

Mémoire sur les marchés publics de demain

Février 2026

Déposé par l'Association des architectes en
pratique privée du Québec (AAPPQ)

À la ministre responsable de l'Administration
gouvernementale et de l'Efficacité de l'État et
présidente du Conseil du trésor, France-Élaine
Duranceau.



Association
des Architectes
en pratique
privée du Québec



Table des matières

1.	Introduction.....	2
1.1.	Modes collaboratifs	2
1.2.	Contrats à forfait.....	3
1.3.	Standardisation	4
2.	Bâtir des marchés publics facilitant la réalisation de travaux de construction	5
2.1.	Thème 1 : Une plus grande part de contrats québécois	5
2.2.	Thème 2 : Des marchés publics agiles et résilients	7
3.	Conclusion	8
4.	À propos de l'AAPPQ.....	9



1. Introduction

L'AAPPQ est reconnaissante envers le Secrétariat du Conseil du trésor de lui avoir permis de prendre part à la table ronde sur les marchés publics de demain, volet construction, et de pouvoir donner son point de vue afin d'accroître la part de l'achat québécois et ses pistes de solutions afin d'alléger les processus dans l'objectif de simplifier l'accès des entreprises aux marchés publics.

Avant de vous exposer nos réflexions sur ces deux thématiques, espérant ainsi vous fournir des outils pour l'élaboration de la prochaine Stratégie gouvernementale des marchés publics, nous aimerions porter à votre attention certaines réalités des professionnels (architectes et ingénieurs) et déconstruire certaines idées reçues et fausses impressions.

1.1. Modes collaboratifs

Nous valorisons le recours à une diversité de modes de réalisation (entreprise générale à forfait, gérance de construction, concours, conception-construction, etc.). Le mode doit être choisi en fonction des particularités propres à chacun des projets; par des experts connaissant l'architecture, le génie-conseil, les marchés publics et la gestion de risques; en fonction de l'échéancier, du coût cible et du programme fonctionnel et technique.

Si les modes collaboratifs peuvent, de prime abord, sembler une bonne solution pour réduire les délais et les coûts, nous croyons qu'ils ne sont pourtant pas adaptés à une majorité de projets au Québec et qu'ils devraient être réservés à des projets complexes et de grande envergure pour lesquels la gestion des risques présente des enjeux particuliers. Les modes collaboratifs ne permettraient d'ailleurs pas de réaliser des économies pour des projets ne présentant pas de complexité particulière, étant donné que toutes les parties (des fournisseurs payés pour leur taux d'effort) seraient impliquées plus tôt dans le processus et que la gouvernance particulière des projets de type RPI supposerait une structure décisionnelle additionnelle, loin de l'objectif de l'allègement.

Rappelons que les architectes et les ingénieurs détiennent toute l'expertise pour mener à bien les projets d'infrastructure et accompagner les clients publics dans la prise de décisions critiques sans requérir l'opinion d'un entrepreneur général. Les professionnels ne font pas dans la surconception; ils répondent à des exigences contractuelles très fermes et s'engagent à travailler en fonction des besoins du client (son programme), de son budget et de son échéancier pour assurer un rendement de l'investissement public sur le long terme et selon les standards de l'industrie. Lorsque la planification des projets est effectuée en ayant recours aux expertises appropriées, que les plans et devis sont complets et qu'une surveillance professionnelle rigoureuse est assurée, les dépassements de coûts et les délais sur les chantiers ne sont certainement pas liés au travail de conception des professionnels. Il faut rappeler qu'avant de délivrer des plans et devis pour



appel d'offres, les projets font l'objet de nombreux audits qui portent notamment sur le respect du budget du client. Par ailleurs, l'encadrement contractuel des professionnels précise que, si les coûts dépassent le budget lors de l'ouverture des soumissions, il faut trouver des solutions pour ajuster ces coûts et repartir en appel d'offres.

Les professionnels connaissent les modes constructifs et en tiennent compte dans leur conception. Ils ont l'indépendance professionnelle requise pour exercer la surveillance des travaux et pour conseiller leur client quant à la conformité de ces travaux aux documents contractuels de l'entrepreneur.

