

# **PASSAGE DE LA PRESTATION DES SERVICES D'ENTRETIEN AU SECTEUR PRIVÉ EN ONTARIO**

Sonya Skinner, responsable des contrats d'entretien  
Adresse électronique : [sonya.skinner@mto.gov.on.ca](mailto:sonya.skinner@mto.gov.on.ca)

et

Max Perchanok, chercheur scientifique  
Adresse électronique : [max.perchanok@mto.gov.on.ca](mailto:max.perchanok@mto.gov.on.ca)

Ministère des transports de l'Ontario  
301, rue St. Paul, 2<sup>e</sup> étage Sud  
St. Catharines, Ontario, Canada L2R 7R4  
Téléphone : (905) 704-2990/Télécopieur : (905) 704-2848

## **1. Résumé**

En 1995, la province de l'Ontario élisait un nouveau gouvernement sur des promesses de réduire le déficit, d'équilibrer le budget, de réduire la fonction publique et de donner au secteur privé un rôle plus important à jouer. À ce moment-là, près de 50 % du travail d'entretien des routes de l'Ontario était fait par des entrepreneurs, mais le Ministère des transports (le Ministère) se chargeait de la gestion et de la direction de tout le travail. D'autres paliers de gouvernement obtenaient du succès en offrant au secteur privé diverses tâches liées à l'entretien des autoroutes sans pour autant réduire le niveau de service.

Le Ministère a réalisé une analyse de rentabilisation et une analyse des risques et des avantages liés aux possibilités de privatisation de ces opérations. Les objectifs du Ministère étaient d'assurer une bonne qualité de service (surtout en hiver), la rentabilisation, la création d'un milieu propre au développement de nouvelles méthodes et technologies et le développement d'une industrie viable de l'entretien des autoroutes qui soit à même d'offrir à long terme un programme d'entretien complet. Le Ministère, lui, se concentrerait sur l'élaboration des politiques et des normes, sur l'établissement des priorités, ainsi que sur le contrôle et l'évaluation des contrats.

Entre 1996 et 2000, le Ministère impartissait 100 % des opérations d'entretien en vertu d'un mélange de deux types de contrat, les contrats d'impartition dirigée (ID) et les contrats d'entretien sectoriel (CES). Dans le cas des contrats d'ID, plusieurs petits contrats fonctionnels sont gérés et dirigés par le Ministère. Dans celui des CES, de gros entrepreneurs se chargent de la plupart ou de toutes les activités d'entretien d'un secteur équivalent à 300 ou 500 kilomètres d'autoroute à deux voies en vertu d'un système de paiement forfaitaire. L'entrepreneur d'un CES gère et planifie le travail afin de respecter les normes et les caractéristiques énoncées dans le contrat.

L'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des contrats comportaient un certain nombre de défis. Il était essentiel d'en documenter les responsabilités imposées au Ministère par la loi et les caractéristiques (auparavant internes) de façon à ce que les entrepreneurs puissent préparer une soumission. Le niveau des risques implicites et explicites partagés par l'entrepreneur et le Ministère a été articulé très soigneusement afin de garantir que le gouvernement puisse tirer parti des innovations et de l'efficacité des entrepreneurs privés et que les entrepreneurs ne soient pas soumis à des risques excessifs liés aux imprévus comme les conditions météorologiques exceptionnelles.

On a achevé l'élaboration des processus et des documents nécessaires au processus de demande de propositions, à l'évaluation et à l'estimation interne des propositions et à l'adjudication des contrats. Pendant la durée de ce processus, le Ministère a maintenu le contact avec les organisations de ce secteur de l'industrie.

L'impartition est maintenant achevée. Le travail d'entretien est fait selon les normes provinciales qui ont été reformulées afin de les adapter aux nouvelles méthodes de prestation. Le Ministère a contrôlé la qualité du travail des entrepreneurs et a effectué des études d'assurance de qualité, et pense aussi que ses responsabilités imposées par la loi sont respectées. On a atteint l'objectif établi d'une économie réalisée de 5 %.

## **2. Introduction et contexte**

Le Ministère des transports de l'Ontario est responsable de la conception, de la construction et de l'entretien des autoroutes provinciales de l'Ontario qui représentent l'équivalent d'environ 22 400 kilomètres d'autoroute à deux voies. Dans ces couloirs économiques transitent chaque jour 2,7 milliards de dollars\* de biens de consommation et leur coût de remplacement est estimé à plus de 27 milliards de dollars. L'entretien des autoroutes de l'Ontario représente environ 240 millions de dollars chaque année.

