



**ACRGTO**

Association des constructeurs  
de routes et grands travaux  
du Québec

# *LE FAIRE FAIRE*

**Mémoire  
à l'intention des participants au congrès  
de la Fédération québécoise des municipalités**

**Septembre 2001**

## Avant-propos

« J’entends une cacophonie de bruits de construction. Des bruits de machines, mais aussi des bruits d’hommes. Des camions occupés au terrassement, une épandeur d’asphalte qui s’amène après le passage du bélier, le contremaître qui y va de ses observations judicieuses, la charge de dynamite qui explose, le foreur qui perce la galerie, un homme qui crie dans le tunnel, des roues qui grincent, des voix venues des efforts à mettre la machine en place, la glace qui craque là où on s’apprête à élever le pylône. Et, quand la turbine qui tourne laisse entendre son bruit, on exulte, alors qu’en ville, sitôt que le grand édifice est terminé, on élève, pour les mêmes raisons de joie, un «mai», un conifère ébranché dont on n’a conservé que le bouquet ». <sup>1</sup>

---

1. PROVENCHER, Jean, « Ils ont bâti le Québec », Québec, Septentrion, 1994, p. 12.

## Table des matières

Introduction.....	4
Les membres de l'ACRGTO .....	4
Le savoir .....	5
Toujours présents.....	6
Le défi des municipalités .....	7
La solution : la sous-traitance .....	7
Les bénéfices de la sous-traitance :	
◆ Le coût de la main-d'œuvre.....	9
◆ La productivité .....	10
◆ La flexibilité.....	11
◆ Le développement économique et régional.....	11
◆ La concurrence.....	11
◆ La souplesse .....	12
◆ La garantie .....	12
Conclusion.....	13

## **Introduction**

Partenaire des donneurs d'ouvrage de la modernisation du Québec depuis 1944, l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec (ACRGTQ) représente la majorité des principaux entrepreneurs et fournisseurs de biens et services qui œuvrent dans la construction de routes, d'ouvrages de génie civil et de grands travaux au Québec, au Canada et à l'étranger. Elle est la seule association québécoise représentative de l'industrie du génie civil et de la voirie.

Le rôle de l'ACRGTQ est de promouvoir les intérêts de l'industrie de la construction en génie civil et voirie en général et ceux de ses membres en particulier, tout en tenant compte de la sécurité du public.

Par ailleurs, l'ACRGTQ prend position et informe ses membres sur des enjeux dans des domaines aussi divers que la formation, la santé et la sécurité du travail, l'environnement et les relations du travail. C'est d'ailleurs l'Association qui négocie et applique la convention collective du secteur génie civil et voirie de la construction au Québec en vertu de la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (L.R.Q., chap. R-20). À ce titre, elle représente les intérêts de plus de 1 500 employeurs de l'industrie de la construction, qui compte plus de 20 000 salariés.

Dans l'exercice de son rôle, l'Association veille à ce que ses membres demeurent, auprès des donneurs d'ouvrage, des bâtisseurs renseignés, compétents et fiables en leur offrant notamment divers services de recherche et d'information sur des aspects techniques, administratifs et juridiques.

De plus, l'Association est présente auprès de plusieurs regroupements et comités de concertation ayant pour but d'améliorer les pratiques de l'industrie pour le bénéfice de ses membres et de la communauté.

## **Les membres de l'ACRGTQ**

Les entreprises membres de l'ACRGTQ œuvrent dans la construction de routes, d'ouvrages de génie civil et de grands travaux au Québec, au Canada et à l'étranger. Ces entreprises ont su diversifier leurs activités afin de demeurer compétitives et de s'adapter aux besoins du milieu. Leur volume d'affaires annuel s'échelonne de moins de 50 000 dollars à plus de 15 millions.

On les retrouve dans la construction de lignes de transmission et de distribution d'énergie et de télécommunications, les travaux municipaux, le bétonnage de structure, la fabrication et la pose d'asphalte, la fabrication et la pose de béton de ciment, le concassage, le terrassement, le gazoduc, l'entretien des routes, le déneigement, le forage et le dynamitage, la fabrication de tuyaux, la location d'équipements, etc.

Il y a aussi les membres associés. Ceux-ci fournissent aux entrepreneurs et aux constructeurs les biens et les services nécessaires à la réalisation des travaux de routes et de génie civil.