Ces compétences sont d'ailleurs inscrites à l'article 15 de la *Loi sur les architectes* :
« *L'exercice de l'architecture consiste à exercer une activité d'analyse, de conception ou de conseil appliquée à la construction, à l'agrandissement ou à la modification d'un bâtiment en ce qui a trait à son implantation, à son enveloppe, à son aménagement intérieur ainsi qu'aux matériaux et aux méthodes, afin que le bâtiment soit durable, fonctionnel et harmonieux.*

Il consiste également à exercer une activité de coordination du travail des personnes qui, dans le cadre de travaux d'architecture, participent à la construction, à l'agrandissement ou à la modification d'un bâtiment.

Le respect de l'environnement et de la vie, la protection des biens, la pérennité du patrimoine et l'efficacité économique font partie de l'exercice de l'architecture dans la mesure où ils sont liés aux activités professionnelles de l'architecte. »

1.2. Contrats à forfait

Dans la majorité des cas, l'outil contractuel le plus efficace pour protéger les intérêts du client demeure le contrat à forfait, appuyé par des plans et devis complets et une surveillance professionnelle rigoureuse. Ce type de contrat, découlant d'une planification minutieuse et experte des besoins, des budgets et des échéanciers, et d'une conception correspondante, limite les risques financiers, encadre les responsabilités de l'entrepreneur et s'appuie sur l'expertise des professionnels pour assurer la qualité, la conformité et la transparence.

Nous souhaitons également rappeler les bénéfices de maintenir des liens contractuels entre le client et les professionnels (contrats à forfait ou contrats en gérance). Lorsqu'un client retient directement les services d'un architecte et d'un ingénieur pour concevoir, documenter et surveiller le projet, l'architecte a le devoir professionnel de faire preuve d'impartialité, d'être le gardien de la qualité et des intérêts du maître d'ouvrage. L'architecte s'assure également que le client conserve le contrôle sur la conception et la performance du bâtiment. La communication étant directe et transparente, le client bénéficie de recommandations de l'architecte, en fonction de ses besoins, de la qualité, du prix ou encore des enjeux techniques, et non basées simplement sur le prix ou le partage



des bénéfices.

Ces avantages sont nettement dilués dans les projets qui prévoient un lien contractuel entre les professionnels et l'entrepreneur. Un tel lien d'affaires peut nuire à l'indépendance des professionnels et à l'exercice de leur rôle de conseiller axé sur la qualité de la construction.

Les contrats à forfait sont souvent remis en question par les entrepreneurs généraux, invoquant que les dépassements de coûts auraient pu être évités s'ils avaient été impliqués plus tôt dans le projet. Les professionnels sont parfois pointés du doigt pour ces problèmes, alors que le recours au plus bas soumissionnaire a un impact indéniable sur les réclamations, les coûts supplémentaires et la collaboration pendant le chantier. La règle du plus bas soumissionnaire peut avoir pour effet d'inciter l'entrepreneur à faire une offre en dessous du prix standard pour obtenir le projet, ce qui mène inévitablement à un besoin de rattrapage après l'octroi du contrat.

Notons également que les architectes ont pleinement les compétences, l'expertise et l'expérience pour estimer les coûts d'un projet et les contrôler.

Alors que les modes collaboratifs sont vus comme la solution aux problèmes des contrats à forfait, nous croyons plutôt que l'encadrement contractuel pourrait être plus efficace s'il incluait, par exemple, des clauses plus restrictives entourant les réclamations et les coûts additionnels, et que l'adoption d'une méthode de sélection compétitive, qui ne soit pas uniquement basée sur le choix du plus bas soumissionnaire, favoriserait la collaboration normalement attendue. Ces approches mèneraient à des solutions bien plus rapidement que la méthode essai-erreur des modes collaboratifs.

Rappelons aussi que les professionnels ont des obligations que n'ont pas les entrepreneurs. Ils sont membres d'un ordre professionnel, régis par un code de déontologie et ils ne peuvent pas se dégager de leur responsabilité professionnelle et financière.

