



Mémoire

CONSULTATIONS PRÉBUDGÉTAIRES 2026-2027

Février 2026

ASSOCIATION
DES FIRMES DE
GÉNIE-CONSEIL
QUÉBEC

afg

TABLE DES MATIERES

Le génie-conseil québécois : collaborer pour s'élever	2
Introduction	
Les infrastructures : un vecteur de développement économique	2
1. Créer un fonds de prévoyance pour le maintien des actifs publics	
Un impératif économique et budgétaire	4
1.1 Coût économique du report de l'entretien	4
1.2 Limites du cadre actuel	4
1.3 Fonds de prévoyance : un modèle éprouvé à adapter	5
1.4 Retombées économiques positives	5
1.5 Rôle stratégique du génie-conseil	6
2. Renforcer l'approche stratégique dans les investissements en infrastructures	
Maximiser la valeur économique des investissements publics	7
2.1 Importance d'une répartition stratégique	7
2.2 Avantages d'une approche pondérée	8
3. Accroître le recours aux contrats à exécution sur demande par la SQI	
Un levier d'efficacité économique	9
3.1 Gains d'efficacité mesurables	9
3.2 Réduction des coûts administratifs et optimisation des ressources	9
3.3 Amélioration de la qualité et de la continuité	9
3.4 Flexibilité et adaptation aux besoins	10
3.5 Retombées économiques	10
Conclusion	
Investir mieux pour investir durablement	11



Le génie-conseil québécois : collaborer pour s'élever

Les quelque 70 firmes de génie-conseil membres de l'AFG participent à la très grande majorité des projets d'infrastructures publiques au Québec. Ensemble, elles génèrent plus de quatre milliards de dollars en retombées économiques directes dans l'économie québécoise et emploient près de 28 000 ingénieurs, technologues et techniciens, biologistes, géologues, spécialistes en environnement, architectes du paysage et autres experts multidisciplinaires.

Au-delà de ces retombées économiques, c'est tout le génie-conseil québécois qui se met à l'œuvre pour créer une économie innovante, vigoureuse et résiliente. Dans le contexte économique actuel, voilà un atout à exploiter.

Les firmes de génie-conseil sont présentes dans toutes les régions du Québec. L'AFG les représente et agit en tant que leur porte-parole.

Introduction

Les infrastructures : un vecteur de développement économique

Les infrastructures publiques constituent un pilier fondamental de l'économie québécoise. Elles soutiennent la mobilité des personnes et des marchandises, la prestation des services publics et l'activité économique régionale. Elles jouent un rôle stabilisateur en période d'incertitude économique, en soutenant l'activité lorsque les investissements privés diminuent.

Le Québec dispose d'un parc d'infrastructures vaste et diversifié, comprenant plus de 12 800 immeubles, dont des écoles et des centres hospitaliers, plus de 31 100 kilomètres de routes ainsi que 9 900 ponts, tunnels et murs de soutènement, et plus de 100 000 kilomètres de conduites d'eau potable, pluviale et d'eaux usées. Le réseau comprend également une multitude d'infrastructures pour le transport collectif, incluant plus de 500 kilomètres de voies réservées, le réseau de trains de banlieue et le métro de Montréal¹. Une part importante de ces infrastructures a été construite entre les années 1960 et 1980, ce qui souligne l'importance de stratégies de maintenance et de renouvellement pour assurer leur durabilité.

¹ https://afg.quebec/wp-content/uploads/2024/05/2024-05-09_strategie-infrastructure-2024-2026_FINAL.pdf



Plusieurs de ces actifs atteignent aujourd’hui la fin de leur vie utile ou nécessitent des interventions majeures. Selon le Vérificateur général du Québec, près de 30 % des ponts et 25 % des routes principales sont jugés en état « moyen à mauvais »², nécessitant des travaux de réhabilitation coûteux. Malgré les investissements importants consentis, notamment via le Plan québécois des infrastructures (PQI) qui prévoit 150 milliards de dollars sur 10 ans, le déficit de maintien des actifs demeure un enjeu structurel, avec des coûts potentiels d’entretien différé estimés à plus de 5 milliards de dollars sur les 5 prochaines années pour le parc routier et immobilier public seulement.

Les rapports successifs du Vérificateur général du Québec ont d’ailleurs souligné à maintes reprises les conséquences économiques et financières d’un sous-investissement chronique en entretien : augmentation des coûts de réfection, multiplication des interventions d’urgence, dégradation accélérée des actifs et perte de valeur du patrimoine public³.