Depuis à peu près 1980, le Ministère des transports de l'Ontario (le Ministère) a privatisé certaines parties de l'entretien des autoroutes. En 1995, le niveau de privatisation était d'environ 50 % mais le personnel du Ministère était responsable de la direction des travaux. Le travail imparti était surtout lié au déneigement et au déverglaçage. En 1995, les directives d'un nouveau gouvernement soulignaient l'importance de réduire le déficit et la fonction publique, d'équilibrer le budget ainsi que de donner au secteur privé un rôle plus important à jouer. En outre, les échanges des responsables du Ministère avec d'autres gouvernements, y compris ceux ayant les mêmes conditions météorologiques, les convainquaient que les services d'entretien des routes pouvaient être impartis au secteur privé sans réduction du niveau de service.

Le Ministère a effectué une analyse de rentabilisation qui révisait les méthodes courantes de prestation, les modèles optionnels de prestation et leurs avantages financiers et a présenté une analyse des risques. Cette analyse a été achevée en 1996 et les organismes centraux du gouvernement ont approuvé la mise en œuvre de deux méthodes de prestation (contrats d'entretien sectoriel (CES) et contrats d'impartition dirigée (ID)) dans des secteurs choisis de la province afin d'étudier les incidences et les avantages de chaque modèle. On a prévu l'achèvement de la privatisation pour 1999 et on s'attendait à des économies de 5 %.

Un des défis consistait à formuler les responsabilités ministérielles imposées par la loi et les normes d'entretien sous une forme susceptible de donner lieu à des propositions des entrepreneurs. En outre, les directives du gouvernement exigeaient que les contrats soient adjugés sur une base concurrentielle.

\* Toutes les données financières sont exprimées en dollars canadiens.

## **3. Types de contrat**

L'analyse de rentabilisation énonçait les objectifs du Ministère de la façon suivante : assurer le respect des normes de service pertinentes, rentabiliser, créer un milieu à même de susciter l'élaboration de nouvelles méthodes et de nouvelles technologies, ainsi que créer une industrie viable de l'entretien des routes à même d'offrir à long terme un programme d'entretien complet. Le Ministère, lui, se concentrerait sur l'élaboration des politiques et des normes, sur l'établissement des priorités, ainsi que sur le contrôle et l'évaluation des contrats.

Quatre options ont été retenues qui répondaient à la vision du Ministère : les contrats fonctionnels, les contrats d'entretien sectoriel (CES), les contrats d'impartition dirigée (ID) et les contrats sectoriels à terme.

Les contrats fonctionnels prévoient l'offre d'un service spécifique (habituellement spécialisé) dans un secteur géographique pouvant chevaucher les limites internes existantes des secteurs. Les activités spécialisées comme la peinture des lignes de séparation des voies et les services électriques se prêtent bien à ce genre de contrat. Les contrats fonctionnels n'ont pas fait l'objet d'une analyse comme mode de prestation générale, mais peuvent être utilisés avec d'autres modes.

Le modèle de contrat ID prévoit que tous les services directs d'un secteur soient impartis à plusieurs petits entrepreneurs. C'est cependant le Ministère qui assume la responsabilité de leur gestion locale. Les patrouilles routières qui dirigent les travaux et prennent les décisions de gestion (quand commencer l'enlèvement de la neige ou l'application de sel) travaillent directement pour le Ministère. Les entrepreneurs sont généralement rémunérés par élément mesurable (par jour, par kilomètre, par heure, par temps d'attente commandée, etc.). On essaie de regrouper le travail par portions efficaces et par types. La durée des contrats varie, mais elle est généralement de trois ans et on encourage une durée de plus d'un an.

La méthode d'ID réduit sensiblement les ressources humaines et matérielles internes et minimise les coûts improductifs. Le travail offert aux entrepreneurs du secteur privé est distribué dans toute la

province, ce qui augmente les occasions de création d'entreprises de toutes les grandeurs. Le Ministère conserve une flexibilité quant aux priorités et aux niveaux budgétaires changeants. Des ressources importantes sont cependant nécessaires pour la préparation et la gestion des contrats. On s'attend à ce que le mode de prestation par ID soit le plus rentable dans les zones plus rurales, où certains entrepreneurs feront bénéficier le Ministère des économies réalisées à cause de leurs frais fixes moins élevés.

