ou que le processus d'attribution d'un contrat ne respectent pas les règles contractuelles en vigueur. Cette responsabilité permet à l'AMP d'analyser les situations qui lui sont soumises et, si un manquement est constaté, de rendre une décision. Cette décision prend la forme d'une ordonnance ou d'une recommandation pour les organismes publics et d'une recommandation pour les organismes municipaux.

COMMUNICATION DE RENSEIGNEMENTS

L'AMP peut recevoir des renseignements du public et exercer ses pouvoirs à cet égard, conformément à la LAMP. Toute personne possédant des renseignements en lien avec le mandat de l'AMP peut les lui communiquer. Ces renseignements peuvent notamment porter sur :

- le non-respect, par un organisme public, du cadre normatif lié à un processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat public;
- le non-respect, par un organisme public, du cadre normatif lié à l'exécution d'un contrat public;
- les pratiques ou la gestion contractuelle d'un organisme public;
- une situation problématique affectant la concurrence dans les marchés publics.

Il s'agit d'un processus confidentiel.

INTERVENTION

L'AMP peut initier une intervention si elle constate, de sa propre initiative, qu'un organisme public n'apparaît pas agir en conformité avec le cadre normatif dans le cadre d'un processus d'adjudication d'un contrat public. Une intervention de l'AMP peut également être initiée à la demande du président du Conseil du trésor ou du ministre des Affaires municipales et de l'Habitation.

VEILLE DES MARCHÉS PUBLICS

L'AMP effectue une veille des marchés publics. Elle est ainsi en mesure de déceler les tendances, les mécanismes ou les stratagèmes mis en place pour contourner les règles et limiter le marché à la concurrence dans le but d'obtenir des contrats publics. L'analyse qui découle de cette veille contribue à l'amélioration du cadre normatif et à la mise en place de bonnes pratiques relatives à son application.

GESTION CONTRACTUELLE D'UN ORGANISME PUBLIC

L'AMP est responsable de l'examen de la gestion contractuelle d'un organisme public qui est désigné par le gouvernement ou par elle-même lorsque l'analyse de l'application d'un processus d'adjudication ou l'exécution d'un contrat permet de constater des manquements répétés au cadre normatif, et démontre des lacunes importantes à ce chapitre. Le gouvernement ou l'AMP, selon le cas, détermine les conditions et les modalités de l'examen de la gestion contractuelle effectuée et les publie sur le site Web de l'AMP.

VÉRIFICATIONS ET ENQUÊTES

Les pouvoirs de vérification et d'enquête conférés à l'AMP lui permettent d'initier une vérification ou une intervention, ou d'examiner les communications de renseignements qu'elle reçoit afin d'intervenir auprès des organismes publics lorsqu'ils ne semblent pas agir en conformité avec le cadre normatif. En cas de manquement, l'AMP peut rendre une décision, laquelle revêt la forme d'une ordonnance ou d'une recommandation.

Vision

L'objectif principal de l'AMP est d'offrir des services fondés sur le respect des lois et des règlements encadrant les contrats publics afin de susciter, par ses actions, l'équité, la transparence et la saine concurrence dans les marchés publics québécois. Ainsi, la vision de l'AMP se traduit comme suit :

**« Être un acteur incontournable en matière d'intégrité
des marchés publics québécois. »**

Valeurs

L'AMP réalise sa mission dans le respect des principes de transparence, d'équité et de saine concurrence, lesquels sont des composantes intrinsèques de son identité.

Les valeurs qui guident l'AMP dans l'accomplissement de son mandat, ainsi que dans l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs sont les suivantes :

INNOVATION

La création de l'AMP représente une innovation pour le Québec, qui se dote d'une instance unique et sans précédent en matière de surveillance des marchés publics. Avant-gardiste par essence, l'AMP innove dans toutes ses composantes, notamment dans sa gestion, son fonctionnement, ses services et ses façons de faire. Elle favorise et promeut l'innovation au sein de ses équipes.

INTÉGRITÉ

L'AMP est guidée par la volonté d'être irréprochable au regard de la gestion de ses activités et de ses décisions. Son personnel doit être digne de confiance et son travail doit être caractérisé par la justice, l'impartialité, l'honnêteté, ainsi que la recherche d'intégrité et d'exemplarité.