1.3. Standardisation

À l'heure où l'on parle beaucoup de standardisation comme d'une panacée pour réduire les coûts d'un projet d'infrastructure, nous souhaitons apporter des nuances importantes à cette affirmation. La standardisation est applicable à des éléments de la conception d'un bâtiment, mais elle n'est pas souhaitable pour des ouvrages complets. Il est essentiel de conserver la possibilité de singulariser les ouvrages pour intégrer tous les enjeux propres à un projet donné. Les spécificités d'un projet sont nombreuses : le site d'implantation, l'environnement, l'intégration au cadre bâti (les plans d'implantation et d'intégration



architecturale varient d'une municipalité à l'autre, voire d'un arrondissement à l'autre et cela est nécessaire), le respect des codes et normes, les besoins des usagers, entre autres.

Même s'il peut paraître plus simple et plus économique de construire des écoles basées sur le même concept, cette perception repose sur un manque de connaissance des enjeux liés aux contraintes de projets publics, mais également sur un manque de compréhension des coûts des travaux. Bien qu'il y ait des éléments communs ayant un potentiel de standardisation, toutes les écoles publiques, par exemple, ne répondent pas exactement aux mêmes besoins. Chaque projet est adapté à sa clientèle spécifique (locaux spécialisés pour des élèves avec des besoins particuliers, intégration de programmes éducatifs diversifiés pour contrer le décrochage scolaire, stationnements pour les autobus scolaires et espaces pour dîneurs adaptés à la distance du lieu de résidence des élèves, etc.).

Aussi, les problématiques liées à la réalisation de l'ouvrage comportent des enjeux diversifiés et interreliés, souvent sans lien avec la conception, et qui ont un coût. Les solutions devraient notamment tenir compte des problèmes de main-d'œuvre sur les chantiers, du coût de celle-ci et de son niveau de compétence, des enjeux liés aux demandes d'équivalences, aux échéanciers, aux modes contractuels qui favorisent le plus bas soumissionnaire, aux appels d'offres imprécis, aux budgets insuffisants pour correspondre au programme du client, aux réelles causes de surchauffe du marché, à la lourdeur des processus et aux risques associés pour les entreprises, entre autres exemples.

D'ailleurs, entre 2017 et 2024, la hausse de la rémunération de la main-d'œuvre dans la construction de bâtiments institutionnels et gouvernementaux a représenté 26,7 %, soit plus de la moitié de la hausse des coûts généraux pour ce type de construction, selon un [rapport de Raymond Chabot Grant Thornton](#), réalisé pour l'UMQ. Les matériaux comptent pour 17 % de la hausse générale des coûts.

Il faut également avoir à l'esprit que la planification et la conception ne représentent que 5% de la facture totale d'un projet sur son cycle de vie et que ces étapes se répercuteront sur la qualité d'un ouvrage et les frais d'exploitation et d'entretien à long terme.

2. Bâtir des marchés publics facilitant la réalisation de travaux de construction

2.1. Thème 1 : Une plus grande part de contrats québécois

En considérant les accords commerciaux, miser sur la valeur des produits et des services et leur optimisation sur le cycle de vie et non sur le plus bas prix permettrait d'accroître la part des achats québécois dans le secteur des travaux de construction, tant pour les



services professionnels que pour les services de construction.

Parmi les leviers qui permettraient d'accroître la part des achats québécois dans le secteur de la construction, nous suggérons les pistes suivantes :