Dans un contexte marqué par :

- des contraintes budgétaires accrues;
- une inflation persistante dans le secteur de la construction;
- une rareté de la main-d’œuvre spécialisée;
- et une incertitude économique amplifiée par le contexte géopolitique et électoral;

il devient impératif d’optimiser chaque dollar investi en infrastructures publiques.

C’est dans cette perspective que l’Association des firmes de génie-conseil du Québec (AFG) soumet le présent mémoire. Représentant près de 70 firmes membres, actives dans la majorité des grands projets publics au Québec, l’AFG souhaite contribuer à une réflexion axée sur la pérennité des actifs, la performance économique et la prévisibilité des investissements.

Le mémoire s’articule autour de trois recommandations structurantes :

- Créer un fonds de prévoyance pour le maintien des actifs publics
- Renforcer l’approche stratégique dans les investissements en infrastructures
- Accroître le recours aux contrats à exécution sur demande par la Société québécoise des infrastructures (SQI)

² https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/204/VGQ_nov2023_ch2_Chause.pdf

³ <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2025-11-27/rapport-du-verificateur-general/le-plan-de-retour-a-l-equilibre-budgetaire-de-quebec-critique.php>



1. Créer un fonds de prévoyance pour le maintien des actifs publics

Un impératif économique et budgétaire

1.1 Coût économique du report de l'entretien

L'un des constats les plus constants en matière d'infrastructures publiques est le coût élevé du report de l'entretien. Chaque dollar non investi au moment opportun entraîne, à moyen et long terme, des coûts significativement plus élevés en réparations majeures ou en reconstruction complète.

Cette réalité est largement documentée et corroborée par l'expérience québécoise. Les interventions tardives mobilisent davantage de ressources financières, humaines et matérielles, tout en générant des impacts négatifs sur les citoyens ou usagers, l'économie locale et la sécurité publique.

Du point de vue macroéconomique, cette approche réactive :

- accroît la volatilité des dépenses publiques et en diminue par conséquent la prévisibilité;
- réduit l'efficacité des investissements; et
- exerce une pression accrue sur la dette publique.

1.2 Limites du cadre actuel

Le Plan québécois des infrastructures constitue un outil essentiel de planification des investissements sur un horizon de 10 ans. Toutefois, il demeure principalement axé sur des enveloppes de projets, sans mécanisme dédié spécifiquement au maintien des actifs.

En l'absence d'un fonds de prévoyance distinct :

- les budgets d'entretien sont vulnérables aux arbitrages annuels;
- les priorités à court terme peuvent supplanter les besoins de nature plus structurelle;
- certains projets majeurs peuvent accaparer une part importante des 19 G \$ prévus sur une base annuelle, ce qui laisse souvent peu de place pour des projets plus modestes ou qui fait en sorte que certains projets sont suspendus ou mis en pause;



- la planification à long terme s'en trouve fragilisée;
- et l'appétit pour les projets neufs peut venir repousser le maintien des actifs⁴.

1.3 Fonds de prévoyance : un modèle éprouvé à adapter

Le concept de fonds de prévoyance est bien ancré au Québec dans le domaine des copropriétés, où il est reconnu comme un outil essentiel de saine gestion financière. Le principe est simple : évaluer les besoins futurs, planifier les interventions et constituer des réserves financières dédiées. Dans la même veine, le Québec s'est doté en 2006 du Fonds des générations, un fonds d'État destiné à réduire le fardeau de la dette publique et à améliorer l'équité intergénérationnelle, en mettant de côté des revenus pour alléger la charge de la dette future.

Transposé au secteur public, un fonds de prévoyance pour le maintien des actifs permettrait:

- de bonifier les sommes prévues par le PQI;
- d'amoindrir le fardeau fiscal découlant du renouvellement des infrastructures qui incombera aux générations à venir;
- de consacrer de manière récurrente des sommes à l'entretien préventif;
- d'assurer une stabilité des investissements, indépendamment des cycles économiques; et
- de réduire les coûts globaux du parc immobilier et infrastructurel de l'État.

Cette formule a notamment été adoptée en Australie (*Building Australia Fund*) et dans certains états américains (*Infrastructure Reserve Funds*). Une étude récente de l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) suggère d'ailleurs une solution similaire⁵.

1.4 Retombées économiques positives

Sur le plan économique, un tel fonds générerait plusieurs effets bénéfiques :

- **Réduction des coûts évitée** : l'entretien préventif est reconnu comme l'un des investissements publics les plus rentables.