RESPECT

Le respect est une valeur primordiale pour l'AMP. À l'interne comme à l'externe, le respect dicte les relations qu'entretiennent les membres de son personnel avec leurs partenaires et avec la clientèle, lesquels méritent d'être traités avec égard et considération.

RIGUEUR

La rigueur guide toutes les actions de l'AMP, qui s'appuie sur des pratiques et des façons de faire professionnelles. Cette rigueur se reflète dans la qualité du travail qu'elle effectue, dans le souci qu'elle porte au détail, de même que dans la pertinence et la justesse de ses actions. Elle se traduit également dans ses activités courantes, ses analyses, ses vérifications, ses interventions et ses enquêtes.

Quelques chiffres clés

Données	Description
426 ¹	Nombre d'organismes publics assujettis à la LCOP en date du 11 novembre 2020
1 131 ²	Nombre de municipalités locales au Québec

Données	Description
4 806	Nombre d'entreprises figurant au REA au 31 mars 2020
1 295	Nombre d'entreprises inscrites au RENA au 31 mars 2020 (dont 544 nouvelles)

Valeur et nombre des contrats comportant une dépense de 25 000 \$ et plus publiés au système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO) et conclus entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 mars 2019 par les organismes publics et les municipalités assujettis à la LCOP³ :

Organismes publics	
11,9 G\$	Valeur des contrats conclus
23 171	Nombre de contrats conclus
Municipalités	
11,5 G\$	Valeur des contrats conclus
15 382	Nombre de contrats conclus

¹ Source : Secrétariat du Conseil du trésor

² Source : Rapport annuel de gestion 2019-2020 du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

³ Source : Secrétariat du Conseil du trésor

Analyse de l'environnement

Portrait des marchés publics au Québec

Pour réaliser leurs mandats, les ministères, les organismes gouvernementaux, les institutions ou les établissements publics d'enseignement, de santé et de services sociaux, les centres de services scolaires et les commissions scolaires, les municipalités, de même que les sociétés d'État doivent contracter avec différentes entreprises ou différents particuliers. Il peut s'agir de contrats visant l'obtention de biens ou de services, ou l'exécution des travaux de construction.

ORGANISMES PUBLICS VISÉS



Les dépenses effectuées sur les marchés publics visés par la LCOP au cours des cinq dernières années (entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2019) sont estimées à 52,4 G\$.

Nombre et valeur des contrats comportant une dépense de 25 000 \$ et plus conclus annuellement par les organismes publics assujettis à la LCOP pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019⁴ (exclut les municipalités)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Nombre de contrats	22 756	19 596	18 863	21 399	23 171
Valeur des contrats (G\$)	10,8	8,5	9,4	11,8	11,9

Quant aux dépenses effectuées par les municipalités durant cette même période, elles sont estimées à 39,5 G\$.

⁴ Source : Secrétariat du Conseil du trésor

Nombre et valeur des contrats conclus dans le secteur municipal annuellement pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019⁵

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Nombre de contrats	13 973	14 146	13 710	13 275	15 382
Valeur des contrats (G\$)	6,1	7,2	6,8	7,9	11,5

Enjeux soulevés par la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction

La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC) a permis de lever le voile sur nombre de problématiques et de stratagèmes permettant à des firmes et à des entreprises malveillantes d'obtenir des contrats publics. Cela a eu pour conséquence de fragiliser la confiance du public à l'égard des organismes publics, y compris les municipalités. Les constats dressés lors de la CEIC ont mis en lumière la nécessité pour le Québec de se doter d'une instance de surveillance des marchés publics investie de différents mandats et pouvoirs.

Une collaboration nécessaire des parties prenantes

Plusieurs organisations comme l'AMP s'emploient, à l'intérieur de leur champ d'action respectif, à favoriser une saine gestion des marchés publics. Conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés, l'AMP travaille en complémentarité avec celles-ci de manière à assurer la conformité et l'intégrité des marchés publics. La convergence et l'arrimage des actions de toutes les parties sont donc primordiaux pour agir en toute cohésion.