1. Étiqueter les produits québécois du domaine de la construction et demander aux fournisseurs de documenter leurs produits. Il faudrait également mettre en place des mécanismes pour s'assurer que les fournisseurs de produits québécois soient connus et présentés adéquatement aux architectes de façon à pouvoir apprécier leur performance en fonction des exigences des normes et codes. Il ne devrait pas être de la responsabilité des professionnels de faire des démarches pour trouver les produits québécois correspondant aux normes applicables.
2. Optimiser l'utilisation de la certification LEED en ajoutant des critères additionnels aux critères de base à respecter. On pourrait envisager l'obligation d'appliquer certains crédits LEED portant sur des critères d'approvisionnement local (les crédits LEED matériaux régionaux récompensent l'utilisation de produits extraits, transformés et fabriqués dans un rayon maximal du site, réduisant l'impact du transport) qui permettrait de diminuer l'émission de GES liés au transport des matériaux. Une autre option serait de travailler avec le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs pour implanter de tels mécanismes, en dehors de la certification LEED.
3. Donner un avantage préférentiel bien balisé et facile à utiliser pour favoriser l'achat d'un produit québécois jusqu'à 10% plus cher qu'un autre produit. L'exigence d'intégrer des produits québécois est difficilement imputable aux professionnels, puisque les budgets des clients ne sont pas adaptés. La responsabilité doit appartenir à ceux-ci et ils doivent l'intégrer dans leurs exigences, sans quoi le prix le plus bas oriente le choix des entrepreneurs généraux dans les soumissions vers des produits autres que québécois.
4. Exiger de recevoir des bordereaux de soumissions permettant une ventilation spécifique pour les produits québécois permettrait une sélection qui se ferait sur ce critère additionnel et non sur le prix uniquement.
5. Favoriser l'innovation québécoise, qui peut parfois coûter plus cher, mais offrir une meilleure durabilité et un cycle de vie plus long. L'innovation va de pair avec l'homologation. Si on veut proposer des produits nouveaux et québécois, il faut également trouver des mécanismes permettant de réduire les délais extrêmement longs avant qu'un produit soit approuvé et peut-être même des mécanismes d'équivalence entre le système d'homologation nord-américain et le système européen.



6. Appliquer avec rigueur les exigences concernant les contrats assujettis à LCOP et ne plus permettre aux organismes publics d'accepter les équivalences et substitutions au-delà de la période d'appel d'offres. Ce mécanisme vise non seulement à être cohérent avec les exigences liées aux contrats publics, mais aussi à assurer un contrôle sur le maintien de produits québécois jusqu'à la fin du chantier.

2.2. Thème 2 : Des marchés publics agiles et résilients

Afin de simplifier le parcours des entreprises du secteur de la construction pour accéder aux marchés publics, tout en maintenant la transparence et l'intégrité des marchés publics, nous estimons qu'il faudrait alléger les démarches administratives, sans pour autant que la simplification n'engendre des coûts supplémentaires pour les professionnels. Par exemple :

1. Former les fonctionnaires avec des directives claires permettant ainsi une uniformité des appels d'offres provenant des donneurs d'ouvrages. Permettre à tous les acteurs de recevoir les formations offertes aux fonctionnaires sur les nouvelles mesures qui entrent en vigueur afin de créer un référentiel commun et une expertise plus forte.
2. Miser sur la formation continue des organismes publics pour optimiser la qualité des documents d'appel d'offres qui repose sur une bonne connaissance du secteur des services professionnels et des informations nécessaires à ces derniers pour présenter une offre de service claire et adaptée au projet de l'organisme.
3. Réduire le nombre d'audits exigés par les clients aux professionnels à une quantité raisonnable et exiger qu'ils soient décisionnels et encadrés par des experts.
4. Adapter les critères de sélection pour le choix des professionnels au type de projet et à son niveau de complexité (ne pas utiliser les mêmes critères pour tous les projets); réfléchir aux impacts de ces critères de compétence et d'expérience sur l'accès aux marchés pour de nouveaux fournisseurs; développer des critères qui permettent d'accueillir favorablement des compétences et expériences développées pour des projets différents de celui à réaliser, mais transférables pour le projet qui fait l'objet de l'appel d'offres.
5. Freiner les demandes d'équivalence pendant le chantier. Il n'est pas rare que les professionnels se voient demander de soumettre des produits équivalents à ceux proposés dans le contrat.
6. Lors d'une modification législative, communiquer ces changements aux différents



acteurs et discuter d'opérationnalisation avec eux. Tous doivent se responsabiliser pour que ça fonctionne dans la chaîne d'approvisionnement – les contrôles ne devraient pas être transférés aux professionnels uniquement.