Ils sont certainement en mesure de combler tous vos besoins !

## **Le savoir**

Les membres de l'ACRGTQ ont, au cours des années, fait leur marque dans plusieurs grands projets et acquis une expertise incontestable dans le domaine du génie civil et de la voirie. Ils ont exécuté les ouvrages qui constituent aujourd'hui l'infrastructure du Québec. La contribution et la passion de ces bâtisseurs leur ont permis de jouer un rôle de premier plan tant au niveau de la conception que de la réalisation de l'ensemble des infrastructures. Ils ont été présents dès le début des travaux majeurs de routes, d'autoroutes, de ponts et de viaducs et ainsi contribué au développement économique du Québec. Jour après jour, nous utilisons encore ces infrastructures. Les ponts Champlain, Laviolette, Mercier, Pierre-Laporte sont de beaux exemples, tout comme les grandes centrales hydroélectriques, le pont-tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine et le métro de Montréal.

Les entrepreneurs ont développé des façons de faire de plus en plus parfaites en plus d'augmenter et de diversifier leurs compétences. L'exemple de l'hydroélectricité en est un : construction de barrages et de centrales hydroélectriques, à proximité des villes d'abord, puis dans les régions les plus éloignées. Là encore, ils ont construit des aménagements de plus en plus complexes et de plus en plus performants. Ils ont aussi construit des infrastructures qui sont loin d'être banales telles la voie maritime du Saint-Laurent, l'Exposition universelle de Montréal, les Jeux Olympiques et les usines d'assainissement des eaux.

Comme l'écrivait Jean Provencher :

« Ces grands chantiers, souvent des premières qui permettaient d'acquérir une expertise originale, furent l'œuvre de centaines d'entrepreneurs de voirie et de grands travaux. Toutefois, peu de reconnaissance au niveau de ces entreprises n'est fait. En effet, l'histoire ne fait jamais mention, ou à peu près pas, des entreprises qui étaient là, sur le terrain, à faire face aux obstacles, à affronter souvent des conditions difficiles de température et de milieu, à inventer des solutions pratiques aux problèmes qui se posaient dans l'immédiat, bref à bâtir ces monuments ... Derrière le Québec qui se bâtit depuis plus de cinquante ans, derrière les grandes réalisations récentes de notre histoire

officielle, il y a des hommes qui osaient, prenaient des risques, jouant même parfois le sort de leur entreprise. Ils ont su se démarquer et survivre aux différents contextes économique, social et technologique.

Malgré des contraintes de toutes sortes, ces hommes prennent plaisir à relever des défis de plus en plus importants, d'autres qui, fidèles, assurent la continuité de l'entreprise familiale et se prémunissent contre la vulnérabilité en devenant polyvalents. Et de chacun de ces hommes expérimentés, qui se collettent quotidiennement avec les conditions les plus diverses, il existe un vécu pragmatique et concret. »<sup>2</sup>

La compétence de l'industrie de la voirie et du génie civil est reconnue depuis longtemps. De nombreuses entreprises réussissent sur le marché international. Non seulement les entreprises réussissent mais la main-d'œuvre est aussi reconnue. Pensons aux nombreux contrats réalisés outre frontières par les monteurs de lignes du secteur privé québécois. Ces nouveaux clients ont constaté le professionnalisme et la qualité des équipements et du travail accompli.

Cette expertise vous est offerte et nos membres souhaitent contribuer à la consolidation des infrastructures, au développement de nouvelles technologies et à la solution de problématiques soulevées par une société en constante évolution.

## **Toujours présents**

Partenaires fidèles dans plusieurs grands projets, les membres de l'ACRGTQ sont toujours des alliés d'Hydro-Québec, du ministère des Transports du Québec, du ministère des Affaires municipales et de la Métropole, de Gaz Métropolitain, des municipalités et des sociétés d'État.

Impliqués dans leur milieu, ils prennent position sur plusieurs projets de loi et programmes afin que le Québec demeure dans la course à la performance et puisse au minimum conserver ses infrastructures. Ils font aussi des représentations, par l'entremise de l'ACRGTQ, auprès des différents intervenants influents du milieu du génie civil tels que l'Association québécoise du transport et des routes et la Coalition pour le renouvellement des infrastructures du Québec.