Organisations œuvrant en complémentarité avec l'AMP pour favoriser l'intégrité des marchés publics :

- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)
- Bureau de l'Inspecteur général (BIG)
- Unité permanente anticorruption (UPAC)
- Commission municipale du Québec (CMQ)
- Commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes (CIME)
- Protecteur du citoyen (PC)
- Vérificateur général du Québec (VGQ)
- Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP)

⁵ Source : SEAO

Contexte externe

Les opérations de surveillance réalisées depuis le début des activités de l'AMP en janvier 2019 ont permis de dresser divers constats et, de ce fait, de démontrer la pertinence d'une surveillance accrue des marchés publics :

- Le nombre de signalements de manquements au cadre normatif est en augmentation constante;
- Plusieurs manquements sont constatés concernant le respect du régime d'admissibilité aux contrats publics et sont demeurés impunis;
- Le nombre de demandes d'autorisation de contracter ou de sous-contracter avec le secteur public est en hausse;
- La confiance du public est fragilisée face à la gestion contractuelle des organismes publics et des municipalités.

Entre 2014 et 2019, la somme des contrats publics octroyés a augmenté de 5,4 G\$ pour les municipalités et de 1,1 G\$ pour les autres organismes assujettis à la LCOP⁶.

Le contexte de la pandémie COVID-19 et la sanction, le 11 décembre 2020, de la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure*⁷ auront possiblement comme impact une hausse du nombre des contrats publics octroyés et la nécessité de renforcer la surveillance de ces contrats s'en verra par conséquent accrue.

À ces enjeux s'ajoutent les pouvoirs additionnels conférés à l'AMP dans le cadre de cette loi. Ils s'appliquent pour les 180 projets identifiés et ceux de 50 M\$ et plus inscrits au Plan québécois des infrastructures. Ces pouvoirs diffèrent toutefois de ceux dont elle dispose pour l'ensemble des autres interventions qu'elle doit réaliser.

Par ailleurs, en raison du contexte de crise sanitaire, un décret ministériel a été adopté afin de permettre au réseau de la santé et de services sociaux de procéder à l'attribution de contrats de gré à gré sans délai et sans formalité.

Finalement, le contexte actuel de forte concurrence et de rareté de ressources spécialisées rend l'attraction de personnel qualifié plus difficile, et ce, particulièrement dans un secteur complexe comme les marchés publics.

⁶ Source : SEAO

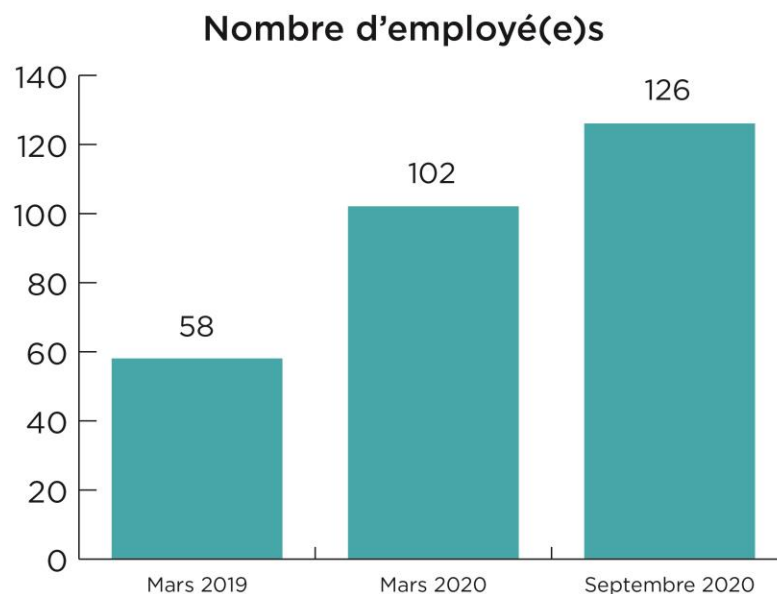
⁷ L.Q. 2020, c. 27

Contexte interne

En tant que nouvelle organisation, l'AMP doit procéder à la mise en place de ses services – tant ceux liés au soutien administratif qu'à sa mission principale – et ce, tout en réalisant ses opérations et en exerçant ses responsabilités. Cette double responsabilité constitue un enjeu de taille pour l'AMP puisqu'elle implique une agilité et une gestion du changement importantes pour son personnel.

