

CRISE DES INFRASTRUCTURES

LEVIERS D'ACTION POUR
RÉSORBER LE DÉFICIT DE
MAINTIEN DES ACTIFS
MUNICIPAUX DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DES
ÉTATS GÉNÉRAUX SUR LE FINANCEMENT
DES INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

ing. Ordre
des ingénieurs
du Québec

JUIN 2026

POUR DIFFUSION PUBLIQUE

PROPOSITIONS PRINCIPALES

1. Appuyer les décisions sur des données fiables, comparables et transparentes.5
 - 1.1. Corriger les outils de planification du gouvernement du Québec 5
 - 1.2. Amener les municipalités à produire des plans de gestion des actifs 6
 - 1.3. Communiquer au public l'ampleur des défis..... 6
 - 1.4. Assurer la production de données objectives et transparentes 7
2. Garantir les engagements financiers requis 7
 - 2.1. Prévoir des provisions suffisantes au Plan québécois des infrastructures 8
 - 2.2. Garantir le financement pour le maintien des actifs sur cinq ans 8
 - 2.3. Planifier sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures 9
 - 2.4. Renforcer le maintien des actifs par la loi..... 9
3. Décentraliser les décisions sur les projets d'infrastructures 10
 - 3.1. Laisser les réseaux déterminer leurs priorités..... 10
 - 3.2. Réformer les programmes de subvention..... 10

PROPOSITIONS ADDITIONNELLES

4. Optimiser le cadre réglementaire.....12
5. Transformer nos pratiques en matière d'approvisionnement, de réalisation et de financement..... 13
 - 5.1. Favoriser des alternatives aux marchés publics traditionnels et diversifier les modes de financement..... 13
 - 5.2. Favoriser la mise en place de projets-pilotes d'innovation réglementaire..... 14

SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC, EN BREF

L'Ordre des ingénieurs du Québec comprend plus de 77 000 membres et personnes candidates à la profession d'ingénieur. Il a pour mission de protéger le public en encadrant l'exercice de l'ingénierie et en soutenant le développement de la profession.

L'Ordre travaille à ce que les ingénieures et les ingénieurs répondent aux plus hauts standards de compétence. À cette fin, l'Ordre encadre l'accès à la profession, réalise des inspections auprès des membres, s'assure du respect des exigences de formation obligatoire et veille au respect des obligations déontologiques par son Bureau du syndic. Les ingénieures et les ingénieurs mettent leur expertise au service de la société afin d'assurer un milieu fiable, sécuritaire et durable.

PRÉSENTATION DU CONTEXTE

Face à des infrastructures vieillissantes qui se dégradent par manque d'entretien, les investissements nécessaires pour remédier à la situation sont considérables. Chaque année où nous reportons les travaux d'entretien des infrastructures, nous creusons les écarts et transférons des risques aux générations futures. Les changements climatiques accentuent également l'urgence d'agir.

Cette crise touche particulièrement les municipalités¹ qui possèdent près de 60 % des infrastructures publiques québécoises. Le déficit de maintien des actifs municipaux d'eau et de la chaussée situées au-dessus des canalisations est estimé à 50 milliards de dollars en 2026 et il pourrait passer à 94,5 milliards de dollars d'ici 2036². L'ampleur réelle du déficit demeure difficile à établir, faute d'un portrait complet.

En prévision des états généraux sur le financement des infrastructures municipales, ce mémoire identifie des leviers d'action concrets pour s'attaquer aux différentes problématiques en cause.

Les propositions de ce document se basent principalement sur le rapport de l'Ordre des ingénieurs du Québec sur la crise des infrastructures publié en janvier 2026. Celui-ci s'appuie notamment sur une étude comparative des cadres de gouvernance au Canada et à l'international réalisée par l'École nationale d'administration publique (ENAP)³.

Pour l'Ordre, il est **prioritaire de revoir la gouvernance de nos infrastructures** en mettant en œuvre les propositions 1 à 3 du présent mémoire : **appuyer les décisions sur des données fiables, garantir le financement et décentraliser les décisions**. Ces dernières constituent le fondement d'un véritable changement de culture en matière d'infrastructures au Québec et généreront des retombées durables,

¹ Dans le présent mémoire, toute référence aux municipalités inclut également les organismes publics de transport collectif du Québec, sauf indication contraire.