⁴ https://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport_crise_infrastructures_OIQ.pdf#page=12 (page 12)

⁵ https://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport_crise_infrastructures_OIQ.pdf#page=31 (page 31)



- **Stabilité de l'industrie** : une programmation continue des travaux favorise la planification des ressources, la productivité et la rétention de la main-d'œuvre spécialisée.
- **Effet « contracyclique »** : en période de ralentissement économique, le fonds permet de maintenir un niveau d'activité soutenu sans alourdir brusquement les finances publiques.
- **Valorisation du patrimoine public** : la préservation des actifs réduit le besoin de remplacement prématué.

1.5 Rôle stratégique du génie-conseil

Les firmes de génie-conseil sont au cœur de la mise en œuvre d'un tel fonds. Elles interviennent dans :

- l'évaluation de l'état des actifs;
- l'élaboration de plans de maintien; et
- la priorisation des interventions selon le risque et le coût du cycle de vie.

Recommandation 1

Créer un fonds de prévoyance dédié au maintien des actifs publics, arrimé et venant s'additionner au PQL, et fondé sur les principes de gestion d'actifs, afin de réduire durablement le déficit d'entretien et d'optimiser l'utilisation des fonds publics.



2. Renforcer l'approche stratégique dans les investissements en infrastructures

Maximiser la valeur économique des investissements publics

2.1 Importance d'une répartition stratégique

Les infrastructures publiques représentent un portefeuille d'actifs diversifiés — routes, ponts, bâtiments scolaires et hospitaliers, réseaux d'eau et d'électricité, etc. Chaque type d'actif présente des besoins d'entretien et de modernisation différents et un impact économique distinct. Une analyse stratégique des investissements permettrait de répartir les dépenses annuelles selon une pondération ajustée entre ces différents types d'infrastructures, optimisant ainsi l'efficacité globale du portefeuille et le retour sur investissement.

Cette pondération pourrait varier d'une année à l'autre et être déterminée par une combinaison de critères quantitatifs et qualitatifs, incluant notamment :

1. **Développement économique régional** : investir dans les infrastructures qui stimulent la productivité et créent des emplois (corridors industriels, transports en commun, réseaux portuaires). Indicateurs : contribution au PIB régional, volume de marchandises, flux de mobilité.
2. **Sécurité et santé publique** : prioriser les actifs présentant un risque élevé pour les citoyens (ponts fragilisés, bâtiments scolaires et hospitaliers). Indicateurs : nombre d'utilisateurs exposés, niveau de risque selon inspections, fréquence des incidents.
3. **Niveau de désuétude ou criticité des actifs** : évaluer l'état physique et fonctionnel. Indicateurs : proportion d'actifs en état « moyen » ou « mauvais », besoins de remplacement à court terme.
4. **Impact environnemental et carboneutralité** : prioriser les investissements contribuant à la réduction des émissions et à la transition énergétique. Indicateurs : réduction estimée des émissions, efficacité énergétique des rénovations.
5. **Résilience aux événements extrêmes et changements climatiques** : donner priorité aux infrastructures critiques exposées aux inondations, tempêtes ou vagues de chaleur. Indicateurs : vulnérabilité géographique, fréquence des perturbations climatiques, coûts anticipés de dommages.
6. **Effets socioéconomiques et équité territoriale** : redistribuer les investissements selon les besoins des régions moins desservies. Indicateurs : accès aux services, retard historique d'investissements, population desservie.



7. **Capacité d'exécution et retour sur investissement**: ajuster la pondération selon la capacité du marché à livrer les projets dans les délais et budgets. Indicateurs : taux d'achèvement des projets, disponibilité de main-d'œuvre spécialisée, coûts unitaires.

2.2 Avantages d'une approche pondérée

- **Optimisation budgétaire**: les ressources limitées sont affectées là où elles produisent le meilleur rendement économique et social.
- **Réduction du déficit de maintenance**: les interventions préventives ciblées sur les infrastructures critiques réduisent les coûts futurs de réparation et de remplacement.
- **Transparence et planification à long terme**: la pondération selon des critères mesurables facilite la communication avec le public et le gouvernement et permet de justifier les priorités d'investissement.
- **Adaptabilité**: le modèle peut évoluer chaque année selon l'état des actifs, les priorités économiques et sociales, ainsi que le contexte environnemental et technologique.