En ce qui a trait aux effectifs de l'AMP, ils ont plus que doublé en l'espace de 18 mois. De 58 employées et employés au 31 mars 2019 (soit quelque deux mois après le début de ses activités), l'AMP en comptait 126 au 30 septembre 2020. Il est à noter qu'environ 20 % de l'effectif total a été embauché dans la foulée de la pandémie de COVID-19 (entre mars 2020 et septembre 2020).

Ce recrutement intensif et rapide a permis à l'AMP de se doter des ressources nécessaires à la réalisation de sa mission. Or, eu égard au contexte de constitution et de croissance rapide de l'organisation, jumelé au contexte de pandémie de COVID-19, il devient primordial pour l'AMP de définir ses orientations stratégiques et d'élaborer les plans d'action qui en découlent afin que tous les membres de son personnel adhèrent aux valeurs qui la guident. Le développement d'une culture organisationnelle forte, ainsi que d'un environnement stimulant et mobilisant sont, sans contredit, propices à l'atteinte des objectifs poursuivis par l'AMP.



Cette analyse de l'environnement externe et interne met en relief différents enjeux auxquels l'AMP devra répondre adéquatement pour réaliser sa mission. Les objectifs stratégiques ont été déterminés afin de réaliser les engagements prioritaires pour les trois années à venir.

Choix stratégiques

Enjeu stratégique 1 : Une organisation efficiente

En lien avec sa double responsabilité de renforcer la surveillance des marchés publics et de se structurer en tant que nouvelle organisation, devenir efficiente rapidement est prioritaire pour l'AMP car cela lui permettra de se concentrer pleinement sur sa mission.

De plus, en favorisant l'accès à ses services, l'AMP améliorera l'expérience pour sa clientèle. Par le fait-même, plus de renseignements lui seront communiqués, ce qui optimisera l'efficience de ses actions.

Enfin, l'ensemble de ces actions permettra à l'AMP de contribuer davantage au respect du cadre normatif.

Les orientations qui permettront à l'organisation de répondre à l'enjeu stratégique 1 sont les suivantes :

ORIENTATION 1 : TERMINER LA MISE EN PLACE DE L'AMP.

Pour être pleinement opérationnelle, l'AMP doit compléter sa mise en place, autant d'un point de vue administratif qu'opérationnel. En effet, les défis à relever sont nombreux pour une jeune organisation qui doit investir une part importante de sa capacité à structurer ses activités et ses opérations. Comme toute organisation qui voit le jour, il s'agit d'une étape incontournable et combien importante pour permettre de se concentrer pleinement sur sa mission et pour assurer sa pérennité.

OBJECTIF 1.1 : METTRE EN ŒUVRE L'ENSEMBLE DES GRANDS PROCESSUS D'AFFAIRES DE L'AMP.

Bien que les services de l'AMP soient tous entièrement opérationnels, la formalisation des processus ainsi que le déploiement des solutions d'affaires les soutenant ne sont pas terminés. Il s'agit donc d'une priorité pour l'organisation, afin de permettre à ses équipes de gagner en efficience.

INDICATEUR DE PERFORMANCE
Taux de mise en place des processus
Cible 2021-2022 : 25 %
Cible 2022-2023 : 50 %
Cible 2023-2024 : 75 %

ORIENTATION 2 : FAVORISER ET FACILITER L'ACCÈS AUX SERVICES DE L'AMP.

Les problématiques et les stratagèmes soulevés par la CEIC ont fragilisé la confiance du public. L'AMP veut donc permettre aux citoyennes et aux citoyens de communiquer avec elle par des moyens simples et efficaces car, pour exercer son mandat, elle doit pouvoir compter sur la pleine collaboration du public.

Dans cette optique, l'AMP doit, pour être efficiente, mettre à la disposition de sa clientèle des moyens conviviaux et adéquats, qui seront continuellement adaptés.

OBJECTIF 2.1: AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT EN METTANT À PROFIT LES SERVICES EN LIGNE.

L'environnement numérique est en constante évolution et l'AMP doit, dès maintenant, en tenir compte dans le cadre de ses activités et des échanges qu'elle a avec sa clientèle, notamment les entreprises, les ministères et les organismes, ainsi que les particuliers. L'AMP étant une jeune organisation, elle dispose des leviers qui lui permettent de mettre en œuvre des moyens appropriés pour communiquer efficacement avec ces clientèles. Il est donc primordial de maintenir un niveau de qualité des services offerts en ligne, au bénéfice de la clientèle desservie, et d'y apporter les améliorations lorsque requis.