² Union des municipalités du Québec. (2026). « Rapport sur la fiscalité et les finances municipales ». <https://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2026/05/00498umq-brochure-fiscalite-numerique.pdf>.

³ École nationale d'administration publique (2025). « Modèles pour une gestion adéquate du maintien des infrastructures publiques ». <https://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-ENAP.pdf>.

en particulier pour les municipalités.

Ces trois propositions permettraient de mieux maîtriser les coûts de construction en misant sur des interventions planifiées qui prolongent la vie utile des actifs, réduisent le recours à des réparations d'urgence, souvent plus coûteuses, et améliorent la prévisibilité ainsi que la planification des capacités de l'industrie.

Elles aideraient aussi à éviter les cycles d'avancement et d'interruption répétés des projets (« stop and go ») souvent causés par les cycles électoraux ou les changements de priorités gouvernementales, qui nuisent à la planification et entraînent des surcoûts.

SOMMAIRE DES PROPOSITIONS

Pour contribuer à surmonter les défis qui touchent les infrastructures québécoises, l'Ordre propose des stratégies pour réformer la gouvernance des infrastructures publiques :

PROPOSITIONS PRINCIPALES

1. Appuyer les décisions sur des données fiables, comparables et transparentes
 - 1.1. Corriger les outils de planification du gouvernement du Québec
 - 1.2. Amener les municipalités à produire des plans de gestion des actifs
 - 1.3. Communiquer au public l'ampleur des défis
 - 1.4. Assurer la production de données objectives et transparentes
2. Garantir les engagements financiers requis
 - 2.1. Prévoir des provisions suffisantes au Plan québécois des infrastructures
 - 2.2. Garantir le financement pour le maintien des actifs sur cinq ans
 - 2.3. Planifier sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures
 - 2.4. Renforcer le maintien des actifs par la loi
3. Décentraliser les décisions sur les projets d'infrastructures
 - 3.1. Laisser les réseaux déterminer leurs priorités
 - 3.2. Réformer les programmes de subvention

PROPOSITIONS ADDITIONNELLES

4. Optimiser le cadre réglementaire
5. Transformer nos pratiques en matière d'approvisionnement, de réalisation et de financement
 - 5.1. Favoriser des alternatives aux marchés publics traditionnels et diversifier les modes de financement
 - 5.2. Favoriser la mise en place de projets-pilotes d'innovation réglementaire

PROPOSITIONS PRINCIPALES

POUR RÉFORMER LA GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

1. APPUYER LES DÉCISIONS SUR DES DONNÉES FIABLES, COMPARABLES ET TRANSPARENTES

Selon le Vérificateur général du Québec (VGQ), le Plan québécois des infrastructures (PQI) et les Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI) n'offrent pas un portrait fidèle de l'état des infrastructures et comportent de sérieuses lacunes en tant qu'outils de planification.

Des problèmes sont entre autres identifiés au niveau de l'évaluation de la vétusté physique des actifs et des montants requis pour assurer la pérennité des actifs, de même que dans la comparabilité des données d'un ministère ou organisme à un autre.

Avant même de chiffrer les besoins et pour assurer une allocation optimale des sommes disponibles, il est essentiel de disposer d'un portrait clair, juste et transparent de l'état des infrastructures afin de diriger les investissements vers les véritables priorités en matière de maintien d'actifs. À défaut, le Québec risque de poursuivre le cycle d'ajouts d'infrastructures sans disposer de la capacité financière – ni de la capacité du marché – nécessaire pour les entretenir adéquatement.

Afin de mieux prioriser les décisions en infrastructures, de dépolitiser l'entretien des actifs et de faire prévaloir les investissements de maintien sur la construction neuve, **l'Ordre propose d'appuyer les décisions sur des données fiables, comparables et transparentes.**

1.1. CORRIGER LES OUTILS DE PLANIFICATION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Devant les lacunes méthodologiques énoncées ci-haut, cette proposition s'inscrit dans une volonté de produire des données et des méthodes d'évaluation du déficit d'entretien claires, comparables, compréhensibles et accessibles.

Pour broser un portrait complet de l'état des infrastructures au Québec, l'exercice d'harmonisation de l'évaluation des actifs doit s'étendre aux municipalités. Cette démarche est nécessaire afin de permettre une consolidation des données aux échelles provinciale et municipale.