Les CES sont généralement beaucoup plus gros que les contrats d'ID et ont eu jusqu'ici une durée de cinq ans (trois ans avec option de reconduction de deux ans). Un seul entrepreneur assume la responsabilité de la plupart ou de toutes les opérations dans un secteur géographique, été comme hiver, comme le déneigement, l'application de sel et de sable, l'entretien de la surface du revêtement, du bord de la route, des structures, des panneaux de signalisation, des systèmes électriques, etc. Il est responsable de patrouiller l'autoroute et de gérer et diriger les travaux. Le secteur est assez grand pour permettre les économies d'échelle tant au Ministère qu'à l'entrepreneur (l'équivalent de 300 à 500 kilomètres de route à deux voies). Le contrat énonce les normes détaillées du Ministère, mais ne précise pas la façon d'effectuer le travail pour atteindre le résultat souhaité. Le paiement est forfaitaire et comporte des versements mensuels d'hiver d'un montant deux fois supérieur aux versements mensuels d'été. Les paiements sont indexés à l'inflation pendant les deux années de reconduction optionnelle.

La philosophie qui sous-tend les CES est de créer un partenariat entre le Ministère et l'entrepreneur et on encourage ce dernier à faire connaître ses gains d'efficacité, ses innovations et ses nouvelles technologies. Dans un secteur de CES le rôle du Ministère est de contrôler l'administration et l'évaluation des contrats, ce qui réduit sensiblement ses besoins en appels d'offre et en administration. Les CES offrent aussi d'autres avantages semblables à ceux des contrats d'ID.

Les marchés sectoriels à terme sont semblables aux CES mais comportent des dispositions sur la prestation d'autres services comme la reconstitution de la capacité productive (nouveau surfacage, rénovation des ponts) et la gestion du réseau autoroutier. Le genre d'entrepreneurs susceptibles d'offrir ces services d'entretien pourraient aussi effectuer la reconstitution de la capacité productive, mais une expertise supplémentaire pourrait être nécessaire pour la gestion des systèmes d'ingénierie et la régulation des couloirs de circulation.

Tous ces types de contrats peuvent éventuellement réduire les coûts des méthodes de prestation traditionnelles et on reconnaît qu'il est difficile d'effectuer des analyses de coûts exactes sans tester les dispositions contractuelles et la réaction de l'industrie. On recommandait de procéder très rapidement à la mise en œuvre d'une série de CES et d'ID dans des régions choisies de la province, ce qui fournirait au Ministère et aux entrepreneurs une expérience sur les coûts, la prestation ainsi que sur les relations commerciales et juridiques. On devait procéder à la mise en œuvre progressive d'autres contrats tout en modifiant leur orientation selon l'expérience acquise.

#### **4. Élaboration des contrats**

Pour que des tiers externes soient en mesure de faire une soumission pour le travail du Ministère, surtout pour le travail qu'ils devront diriger et gérer eux-mêmes, il était nécessaire de traduire les normes ministérielles en langage contractuel susceptible de donner lieu à des soumissions, de définir un résultat attendu précis qui ne faisait pas obstacle aux innovations et d'y intégrer les obligations et les responsabilités du gouvernement imposées par la loi. On s'inquiétait de ce que les entrepreneurs n'avaient aucune expérience et, contrairement aux employés du gouvernement, aucune motivation qui ne soit axée sur le profit dans leurs fonctions d'entretien des autoroutes.

À ce moment-là, le Ministère avait des normes de qualité et des consignes d'utilisation qui précisaient normativement, pour les employés internes, la façon de procéder au travail d'entretien, y compris le déneigement et le déverglacage. Des comités du Ministère composés de membres du personnel expérimentés des bureaux principaux et des bureaux régionaux ont travaillé pendant plusieurs mois à traduire ces procédures internes en documents comportant des résultats attendus.

Pour les contrats d'ID, on a d'abord élaboré un contrat distinct pour chaque type de travail requis, et le document révisé des caractéristiques a été intégré directement dans le contrat de chaque spécialité. Les contrats sont maintenant modulaires et comportent une première section uniformisée. Les normes indépendantes pour chaque type de travail sont maintenant appelées Maintenance Special Provisions (MSP) ou Dispositions spéciales relatives à l'entretien (DSE).