Le modèle proposé est d'ailleurs en adéquation avec l'une des recommandations d'un récent rapport sur le maintien des infrastructures publiques produit par l'École nationale d'administration publique (ENAP)⁶. Cette recommandation stipulait que l'on devait « s'assurer que les méthodes d'évaluation du [déficit de maintien des actifs] et les données produites sont claires, uniformisées, facilement compréhensibles et accessibles pour appuyer et dépolitiser la prise de décision ».

Recommandation 2

Renforcer l'approche stratégique des investissements en infrastructures en adoptant une analyse pondérée annuelle des dépenses, fondée sur des critères tels que le développement économique, la sécurité, le niveau de désuétude, l'impact environnemental, la résilience climatique, l'équité territoriale et la capacité d'exécution, afin de maximiser le rendement économique et social des investissements publics.

⁶ <http://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-ENAP.pdf#page=7> (page 7)



3. Accroître le recours aux contrats à exécution sur demande par la SQI Un levier d'efficacité économique

3.1 Gains d'efficacité mesurables

Les contrats à exécution sur demande (CED) permettent de réduire les délais de démarrage des mandats de plusieurs semaines, voire de plusieurs mois comparativement aux appels d'offres traditionnels. Dans le contexte québécois, le délai moyen pour l'attribution d'un appel d'offres public peut atteindre de 6 à 9 mois pour des projets de taille moyenne, tandis qu'un CED peut permettre de commencer les mandats en 4 à 6 semaines après la demande.

Cette rapidité est cruciale pour le maintien des actifs critiques, notamment les infrastructures routières, les bâtiments scolaires et hospitaliers, et les réseaux d'eau et d'électricité, où tout retard entraîne une augmentation importante des coûts pour les interventions d'urgence.

3.2 Réduction des coûts administratifs et optimisation des ressources

La multiplication des appels d'offres engendre des coûts administratifs importants pour la SQI et pour les firmes de génie-conseil. Les CED réduisent ces coûts de transaction et permettent de maximiser l'utilisation de la main-d'œuvre spécialisée.

En termes chiffrés, les analyses de la SQI et de firmes membres de l'AFG montrent que le recours à des CED pourrait réduire de 15 à 25 % les coûts administratifs et de gestion des projets répétitifs, tout en assurant la continuité des équipes et la maîtrise du calendrier des interventions.

3.3 Amélioration de la qualité et de la continuité

Le recours à des CED favorise une continuité des équipes, qui connaissent mieux les infrastructures et les processus d'entretien, ce qui se traduit par :

- une réduction des erreurs et reprises;
- une meilleure planification des travaux préventifs et correctifs; et
- la consolidation des données sur l'état des actifs, essentielle pour la planification à long terme.



3.4 Flexibilité et adaptation aux besoins

Les CED permettent d'ajuster rapidement la charge de travail selon l'urgence des besoins, les contraintes climatiques ou la disponibilité des matériaux. Par exemple, en période de pics saisonniers ou après des événements climatiques extrêmes, la SQI pourrait mobiliser immédiatement les équipes pour intervenir sur les infrastructures critiques, sans attendre la fin d'un processus d'appel d'offres traditionnel.

3.5 Retombées économiques

L'efficacité accrue des CED se traduit directement par :

- des économies financières substantielles sur l'ensemble des projets annuels, estimées à plusieurs dizaines de millions de dollars pour le parc immobilier et routier québécois;
- une meilleure répartition des dépenses sur l'ensemble du cycle de vie des actifs;
- une meilleure planification et une plus grande disponibilité des ressources, en garantissant un volume de travail plus régulier pour les équipes spécialisées.

Recommandation 3

Accroître significativement le recours aux contrats à exécution sur demande par la Société québécoise des infrastructures, notamment pour le maintien des actifs critiques. Cette approche permettrait d'améliorer l'efficacité économique, la rapidité d'intervention, la qualité des travaux et la planification à long terme, tout en optimisant la continuité des équipes et la répartition budgétaire annuelle.



Conclusion

Investir mieux pour investir durablement

Le Québec dispose des compétences, de l'expertise et des outils nécessaires pour transformer sa gestion des infrastructures publiques. Les défis actuels appellent toutefois à des choix structurants et à une vision à long terme.

La création d'un fonds de prévoyance pour le maintien des actifs, le renforcement de l'approche stratégique des investissements et l'utilisation accrue de modes contractuels adaptés constituent des leviers concrets pour améliorer la performance économique des infrastructures publiques.

L'AFG et ses firmes membres réitèrent leur volonté de collaborer étroitement avec le gouvernement du Québec afin de mettre en œuvre ces recommandations au bénéfice de l'économie québécoise et des générations futures.