Proposition

L'Ordre recommande de procéder à la documentation systématique et exhaustive du déficit d'entretien, qui inclut tous les paliers et tous les secteurs. Les données produites par les différents ministères et organismes, ainsi que par les municipalités, doivent décrire les mêmes réalités et être

comparables. Les dimensions étudiées doivent être élargies avec diverses notions, comme la criticité des interventions requises, le niveau de service à offrir à la population et l'évaluation des coûts futurs.

1.2. AMENER LES MUNICIPALITÉS À PRODUIRE DES PLANS DE GESTION DES ACTIFS

Au Québec, certaines municipalités produisent un plan de gestion des actifs (PGA). Ce document inclut, entre autres, l'inventaire, l'évaluation de l'état, le niveau de service et la valeur de remplacement de leurs infrastructures. Toutefois, la production d'un PGA n'est pas une obligation générale, contrairement à la situation qui prévaut en Ontario⁴.

Dans les cas où un PGA a été élaboré, le contenu et le degré de mise en œuvre varient d'une localité à une autre. Comme la taille des municipalités québécoises varie considérablement, les ressources humaines et financières pour l'élaboration et l'exécution de ces plans sont souvent inégales.

Lorsqu'ils sont bien réalisés et suivis avec rigueur, les PGA constituent un outil important pour déterminer les priorités et les budgets en fonction des niveaux de services souhaités, à court, moyen et long terme. Déjà, la production d'un PGA municipal est encouragée par le gouvernement du Québec par le biais d'incitatifs financiers. L'Ordre recommande de faire un pas de plus pour en généraliser l'adoption à travers le Québec.

Proposition

L'Ordre recommande la production d'un PGA complet :

- Au plus tard en 2029 pour les 10 plus grandes villes et les 5 principaux organismes publics de transport collectif du Québec;
- Au plus tard en 2033 pour les autres municipalités et organismes publics de transport collectif qui possèdent des actifs significatifs.

1.3. COMMUNIQUER AU PUBLIC L'AMPLEUR DES DÉFIS

Des lacunes importantes existent dans la qualité de l'information disponible sur l'état réel de nos infrastructures publiques. Par souci de transparence, il est aussi important de communiquer clairement l'état réel des infrastructures à la population québécoise afin qu'elle prenne conscience des actions et investissements à prévoir pour résorber le déficit de maintien de nos actifs.

⁴ Ontario. (2017). « Asset Management Planning for Municipal Infrastructure », O. Reg. 588/17.
<https://www.ontario.ca/laws/regulation/r17588>

Proposition

Conformément aux recommandations de l'ENAP, **l'Ordre recommande de publier annuellement des données pour comparer l'évolution du déficit d'entretien aux investissements réalisés**, de présenter ces données de façon ventilée par grands secteurs (transport, éducation, santé et infrastructures municipales) et de s'assurer que les informations soient facilement compréhensibles et accessibles pour toutes et tous.

1.4. ASSURER LA PRODUCTION DE DONNÉES OBJECTIVES ET TRANSPARENTES

Tout en étant conscient qu'il n'existe pas de solution unique au problème de maintien des actifs, l'Ordre estime essentiel d'opérer un changement de culture axé sur les données probantes, la transparence et l'obligation d'assurer un maintien en continu des infrastructures publiques.

Proposition

Pour garantir la qualité des informations produites par les ministères et organismes, ainsi que leur diffusion auprès des responsables décisionnels et du public, **l'Ordre propose la création d'une fonction de surveillance indépendante de nos actifs publics**.

Cette proposition pourrait se concrétiser par la création d'un bureau de la performance en maintien des infrastructures, une unité légère et agile servant de vigie sur les infrastructures publiques en offrant une expertise indépendante sur leur gestion et sur l'atteinte des objectifs d'une stratégie à long terme sur la réduction du déficit d'entretien.

2. GARANTIR LES ENGAGEMENTS FINANCIERS REQUIS

L'atteinte des objectifs de réduction du déficit de maintien des actifs et la pérennité des infrastructures publiques reposent sur une planification financière crédible, prévisible et arrimée à une vision long terme. Or, des écarts persistent entre les projets annoncés, les provisions disponibles et les mécanismes actuels de planification.