7. Mettre en place un encadrement contractuel plus rigoureux pour les contrats de construction en mode forfaitaire. Revoir le recours systématique à la règle du plus bas soumissionnaire pour les entrepreneurs généraux (contrats à forfait) qui engendre de nombreux problèmes sur les chantiers et exploiter plus largement les approches qualité-prix pour le choix d'une entreprise de construction.

3. Conclusion

L'AAPPQ est en faveur d'une utilisation grandissante de produits québécois dans les projets des marchés publics et estime que des mesures fermes, mais qui n'alourdissent pas les processus administratifs, devraient être mises en place. Dans un contexte géopolitique où l'achat local est primordial pour l'économie québécoise, il l'est tout autant de favoriser les produits et matériaux de chez nous. Nous estimons que miser toujours et seulement sur le plus bas prix n'est pas la meilleure solution, ne serait-ce que parce qu'elle ne tient pas compte de la durabilité de ces produits sur le cycle de vie du bâtiment.

Il serait bon de se fixer des cibles à atteindre de produits québécois intégrés dans nos infrastructures publiques et de trouver des moyens de les augmenter sur le moyen terme. Avant cela, il faudrait connaître le pourcentage de matériaux québécois qui se retrouvent dans nos constructions.

L'AAPPQ déplore le fait que les architectes soient souvent montrés du doigt lors des dépassements de budgets. Or, les architectes sont les premiers à alerter leurs clients lorsque leur budget ne répond pas à leur programme fonctionnel et technique et à proposer des solutions de rechange pour répondre aux besoins du client, à son échéancier et à son budget, tout en répondant aux critères de performance documentés. Nous tenons à souligner l'importance qu'un donneur d'ouvrage analyse bien ses besoins et lance un appel d'offres réfléchi, tout en laissant place à la flexibilité, ce qui permet de trouver des solutions adaptées et qui intègrent tous les enjeux spécifiques du projet¹.

Enfin, l'Association suggère de continuer à promouvoir la Stratégie gouvernementale des marchés publics 2022-2026, qui n'est pas forcément connue de tous les acteurs du milieu, d'en analyser les fruits et d'en mesurer les impacts.

¹ Les principes directeurs qui doivent être intégrés dans les solutions proposées sont : l'environnement, le coût du cycle de vie, le patrimoine culturel, la pérennité du bâti, la localisation, le contexte d'implantation, la réponse au besoin, l'inclusivité et l'accessibilité universelle, l'expérience des utilisateurs, la santé et le confort, la sécurité; Pour une architecture humaine, durable et créative, Culture et communications Québec.



4. À propos de l'AAPPQ

L'Association des architectes en pratique privée du Québec (AAPPQ) représente et défend les firmes privées d'architectes, et milite pour la qualité de notre environnement bâti et la préservation d'un patrimoine architectural.

Les membres de l'AAPPQ, essentiellement des PME, participent au développement économique, social et culturel de la société québécoise. En 2022, elles ont créé 750 M\$ de richesse économique et elles ont contribué au maintien de 6600 emplois au Québec. Elles réalisent pour moitié leur chiffre d'affaires dans le secteur public et pour moitié dans le secteur privé.

L'AAPPQ représente près de 400 firmes d'architectes et quelque 800 dirigeants de firmes d'architectes.

L'Association agit notamment pour :

- Promouvoir le rôle des firmes d'architecture et l'importance d'une architecture de qualité.
- Valoriser et faire comprendre la valeur ajoutée du travail des architectes en pratique privée.
- Développer et entretenir des relations de collaboration avec les parties prenantes gouvernementales, privées et associatives.
- Valoriser et faire comprendre la valeur ajoutée du travail des architectes en pratique privée.
- Favoriser l'accès de ses membres aux marchés publics en architecture.
- Représenter les intérêts des architectes en pratique privée et influencer les politiques publiques, lois, règlements et processus qui impactent la qualité de l'environnement bâti au Québec.