On a aussitôt appliqué le format modulaire uniformisé des DSE aux CES pour leurs caractéristiques et leurs normes. Bien que semblables, les DSE des CES et des ID sont différentes à cause des responsabilités des entrepreneurs et du mode de paiement.

Tous les CES comportent des DSE détaillées sur les opérations hivernales, la tenue de livre, les patrouilles routières et les autres travaux prévus au contrat. En outre, les trousseaux des CES comportent une déclaration sur la philosophie de partenariat, les définitions et l'identification des documents intégrés et disponibles, les directives pour la préparation des soumissions, les critères d'évaluation des propositions, les conditions générales du travail et sa portée, les données historiques du travail effectué dans le secteur, les pénalités pour non-conformité au contrat, les formulaires du contrat, ainsi que les détails des loyers des dépôts de voirie et l'inventaire du contrat.

Les trousseaux pour le contrat générique élaborés pour les CES et les ID comportent une section « note du concepteur » qui facilite l'adaptation des contrats à un secteur géographique donné ou à une combinaison particulière de types de travail. C'est le bureau principal du Ministère qui est responsable de la garde des contrats génériques et les éléments des contrats sont mis à jour au besoin.

## **5. Partage des risques**

Ce sont les CES qui diffèrent le plus des pratiques passées du Ministère et ce sont eux aussi dont l'élaboration posait les plus grands défis, notamment pour le partage implicite et explicite des risques avec les entrepreneurs. La philosophie de partenariat et le désir que l'entrepreneur assume une partie importante, mais appropriée, des risques sont intégrés dans plusieurs parties des CES. Le Ministère et les représentants de l'industrie insistaient pour que les risques soient partagés équitablement. Le partage juste ferait en sorte que le gouvernement puisse tirer parti des innovations et des gains d'efficacité des entrepreneurs privés alors que ces derniers ne seraient pas soumis à des risques indus tenant aux mauvaises conditions météorologiques imprévisibles.

La disposition des CES la plus explicite sur le partage des risques touche la quantité de sel et de sable utilisée en hiver. En vertu d'un prix forfaitaire, les entrepreneurs doivent acheter leurs propres produits de déglaceage des fournisseurs et sont responsables de la quantité de produits utilisée jusqu'à 110 % de la moyenne sur cinq ans (établie au moment de la soumission). Au delà de 110 %, le Ministère rembourse à l'entrepreneur le coût des produits utilisés seulement. Si la quantité de produits utilisée est inférieure à 90 % de la moyenne sur cinq ans, l'entrepreneur porte au crédit du Ministère 90 % du coût du matériel sous cette limite. Le partage des risques s'applique aussi aux systèmes de traitement des embouts de glissière de sécurité des autoroutes, plus coûteux.

On a aussi cerné certains types de travaux imprévisibles d'une année à l'autre. Cette petite partie du travail est exclue du paiement forfaitaire et est effectuée en vertu de « commandes » individuelles, à la condition que le prix offert par l'entrepreneur soit inférieur à l'estimation du Ministère. Le type de travail de ces commandes est défini dans le contrat et comprend l'entretien pendant la plantation des arbres et des buissons, l'installation des ponceaux et des nouveaux panneaux de signalisation. Le coût global de ces commandes est généralement inférieur à dix pour cent du prix forfaitaire.

Le Ministère assume seul les risques liés à ses responsabilités imposées par la loi et ceux liés au financement et au flux de trésorerie. Le Ministère assume aussi les risques liés à l'exactitude et au bien-fondé des estimations financières utilisées dans les décisions d'adjudication qui démontreront que les contribuables de l'Ontario bénéficieront des méthodes de prestation de l'entretien les plus rentables.

## **6. Mise en œuvre**

L'analyse de rentabilisation de 1996 préconisait la mise en œuvre rapide des CES et des ID afin que le Ministère se familiarise avec les deux. Cette année-là, les trois premiers CES, couvrant un total équivalent à 1 200 km d'autoroute à deux voies, ont été adjugés au même entrepreneur. Deux problèmes ont ensuite retardé la mise en œuvre d'autres contrats pendant dix-huit mois. D'abord, en vertu d'une initiative provinciale plus large, le gouvernement était à transférer certaines autoroutes à d'autres paliers inférieurs de gouvernement. Ensuite, les droits des employés surnuméraires du Ministère exigeaient que l'employeur fasse des « efforts raisonnables » pour s'assurer que ces employés aient accès aux postes des compagnies à qui les contrats étaient adjugés. L'entente éventuelle survenue avec ces employés a ouvert la voie au gouvernement pour mettre en œuvre des méthodes de prestation de service optionnelles dans d'autres secteurs du gouvernement.