Un constat s'impose : l'avenir des infrastructures publiques et des niveaux de services à la population dépend d'actions visant à **garantir les engagements financiers requis pour assurer le maintien des actifs**. Concrètement, cela s'exprime en quatre actions concrètes.

2.1. PRÉVOIR DES PROVISIONS SUFFISANTES AU PLAN QUÉBÉCOIS DES INFRASTRUCTURES

Dans son audit de novembre 2025, le VGQ indique que de nombreux projets sont inscrits au PQI sans que le gouvernement ne prévoise les provisions nécessaires pour les réaliser. Concrètement, un manque à gagner de 75 milliards de dollars était observé pour la période 2025-2035, ce qui compromet la réalisation de plusieurs grands projets.

Parmi les enjeux, il est à noter que le PQI ne donne pas une vue réelle des investissements qui devront être réalisés sur la période de dix ans qu'il couvre, se concentrant sur les premières années. La révision annuelle de ce Plan donne également une trop grande latitude pour modifier les projets et les investissements, de sorte que son horizon de planification est en réalité très court et souvent sujet à des remises en question, notamment quant aux déboursés. Le PQI doit devenir le véritable outil de planification qui a initialement justifié sa mise en place.

Proposition

Tout en maintenant la planification financière de ce Plan sur dix ans, **l'Ordre propose de dissocier la publication du PQI du cycle budgétaire et de faire passer sa révision annuelle aux deux ans** afin d'éviter les trop nombreuses modifications et reports répétés qui ont des impacts majeurs tant sur la réalisation des projets que sur leurs coûts.

2.2. GARANTIR LE FINANCEMENT POUR LE MAINTIEN DES ACTIFS SUR CINQ ANS

Actuellement, les montants annoncés pour le maintien des actifs ne sont pas toujours entièrement disponibles pour les ministères et organismes, de même qu'au sein d'organisations qui dépendent partiellement ou entièrement des fonds gouvernementaux, incluant les municipalités et les organismes de transport en commun.

Afin de protéger le financement du maintien des actifs contre les changements de priorités fréquents, des mécanismes peuvent être mis en place pour offrir davantage de prévisibilité.

À titre d'exemple, à la suite du budget de 2025, le ministère fédéral de la Défense nationale a partagé un plan détaillé de ses besoins sur plusieurs années avec l'industrie afin que cette dernière puisse planifier sa stratégie sur les années à venir.

Au Royaume-Uni, le gouvernement a introduit des cycles de financement du maintien des actifs publics sur une échelle pluriannuelle de cinq ans, visant à arrimer les investissements en maintien d'actifs avec les nouvelles orientations de la stratégie nationale en matière d'infrastructures.

En plus de garantir les enveloppes, il faut aussi décentraliser les décisions et réviser de façon importante l'attribution des programmes de financement, comme nous le soulignons dans la proposition 3 du mémoire.

Proposition

L'Ordre recommande au gouvernement du Québec d'instaurer un financement pluriannuel consacré exclusivement au maintien des actifs sur une période d'au moins cinq ans, et de garantir ces enveloppes pour les ministères et organismes, ainsi que pour les entités financées par le gouvernement (municipalités, organismes de transport en commun).

2.3. PLANIFIER SUR L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE DES INFRASTRUCTURES

L'état des actifs joue un rôle déterminant dans l'évolution de la trajectoire des finances publiques à long terme. Au-delà de l'horizon de dix ans pour le PQI, il est nécessaire de projeter l'entretien des infrastructures sur des périodes plus longues qui correspondent à leur cycle de vie réel.

En outre, dans son rapport de novembre 2025, le VGQ affirme que le ministère des Finances du Québec devrait réaliser une analyse de la soutenabilité des finances publiques sur un horizon plus long (ex. : sur 30 ans), comme le font certains États (dont celui de Victoria, en Australie).

Proposition

Dès la planification d'un projet d'infrastructure, **l'Ordre propose de rendre obligatoire l'évaluation des besoins en maintien sur l'ensemble de son cycle de vie**. Tous les facteurs pertinents devraient être inclus dans la projection : coûts d'entretien préventif, inflation, évaluation des besoins actuels et futurs (ex. : en fonction de l'évolution prévisible de la démographie et de l'usage, impact des changements climatiques, analyse des risques et des alternatives).