La première année servira de point de départ à la mesure du taux de satisfaction de la clientèle. Pour les années suivantes, l'AMP vise une amélioration annuelle de 2 %.

INDICATEURS DE PERFORMANCE
Taux de satisfaction de la clientèle quant au service en ligne offert pour porter plainte dans le cadre d'un contrat public
Cible 2021-2022 : S.O.
Cible 2022-2023 : Taux 2021-2022 + 2 %
Cible 2023-2024 : Taux 2022-2023 + 2 %
Taux de satisfaction de la clientèle quant au service en ligne offert pour communiquer des renseignements à l'AMP
Cible 2021-2022 : S. O.
Cible 2022-2023 : Taux 2021-2022 + 2 %
Cible 2023-2024 : Taux 2022-2023 + 2 %
Taux de satisfaction de la clientèle quant au service en ligne offert pour les demandes d'admissibilité au REA
Cible 2021-2022 : 50 %
Cible 2022-2023 : 52 %
Cible 2023-2024 : 54 %

ORIENTATION 3 : FAVORISER UNE SAINTE CONCURRENCE PAR LE RESPECT DU CADRE NORMATIF EN MATIÈRE DE CONTRATS PUBLICS.

La recherche de l'efficacité de l'AMP vise aussi à contribuer à l'assainissement des marchés publics, ce qui permettra aux entreprises d'évoluer dans un contexte de transparence, d'équité et de saine concurrence. Cette orientation est directement en lien avec la mission de l'AMP. Il est donc prioritaire, pour les années à venir, de mettre en place les moyens nécessaires pour y parvenir.

OBJECTIF 3.1 : AUGMENTER L'EFFICACITÉ DE LA SURVEILLANCE AU REGARD DU RESPECT DE L'APPLICATION DU CADRE NORMATIF.

Eu égard à l'accélération de certains projets d'infrastructure et à la relance potentielle de l'économie suivant la pandémie de COVID-19, l'AMP, en sa qualité d'organisme de surveillance des marchés publics, anticipe une hausse des signalements concernant des manquements au cadre normatif des organismes publics. De plus, si l'on considère l'augmentation des montants des contrats publics octroyés par les municipalités et par les organismes assujettis à la LCOP ces dernières années, l'AMP aura, sans contredit, à jouer un rôle accru pour assurer l'intégrité des marchés publics et la conformité du cadre normatif.

Il est donc important d'accroître le taux de dossiers régularisés, sans recours au pouvoir décisionnel de l'AMP avant ou après l'octroi de contrats, et ce, en préconisant des interventions proactives.

En d'autres termes, l'AMP vise, chaque année, une augmentation du nombre de dossiers devenus conformes au terme de ses activités de prévention auprès des organismes publics, et ce, sans qu'elle n'ait à rendre de décision publique.

Par ailleurs, actuellement, toutes les recommandations formulées par l'AMP auprès des municipalités ou des ministères et organismes visés font l'objet d'un suivi approprié de leur part. La volonté de l'organisation est de maintenir cette tendance à long terme.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Taux de dossiers régularisés sans recours au pouvoir décisionnel de l'AMP

Cible 2021-2022 : 5 %

Cible 2022-2023 : 7 %

Cible 2023-2024 : 9 %

Taux d'application des recommandations de l'AMP

Cible 2021-2022 : 100 %

Cible 2022-2023 : 100 %

Cible 2023-2024 : 100 %

Enjeu stratégique 2 : Des partenariats efficaces

Plusieurs entités gouvernementales travaillent de façon complémentaire au maintien de l'intégrité publique. L'AMP collabore avec ces dernières à l'intérieur du cadre pour lequel elle a été instituée. Elle doit ainsi maintenir des relations et des échanges avec ses différents partenaires de manière à assurer la synergie et l'arrimage de certaines actions, ce qui implique de travailler de façon efficiente et concertée.

Les orientations qui permettront à l'organisation de répondre à cet enjeu sont les suivantes :

ORIENTATION 1 : ASSURER UN LEADERSHIP DE RÉFLEXION, D'INFLUENCE ET DE COHÉSION AUPRÈS DES PARTENAIRES.