En 1999, l'expérience acquise avec les CES et les ID a permis au Ministère de réviser la mise en œuvre de son plan d'affaire et il a obtenu l'autorisation des organismes centraux de procéder au moyen d'un « recours mixte » aux modèles CES et ID. Cette façon de faire fournit du travail aux entrepreneurs petits et grands, continue d'augmenter l'expertise des patrouilles et sur le terrain au sein du Ministère aux fins de la planification de la relève, et offre au Ministère la flexibilité de recours à divers types de contrats dans les secteurs où ils sont le mieux adaptés ou dans les cas de contrats non adjugés. Il est à noter que là où ils conviennent et quand leur coût le justifie, les CES sont préférables parce qu'ils offrent au secteur privé le maximum de transfert de responsabilités.

En juillet 2000, 100 % de l'entretien des autoroutes avait été imparti. Neuf compagnies distinctes ont obtenu 36 CES et des centaines de petites entreprises participent à des ID. Environ 60 % de l'entretien des autoroutes provinciales de l'Ontario est maintenant effectué en vertu de CES, 40 % en vertu d'ID. Les CES individuels (équivalant à 300-500 km d'autoroute à deux voies) sont de l'ordre de 1,5 million à 5,6 millions de dollars par année, selon leur grosseur, leur complexité, le volume du trafic et d'autres facteurs. À mesure que l'impartition se répandait et que les entrepreneurs se familiarisaient avec les CES et l'administration du Ministère, la tendance a vu augmenter le nombre de soumissionnaires pour chaque contrat.

Tout entrepreneur voulant faire une soumission pour tout contrat de plus de 500 000 \$ doit être pré-qualifié ou offrir une caution financière. Pour être pré-qualifié en vertu du système du Ministère, l'entrepreneur doit fournir les antécédents financiers faisant la preuve de sa capacité de faire le travail et l'expérience acquise dans ce genre de travail (de préférence avec le Ministère). On évalue le plan de contrôle de la qualité de chaque entrepreneur dans le cadre de sa soumission pour un contrat spécifique.

Les demandes de proposition (DP) pour les CES font généralement l'objet de publicité pendant environ douze semaines, période pendant laquelle une rencontre facultative des soumissionnaires est organisée pour répondre à leurs questions sur le travail, sur le processus d'adjudication et sur d'autres détails. On accepte aussi les questions écrites et si les réponses modifient sensiblement la DP ou affectent la préparation des propositions, les réponses sont expédiées à tous les soumissionnaires à titre d'addenda.

La proposition comporte plusieurs parties, dont une proposition technique et une proposition financière scellée. La qualité de chaque proposition technique est évaluée par une équipe du Ministère pour sa conformité aux exigences de la DP et révisée par un consultant externe pour le respect du processus établi. Si la proposition technique ne répond pas aux critères minimum, elle est rejetée et ne fait l'objet d'aucun autre examen. Si elle répond à ces critères, on attribue une note numérique selon sa qualité. On ouvre ensuite la proposition financière des entrepreneurs. Cette proposition est ajustée par un facteur en vertu duquel la qualité moindre augmente le prix utilisé aux fins de comparaison avec les autres soumissionnaires. On adjuge le contrat au soumissionnaire ayant obtenu le prix ajusté le plus bas, sous réserve de clarification de tout point obscur de la proposition.

Avant la date butoir pour la présentation des propositions, le Ministère prépare et scelle une estimation interne du travail qui servira à déterminer si le contrat doit être adjugé. Le Ministère a connu plusieurs CES et ID qui n'ont pas été adjugés à cause des prix offerts trop élevés. Ces contrats ont été modifiés et adjugés par la suite, certains après avoir changé de mode de prestation (passer d'un CES à une ID ou vice versa).

Pendant la durée de la période de mise en œuvre, le Ministère maintient des liens étroits avec l'industrie.

## **7. Performance et surveillance de l'entrepreneur**

Dans le cas des CES en particulier, le rôle que joue le Ministère est passé de la direction et de la gestion du travail à l'assurance de la qualité pour laquelle il surveille le respect des exigences du contrat par l'entrepreneur. Le complément d'effectif du Ministère compte près de 170 responsables du contrôle des marchés. Plusieurs de ces responsables sont spécialisés dans les services comme les services électriques et la peinture des lignes. Le Ministère offre un plan de formation pour ces responsables et met le contenu du cours à jour régulièrement.