2.4. RENFORCER LE MAINTIEN DES ACTIFS PAR LA LOI

La *Loi sur les infrastructures publiques* prévoit les règles de gouvernance des investissements et de gestion des infrastructures publiques. Elle vise entre autres à « favoriser la pérennité d'infrastructures publiques de qualité, notamment en assurant une répartition adéquate des investissements entre ceux relatifs au maintien d'actifs et ceux relatifs au développement des infrastructures⁵ ».

La pièce législative ne semble toutefois pas répondre complètement aux objectifs qu'elle se fixe, notamment par un manque d'engagements et de mesures d'entretien préventif.

⁵ Loi sur les infrastructures publiques. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/l-8.3?&cible=>.

3. DÉCENTRALISER LES DÉCISIONS SUR LES PROJETS D'INFRASTRUCTURES

La centralisation des décisions en matière d'infrastructures publiques comporte plusieurs limites. L'éloignement des décisions par rapport aux expertises locales, la rigidité et la lourdeur administratives des programmes de financement, de même que la complexité des processus actuels nuisent à l'agilité des organisations, notamment pour les municipalités. Ces enjeux compromettent aussi l'efficacité des interventions et, ultimement, l'état des actifs sous leur responsabilité. Ils ont également un impact sur les coûts.

Pour remédier à la situation, **la décentralisation des décisions sur les projets d'infrastructures est à privilégier**. Pour ce faire, deux stratégies sont proposées.

3.1. LAISSER LES RÉSEAUX DÉTERMINER LEURS PRIORITÉS

Un rapport du Vérificateur général sur les cégeps⁶ énumère des conséquences d'un arbitrage centralisé des priorités, s'appliquant notamment aux réseaux de l'éducation et de la santé : mauvaises sélections de priorités, excès des informations exigées pour l'analyse, processus long et inefficace.

Les quelque 1100 municipalités du Québec, dont la taille et les réalités territoriales sont différentes, doivent également composer avec d'importants défis de maintien d'infrastructures. L'Ordre estime que le choix des priorités d'intervention en maintien des infrastructures doit être une responsabilité locale.

Proposition

L'Ordre recommande que, **dans un cadre financier déterminé par le gouvernement du Québec, les réseaux bénéficient d'enveloppes de maintien prévisibles et pluriannuelles à investir selon les priorités établies localement et accompagnées d'une reddition de comptes publique**. L'évaluation de la bonne utilisation des fonds publics devrait être rétrospective, basée sur des indicateurs de performance liés à l'évolution du DMA et rendue publique tous les deux ans.

3.2. RÉFORMER LES PROGRAMMES DE SUBVENTION

Les programmes québécois de financement des projets d'infrastructures comportent plusieurs failles. Ils sont jugés rigides et partiellement adaptés aux priorités locales, en plus de ne pas nécessairement attribuer le financement en fonction des besoins les plus critiques, sans compter la lourdeur

⁶ Vérificateur général du Québec (2024). « Gestion du parc immobilier des cégeps ». https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/208/VGO_mai2024_ch2_Cegep.pdf.

administrative qui y est associée.

De surcroît, en concentrant la demande pour certains types d'interventions dans des délais prescrits, les programmes peuvent créer une surchauffe dans les secteurs concernés et accentuer la rareté de la main-d'œuvre, tant professionnelle que dans la construction.

Sur l'accès au financement fédéral, il y a également lieu de réfléchir à des approches qui favoriseraient la réduction des délais et l'augmentation de la prévisibilité des investissements. Afin d'accélérer la mise en œuvre des projets d'infrastructures, l'Ordre encourage les gouvernements du Canada et du Québec à trouver des mécanismes permettant d'accélérer les transferts de fonds en infrastructures aux municipalités québécoises. Cette accélération aurait une incidence directe sur le coût des projets.

Proposition

Afin de renforcer l'autonomie des administrations locales ainsi que la prévisibilité, l'Ordre recommande **d'abolir les programmes d'infrastructures dans leur forme actuelle et de concentrer ces subventions dans une enveloppe dont les fonds seraient attribués sur la base de priorités, en premier lieu la sécurité et la santé publiques.** La sélection devrait inclure des indices sociodémographiques et l'attribution des fonds devrait tenir compte des réalités des régions éloignées et des communautés autochtones.