---

2. PROVENCHER, Jean, « Ils ont bâti le Québec », Québec, Septentrion, 1994, pp. 11-12.

## **Le défi des municipalités**

Le début du millénaire souffle des changements profonds dans de nombreux secteurs et le milieu municipal est loin d'être épargné. Au contraire, les municipalités sont confrontées à des coupures budgétaires importantes et à une réorganisation majeure de leur structure. Les tenants de la réforme municipale ont promis que les concitoyens n'auraient pas à assumer une augmentation du fardeau fiscal. Tout comme les intervenants influençant le développement économique, ils doivent trouver de nouvelles façons de faire afin d'atteindre ce degré de performance continuellement exigé. Les municipalités se doivent de fournir des services de qualité au meilleur coût possible et avec la meilleure qualité de service possible tout en gardant en tête que c'est le citoyen qui est le principal bailleur de fonds. Les dirigeants sont condamnés à une obligation de résultat. S'ils ne veillent pas à l'intérêt collectif, la collectivité décidera de leur sort lors de l'exercice de leur droit démocratique.

Comment les dirigeants municipaux vont-ils réussir ce tour de force ?

## **La solution : la sous-traitance**

La solution prônée pour diminuer les coûts d'exploitation tout en augmentant la qualité est le recours à la sous-traitance, et ce, comme recommandé par plusieurs spécialistes et organisations. Cette solution a fait ses preuves.

Vous devez envisager l'opportunité de recourir à la sous-traitance pour toutes les activités, qu'elles soient de construction, d'exploitation, d'entretien, de remplacement ou autres. Cette solution de recourir à la sous-traitance doit être évaluée en regard des coûts et de la qualité relative.

L'économiste Pierre Fortin mentionnait le 9 mai 2000 :

« Le phénomène de la sous-traitance de capacité, de spécialité ou d'intelligence est un phénomène mondial de grande ampleur et incontournable. Il amène plus de flexibilité et d'économie dans la production, un progrès plus rapide et bénéfique de l'innovation par la spécialisation, et l'émergence d'une mosaïque de nouvelles entreprises qui répandent ensuite leur créativité dans toutes les directions ». <sup>3</sup>

---

3. FORTIN, Pierre, « L'économie du Québec : il faut aller plus vite ! », Université du Québec à Montréal et Institut canadien de recherches avancées. Allocution prononcée à la Journée parlementaire de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Québec, 9 mai 2000.

Le recours à la sous-traitance est la solution dans d'autres pays. Pourquoi ne le serait-elle pas au Québec ?

La Commission nationale sur les finances et la fiscalité locale (Rapport Bédard) avait identifié la problématique relative aux coûts de main-d'œuvre. Dans son rapport, elle avait signalé que la résolution de cette problématique était un préalable à toute réforme en profondeur de l'organisation du secteur public local afin de faciliter le recours à la sous-traitance.

Les unions municipales réitèrent fréquemment l'urgence pour le législateur de permettre aux municipalités de bénéficier de la sous-traitance. Les discussions entourant le *Projet de loi no 182 - Loi modifiant le code du travail et d'autres dispositions législatives* a effectivement remis au premier plan les bienfaits de la sous-traitance afin de permettre aux municipalités de devenir concurrentielles et d'atteindre un bon équilibre budgétaire dans l'intérêt des citoyens.

Même les sociétés d'État, telle Hydro-Québec, reconnaissent que la sous-traitance constitue une avenue à explorer davantage dans la recherche de la rentabilité.

Le recours à la sous-traitance permet aux municipalités d'atteindre leurs grands objectifs.

Des travaux d'asphaltage à la construction d'infrastructures spécifiques, l'entreprise oeuvrant dans le secteur de la voirie et du génie civil saura répondre à vos besoins et s'adapter à votre réalité municipale. Les entreprises privées ont déjà fait la preuve de leur capacité d'adaptation aux changements. Les entrepreneurs ont su tirer leur épingle du jeu et atteindre ce degré d'expertise qui fait la force de leur réussite. L'entreprise privée étant confrontée jour après jour à des embûches différentes, à des pressions du marché et à des concurrents, n'a eu d'autre choix que de s'adapter rapidement, de viser la productivité et la qualité en plus de se démarquer dans sa spécialité.