L'AMP est une organisation transparente; dans cette optique, elle entend partager les résultats de ses travaux d'analyse. Par son approche systémique et coordonnée, ainsi que son expertise, elle contribuera à l'optimisation du fonctionnement des marchés publics au Québec en proposant des pistes d'action et des solutions visant un meilleur encadrement de ceux-ci. L'AMP souhaite devenir la référence en matière d'admissibilité et de surveillance des marchés publics, au bénéfice de l'État et de la population. Son action est orientée vers la qualité et vers l'amélioration continue des pratiques de contrôle et de surveillance.

Il faut également développer et consolider les liens avec les différents partenaires qui ont des missions et des responsabilités connexes ou complémentaires à celles de l'AMP. À cet effet, des ententes de collaboration ont été conclues afin de préciser la nature des échanges et les responsabilités de chacun. C'est le cas notamment avec le Bureau de l'inspecteur général de la Ville de Montréal, le Protecteur du citoyen, la Commission municipale du Québec, le Commissaire à la lutte contre la corruption (UPAC) et le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec. Ajoutons également les relations avec la Présidente du Conseil du trésor avec qui une entente est en cours d'élaboration. En sa qualité d'entité neutre et indépendante qui détient des pouvoirs uniques au Québec, l'AMP entend jouer un rôle de leader mais aussi d'influence en matière de surveillance des marchés publics auprès de ses différents partenaires.

OBJECTIF 1.1 : AMÉLIORER LA TRANSMISSION D'INFORMATIONS UTILES AUX JURIDICTIONS DES PARTENAIRES.

La collaboration de l'AMP avec ses partenaires est une condition essentielle à l'accomplissement de sa mission. L'arrimage de ses actions avec celles de ces derniers est primordial à la cohérence et la complémentarité de leurs travaux respectifs. C'est dans cette optique que l'AMP souhaite améliorer la transmission d'informations auprès de ses partenaires, dans le cadre de leurs juridictions respectives, par le biais de bulletins transmis de façon récurrente.

INDICATEUR DE PERFORMANCE
Nombre de bulletins émis
Cible 2021-2022 : 2
Cible 2022-2023 : 4
Cible 2023-2024 : 4

OBJECTIF 1.2 : VEILLER À LA COHÉSION ENTRE LES PARTENAIRES DE L'ADMISSIBILITÉ AUX MARCHÉS PUBLICS, AINSI QU'À L'ÉCHANGE D'EXPERTISE ET DE BONNES PRATIQUES ENTRE LES INTERVENANTES ET LES INTERVENANTS.

Pour assurer la complémentarité et la cohésion de ses actions et de celles de ses partenaires qui travaillent en faveur de l'intégrité des marchés publics, l'AMP doit évoluer en partenariat étroit avec ces derniers. Elle se fixe donc comme objectif de veiller à la cohésion, ainsi qu'à l'échange d'expertise et de bonnes pratiques entre les divers partenaires. Pour ce faire, elle s'assurera, au terme des trois années couvertes par le présent plan stratégique, d'évaluer l'efficacité de l'ensemble de ces ententes et de ces partenariats. Elle s'engage également à partager ses constats avec ses partenaires et à recommander des pistes d'amélioration.

INDICATEURS DE PERFORMANCE
Pourcentage d'ententes de partenariat évaluées
Cible 2021-2022 : 30 %
Cible 2022-2023 : 70 %
Cible 2023-2024 : 100 %
Pourcentage de constats d'évaluation d'ententes partagés avec les partenaires
Cible 2021-2022 : 100 %
Cible 2022-2023 : 100 %
Cible 2023-2024 : 100 %

Enjeu stratégique 3 : Une équipe dynamique et compétente

Pour réaliser sa mission, l'AMP doit compter sur du personnel qualifié et compétent. Le recrutement à l'AMP a été intensif et rapide, et une grande partie de la dotation s'est faite en contexte de pandémie de COVID-19 (télétravail, restrictions quant à la présence d'équipes au bureau, obligation de repenser les modèles de formation, etc.). De plus, le marché de l'emploi québécois étant concurrentiel, la rareté de main-d'œuvre qualifiée a eu une incidence sur les processus de dotation. C'est pourquoi l'AMP doit travailler sur des stratégies novatrices pour attirer et fidéliser les talents.