L'Ordre recommande aux **gouvernements du Canada et du Québec de trouver des mécanismes permettant d'accélérer les transferts de fonds en infrastructures aux municipalités québécoises,** afin de favoriser la réduction des délais et l'augmentation de la prévisibilité des investissements.

PROPOSITIONS ADDITIONNELLES

POUR MIEUX GÉRER LE RISQUE ET INNOVER

4. OPTIMISER LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Les projets d'infrastructures sont encadrés par plusieurs règlements, fédéraux et provinciaux, dont des codes (construction, énergie, protection incendie, etc.), de même que par des règlements municipaux, des normes générales et d'autres normes spécifiques à certains domaines d'activités.

Depuis plusieurs décennies, les contraintes s'additionnent, ce qui cause une grande complexité dans l'exécution des travaux, notamment en raison des difficultés d'interprétation qui créent de l'ambiguïté sur la marche à suivre. Cela a également un effet notable sur les coûts des projets⁷.

La réfection d'un bâtiment existant entraîne généralement une série de mises aux normes obligatoires, souvent complexes et très coûteuses, notamment en matière de normes parasismiques.

Ce contexte oblige les donneurs d'ouvrage, dont les municipalités qui possèdent ou héritent de bâtiments patrimoniaux, à revoir à la hausse leurs budgets, ce qui peut mener à l'abandon ou au report d'interventions pourtant prioritaires ou de projets qui répondent à des besoins importants des communautés, notamment en matière de logement.

Bien que le risque zéro n'existe pas, il est capital de circonscrire les risques pour le public. Cela suppose une analyse rigoureuse qui tienne compte de la protection du public, des capacités financières des donneurs d'ouvrage et des ressources disponibles pour intervenir.

L'actuelle gestion collective des risques tend toutefois à écarter du calcul les effets de la non-réalisation d'interventions et les bénéfices que la population aurait pu en tirer. En d'autres termes, on risque de bloquer certains projets, comme le réaménagement d'un bâtiment patrimonial à des fins de logement social, parce que les normes contemporaines ne peuvent être intégralement respectées.

⁷ Union des municipalités du Québec et Raymond Chabot Grant Thornton (2025). « Analyse de la hausse des coûts de construction des infrastructures municipales au Québec. » <https://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2025/12/rapport-umq-hausse-des-couts-de-construction-final.pdf>.

5. TRANSFORMER NOS PRATIQUES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT, DE RÉALISATION ET DE FINANCEMENT

Particulièrement dans le contexte budgétaire actuel, il pourrait être envisagé d'ouvrir les projets publics à des pratiques novatrices en matière de réalisation des projets et de financement afin d'investir chaque dollar de manière optimale.

5.1. FAVORISER DES ALTERNATIVES AUX MARCHÉS PUBLICS TRADITIONNELS ET DIVERSIFIER LES MODES DE FINANCEMENT

L'octroi des contrats publics au Québec est encore souvent basé sur des appels d'offres comportant le critère de plus bas soumissionnaire conforme, avec une réalisation du projet morcelée en phases et un prix forfaitaire à la clé. Ce mode a son utilité dans certains contextes, notamment dans les projets plus simples, mais il est aussi plus contraignant⁸.

Dans les projets de réfection d'infrastructures existantes, surtout s'il s'agit de projets importants, il est préférable d'opter pour des modes plus flexibles. Les interventions dans des environnements déjà bâtis réservent souvent beaucoup de surprises et réclament donc des ajustements en continu tout au long de leur exécution, ce que facilitent les modes collaboratifs.

L'Ordre considère donc qu'il faut revoir le modèle dominant en matière d'octroi de contrat pour le rendre plus efficient et faciliter les innovations, tant dans les façons de faire que dans les matériaux et procédés.

En matière de financement des projets d'infrastructures, il n'existe pas de formule unique pour toutes les situations. Le Québec semble toutefois peu enclin à explorer des modes où le secteur privé peut contribuer au financement et à l'exploitation de certaines infrastructures (ou certaines parties d'infrastructures), dans la mesure où les services désirés sont offerts au public.

Le gouvernement pourrait analyser divers types de collaborations qui pourraient alléger le fardeau de gestion des infrastructures. Le succès de ces partenariats repose sur une répartition claire des risques, des mécanismes de gouvernance transparents et des indicateurs de performance bien définis et surveillés par l'autorité publique.