Le Ministère surveille tous les aspects du plan de travail des entrepreneurs. Avant chaque contrat, et avant chaque hiver dans le cas des contrats sur plusieurs années, les responsables du contrôle des marchés examinent le plan d'entretien de chaque entrepreneur, notamment la formation, la machinerie,

les itinéraires des chasse-neige et des épanduses, les dispositions relatives à la fourniture des produits, la dotation ainsi que les plans de patrouille et de surveillance météorologique.

Pendant la durée des contrats, les responsables du contrôle travaillent à des heures irrégulières, pendant les tempêtes de neige en particulier. Après ces tempêtes, les responsables révisent le dossier des entrepreneurs et les mesures qu'il a pris. Ils inspectent les sections d'autoroute et les dépôts de voirie des entrepreneurs. Ils notent le travail à faire et vérifient qu'il est réalisé par l'entrepreneur dans les délais requis ou conformément aux autres normes précisées dans les caractéristiques du contrat. Tous les dossiers de surveillance du Ministère ont un format uniforme et sont conservés dans les archives du Ministère.

Les entrepreneurs aussi doivent conserver les dossiers quotidiens des observations faites lors des patrouilles et du travail effectué. En outre, ils doivent documenter leurs réalisations dans la banque de données du Ministère, le Système d'information de gestion - maintenance (SIGM). Les responsables du contrôle du Ministère examinent les entrées des entrepreneurs et doivent vérifier l'intégrité des données avant de les intégrer à la banque de données historique du Ministère.

Les communications avec l'entrepreneur peuvent être quotidiennes, au besoin, et on a recours à des réunions mensuelles formelles, avec procès-verbal, afin de discuter de tout problème dans l'exécution du contrat. Certaines sections du contrat traitent des pénalités pour non-conformité, allant d'une pénalité financière à un système de points de démerite qui peuvent mener à la perte du contrat ou à des limites imposées à la présentation d'une proposition pour tout autre contrat. Les directives de contrôle des CES ont été établies en vue d'offrir une orientation précise et une méthode cohérente permettant aux responsables du contrôle de transiger avec la non-conformité aux contrats.

En outre, des responsables principaux du contrôle des marchés du Ministère venant de toutes les parties de la province ont des réunions internes régulières pour discuter de l'interprétation des dispositions et de la gestion des contrats, pour faire des commentaires sur les nouvelles initiatives du Ministère et sur le libellé des contrats et pour transmettre les préoccupations et les difficultés sur le terrain aux responsables de l'élaboration des politiques et de l'amélioration des contrats génériques.

Les entrepreneurs font l'objet d'une évaluation formelle après chaque contrat, ou chaque année pour les contrats plus longs. L'évaluation se conforme aux directives établies quant au format, aux catégories et au dossier justificatif. Chaque évaluation est signée par le représentant du Ministère et par le représentant de l'entrepreneur, et versée au dossier.

La conclusion selon laquelle les procédures de contrôle du personnel du Ministère fonctionnent et selon laquelle les entrepreneurs effectuent le travail relatif à l'enlèvement de la neige et du verglas conformément aux normes du Ministère est étayée par le système de mesure de la performance des opérations hivernales du Ministère. Ce système de mesure évalue la capacité d'obtenir un revêtement dégagé selon les normes après les tempêtes de neige. Cette mesure est présentement établie à 90 % et a été atteinte chaque année depuis la mise en œuvre en 1998.

## **8. Amélioration continue**

Les premiers CES adjugés prendront fin au début du printemps 2002. Pour la deuxième génération de contrats, le Ministère s'oriente vers un contrôle plus détaillé et documenté, notamment vers des plans de contrôle de la qualité plus explicites pour les entrepreneurs, et vers une assurance de la qualité plus structurée pour le Ministère. Dans les contrats d'ID, on examine les modes de transfert d'une juste portion de gestion et de risques aux entrepreneurs.

Jusqu'ici, les propositions des entrepreneurs et les exigences du Ministère quant aux nouvelles technologies utilisées touchent surtout le contrôle de la neige et du verglas en hiver et incluent le SAICRM, le contrôle électronique de l'épandage, le dégivrage et l'antigivrage (système fixe et mobile), les thermomètres à infrarouge, le prémouillage du sel et du sable et les épanduses à valeur zéro.