L'orientation qui permettra à l'organisation de répondre à cet enjeu est la suivante :

ORIENTATION 1 : ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS.

La phase du recrutement étant très avancée, l'AMP doit désormais développer le sentiment d'appartenance de ses employées et de ses employés afin de les fidéliser et de créer une organisation dynamique, au sein de laquelle les membres du personnel se reconnaissent et dont les défis sont à la hauteur de leur compétences. Dans ce contexte, elle doit continuer d'innover dans son mode de recrutement afin de permettre l'attraction de personnes à fort potentiel.

OBJECTIF 1.1 : OFFRIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOBILISANT.

Du personnel motivé et impliqué est un atout précieux pour une organisation. La création d'un environnement de travail valorisant et stimulant, dans lequel les employées et les employés se sentent reconnu(e)s, favorisera la rétention du personnel et le développement d'une culture organisationnelle forte. Un sondage annuel auprès des membres du personnel sera réalisé afin de connaître leurs préoccupations et de leur démontrer l'importance que l'organisation leur accorde. Cela favorisera l'instauration d'un climat de travail propice à la réussite et permettra à chacune et à chacun de se réaliser.

INDICATEUR DE PERFORMANCE

Taux de mobilisation des employées et des employés

Cible 2021-2022 : 80 %

Cible 2022-2023 : 82 %

Cible 2023-2024 : 85 %

En somme, pour réaliser sa mission, l'AMP doit être une organisation efficiente, laquelle maintient, développe et améliore ses partenariats, et ce, grâce à une équipe dynamique, compétente et pérenne.

Tableau synoptique du Plan stratégique 2021-2024

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles		
			2021-2022	2022-2023	2023-2024
Enjeu 1 : Une organisation efficiente					
Orientation 1. Terminer la mise en place de l'AMP.	1.1 Mettre en œuvre l'ensemble des grands processus d'affaires de l'AMP.	1. Taux de mise en place des processus	25 %	50 %	75 %
Orientation 2. Favoriser et faciliter l'accès aux services de l'AMP.	2.1 Améliorer l'expérience client en mettant à profit les services en ligne.	2. Taux de satisfaction de la clientèle quant au service en ligne offert pour porter plainte dans le cadre d'un contrat public	-	Cible 2021-2022 + 2 %	Cible 2022-2023 + 2 %
		3. Taux de satisfaction de la clientèle quant au service en ligne offert pour communiquer des renseignements à l'AMP	-	Cible 2021-2022 + 2 %	Cible 2022-2023 + 2 %
		4. Taux de satisfaction de la clientèle quant au service en ligne offert pour une demande d'admissibilité au REA	50 %	52 %	54 %
Orientation 3. Favoriser une saine concurrence par le respect du cadre normatif en matière de contrats publics.	3.1 Augmenter l'efficacité de la surveillance au regard du respect de l'application du cadre normatif.	5. Taux de dossiers régularisés sans recours au pouvoir décisionnel de l'AMP	5 %	7 %	9 %
		6. Taux d'application des recommandations de l'AMP	100 %	100 %	100 %
Enjeu 2 : Des partenariats efficaces					
Orientation 1. Assurer un leadership de réflexion, d'influence et de cohésion auprès des partenaires.	1.1 Améliorer la transmission d'informations utiles aux juridictions des partenaires.	7. Nombre de bulletins émis	2	4	4
	1.2 Veiller à la cohésion entre les partenaires de l'admissibilité aux marchés publics, ainsi qu'à l'échange d'expertise et de bonnes pratiques entre les intervenantes et les intervenants.	8. Pourcentage d'ententes de partenariat évaluées	30 %	70 %	100 %
		9. Pourcentage de constats d'évaluation d'ententes partagés avec les partenaires	100 %	100 %	100 %
Enjeu 3 : Une équipe dynamique et compétente					
Orientation 1. Attirer et fidéliser les talents.	1.1 Offrir un environnement de travail mobilisant.	10. Taux de mobilisation des employées et des employés.	80 %	82 %	85 %



TRANSPARENCE
ÉQUITÉ
SAINE CONCURRENCE



www.amp.quebec