Parmi les avantages potentiels, on trouve la réduction de la pression sur les finances publiques et, lorsqu'un acteur privé exploite l'infrastructure, un incitatif à maintenir l'actif en bon état tout au long de la durée du contrat, qui peut s'échelonner sur plusieurs décennies.

⁸ Ordre des ingénieurs du Québec. (2023). « Guide pour favoriser les meilleures conditions d'exécution des projets de construction ». https://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/05/Guide-OIQ_Favoriser-meilleures-conditions-execution-construction_2022-02.pdf.

Proposition

L'Ordre recommande de s'éloigner du seul critère du prix pour favoriser l'innovation et permettre de donner une plus grande place à la valeur des propositions, notamment la qualité technique, la durabilité sur le cycle de vie et la compétence du soumissionnaire.

L'Ordre recommande d'analyser la possibilité de recourir à d'autres modèles de financement et d'exploitation (privés ou autre) de certaines infrastructures ou de certaines de leurs composantes pour les nouveaux projets afin de réduire la pression sur les finances publiques et de créer un incitatif à maintenir l'actif en bon état.

5.2. FAVORISER LA MISE EN PLACE DE PROJETS-PILOTES D'INNOVATION RÉGLEMENTAIRE

Chaque projet a ses propres particularités et défis. Les contraintes réglementaires actuelles réduisent la marge de manœuvre des organisations à tester de nouvelles approches pour y répondre efficacement.

L'Ordre propose au gouvernement du Québec et aux municipalités de mettre en place des environnements d'innovation réglementaires temporaires permettant d'expérimenter de nouvelles structures de projets. Ces projets-pilotes offriraient un cadre pour tester des approches novatrices sur les plans contractuel, financier, de la propriété et de l'exploitation, tout en respectant des balises claires de sécurité et de transparence.

Ils pourraient servir de bancs d'essai pour ajuster les normes et pratiques en vigueur et intégrer, au besoin, les solutions les plus probantes au cadre réglementaire général.

Proposition

L'Ordre propose au gouvernement du Québec ainsi qu'aux municipalités de permettre la mise en place d'environnements d'innovation réglementaires temporaires propices à l'expérimentation de nouvelles structures de projets.

CONCLUSION

Les infrastructures publiques font face à des défis d'une grande ampleur, notamment en raison d'un parc vieillissant, d'un déficit de maintien des actifs important et d'un portrait encore incomplet de leur état, particulièrement au niveau municipal.

En définitive, l'Ordre est d'avis que les premiers gestes à poser concernent notre gouvernance collective en matière de choix d'investissements. Cela suppose notamment de **prioriser le maintien des actifs par rapport à la construction neuve sur la base de données objectives, comparables et transparentes, avant de se questionner sur l'accroissement de l'enveloppe.**

Cette révision de la gouvernance, déclinée sous forme de propositions dans le présent mémoire, aurait des effets directs sur le coût et la cadence de réalisation des projets.

Pour contribuer à surmonter ces défis, l'Ordre propose d'abord **d'appuyer les décisions sur des données fiables, comparables et transparentes**, notamment en corrigeant les outils de planification du gouvernement du Québec afin d'obtenir un portrait plus complet des besoins.

Dans la même veine, nous recommandons de généraliser la production de plans de gestion des actifs (PGA) par les municipalités québécoises. Il est également recommandé de **garantir les engagements financiers requis pour le maintien des actifs**, en prévoyant des provisions suffisantes au PQI, en assurant un financement stable sur cinq ans, en planifiant les investissements sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures et en renforçant le cadre juridique.

L'Ordre propose par ailleurs de **décentraliser les décisions relatives aux projets d'infrastructures**, en permettant aux réseaux et aux municipalités de déterminer leurs priorités selon leurs réalités et en adaptant les programmes de subventions en conséquence.

Le déficit de maintien ne pourra être résorbé sans un **changement profond et rapide de nos pratiques ainsi qu'une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes**. L'Ordre invite l'ensemble des paliers de gouvernement à faire de cet enjeu une **priorité nationale** et à l'aborder dans une **perspective transpartisane**.

Devant le cycle de dégradation qui frappe les municipalités québécoises, le temps presse.