Une innovation particulièrement intéressante est le système de localisation automatique des véhicules (LAV). Il s'agit d'un système automatique qui collecte et archive les données en temps réel des opérations des véhicules au moyen du GPS et qui a fait l'objet d'un projet pilote du Ministère. Il fournit de l'information comme la position du véhicule, sa vitesse, sa direction, son taux d'épandage et si le chasse-neige est monté ou descendu. Le Ministère a terminé les essais pour 48 unités pendant l'hiver 2000-2001. Les essais répondaient aux besoins de contrôle du Ministère et on pense que la

LAV aidera aussi les entrepreneurs à offrir un contrôle de la qualité pertinent. Les essais seront élargis et plusieurs contrats intégreront la LAV comme équipement obligatoire pour l'hiver 2001-2002.

Afin d'encourager les entrepreneurs à faire de la recherche et à mettre en œuvre de nouvelles technologies d'entretien et de promouvoir une utilisation plus efficace du sel, le Ministère considère l'adoption d'options contractuelles pour réduire le seuil inférieur en deçà duquel les entrepreneurs des CES doivent fournir un crédit financier sur toute économie de produits de dégivrage.

L'industrie de l'entretien des routes a avisé le Ministère qu'il serait préférable que la durée des contrats passe de cinq à sept ou huit ans afin d'amortir les frais d'acquisition de l'équipement lourd, comme les chasse-neige, les épanduses et les unités mixtes. Le Ministère examine aussi cette option, tout comme les processus d'adjudication, qui permettraient une plus grande flexibilité pour des gains d'efficacité et pour la gestion des flux de trésorerie du gouvernement au moyen de prix fixes ou indexés à l'inflation.

On ébauche les plans d'un processus en vertu duquel l'évaluation du travail passé des entrepreneurs affecterait leur capacité de présenter une soumission pour les marchés futurs. Cela viendra souligner l'importance de la qualité et du respect des normes dans l'exécution des marchés du Ministère. On prévoit que la banque de données d'évaluation présentement montée servira pour ce Système d'évaluation de la performance des entrepreneurs.

Enfin, les renseignements recueillis pour la mise en œuvre des CES et des ID permettront au Ministère de préciser et de mieux évaluer les risques et les avantages du passage à une plus grande responsabilité des entrepreneurs, comme c'est le cas pour les contrats d'entretien sectoriels.

## **9. Conclusions**

Après privatisation complète des activités d'entretien des autoroutes, les responsables de l'assurance de la qualité, du contrôle, de la recherche et de l'analyse du Ministère ont conclu que le travail d'entretien est effectué selon les normes et que les responsabilités imposées par la loi du Ministère sont remplies. On a atteint les 5 % d'économies visés.

On a élaboré de nouveaux modes de prestation en vertu des contrats d'entretien sectoriels et des impartitions dirigées, on a créé une nouvelle industrie des CES qui n'existait pas auparavant et on a fait la preuve de sa capacité de se charger de l'entretien des autoroutes provinciales de l'Ontario. Les entrepreneurs ont offert des occasions d'emploi aux anciens employés du Ministère, conservant ainsi les connaissances acquises au sein de l'industrie.

L'effort énorme consenti pour transformer les modes de prestation des services d'entretien des autoroutes en Ontario a déjà porté fruit, mais il y a encore du travail à faire. Voici quelques possibilités : préciser davantage les marchés, trouver des modes de prestation plus globaux comme les contrats d'entretien sectoriels et réaliser des économies d'échelle au moyen de partenariats avec les autres paliers de gouvernement.

## **10. Remerciements**

Nous remercions les personnes suivantes pour leur temps, leurs connaissances, leur analyse ou leur révision :

Carl Hennem, SMA Opérations, MTO

Malcolm Maclean, Directeur, Direction de la construction et des opérations, MTO

Shael Gwartz, Gestionnaire, Bureau de l'entretien, MTO

Doug Wiperman, Section des marchés d'entretien, MTO

Mike Houle, Section des marchés d'entretien, MTO

Mickey Major, Section des marchés d'entretien, MTO

Andy Stripnieks, Chef, Gestion de la végétation, MTO

Comité des opérations d'entretien du MTO

Comité des surintendants de l'entretien du MTO