## **LES BÉNÉFICES DE LA SOUS-TRAITANCE**

Considérant que la performance est la clé du succès, les entreprises privées se doivent d'offrir une productivité nettement supérieure au contexte public en plus de promouvoir la flexibilité. Elles font constamment preuve d'ingéniosité pour trouver de nouvelles manières de faire afin de s'adapter aux perpétuels changements vécus dans la société.

### ■ Le coût de la main-d'œuvre

Le coût de la main-d'œuvre lors de la réalisation de travaux de voirie et de génie civil est un facteur essentiel; son coût et sa qualité font toute la différence dans la réussite d'un projet. Qu'on le veuille ou non, la gestion d'une entreprise privée n'est pas la même que celle du secteur public. Une entreprise qui fait une mauvaise gestion, année après année, est directement vouée à disparaître et ne peut certainement pas survivre dans un contexte économique comme le nôtre. Pour l'entrepreneur, chaque détail est important. Trente personnes sur un chantier qui perdent 30 minutes par jour viennent directement affecter la mince marge de manoeuvre dont il dispose pour affronter les imprévus. La gestion des ressources humaines et matérielles est la clé du succès.

Mais que représente le secteur municipal en matière d'emploi ? Le monde municipal constitue un employeur important au Québec. Les données que nous avons obtenues révèlent qu'un peu plus de 3 % des travailleurs québécois sont à l'emploi d'une municipalité ou d'un organisme de transport en commun. Les municipalités incluant les sociétés de transport en commun emploient plus de 80 000 personnes. Plus de 40 % des budgets municipaux sont consacrés aux employés, soit environ 3,6 milliards de dollars sur un budget évalué à plus de 9 milliards de dollars. Il est reconnu depuis longtemps que les travailleurs des municipalités bénéficient de conditions de travail très avantageuses par rapport aux autres secteurs d'activité principalement dans les municipalités ayant plus de 25 000 habitants. Le dernier rapport de l'Institut de la statistique du Québec, rendu public en novembre 2000, constate que la fonction publique québécoise accuse un retard par rapport au secteur municipal de 14,4 % sur les salaires et de 24,3 % sur la rémunération globale. Les employés de l'administration québécoise sont, quant à eux, à parité avec ceux du secteur privé pour l'ensemble des emplois repères. Autre facteur qui n'aide en rien la situation est le fait que le secteur municipal est constitué d'une multitude d'employeurs, chaque municipalité ayant son propre conseil, ses propres syndicats, ses propres négociations de la convention collective et ses propres ressources qui sont souvent très différentes.

Les municipalités doivent donc composer avec des conditions de travail prévues aux conventions collectives de leurs employés et qui leur laissent peu de marge de manoeuvre dans la gestion de leurs coûts de main-d'œuvre. Toutefois, il est clair que la rémunération globale beaucoup plus élevée au secteur municipal a un impact significatif sur le coût des services dispensés aux citoyens.

Ce coût de main-d'œuvre est souvent rattaché à la sécurité d'emploi offerte aux employés bien qu'on ne quantifie généralement pas cet élément lors des comparaisons entre les travaux à l'interne et la sous-traitance. Toutefois, cette sécurité d'emploi a effectivement un coût qui représente des sommes considérables. Dans le cadre d'un exercice fait lors de l'analyse du recours à la sous-traitance à Hydro-Québec en ce qui a trait aux monteurs de lignes de distribution, l'ACRGTQ a estimé, de manière conservatrice, que la sécurité d'emploi représente un coût représentant 10 % de la rémunération globale. La sécurité d'emploi blindée et la faible productivité des employés municipaux confèrent à la sous-traitance une flexibilité considérable.

## ■ La productivité

Non seulement le coût de la main-d'œuvre fait pencher la balance du côté de la sous-traitance mais aussi la productivité puisque celle-ci est considérablement plus élevée chez les sous-traitants que chez les employés municipaux. Nous pouvons expliquer cet écart par plusieurs facteurs, à savoir :

- ◆ Les exigences sont plus faibles dans le milieu municipal quant aux heures de présence sur les chantiers et la gestion du temps de déplacement moins serrée;
- ◆ La gestion des dépenses est plus rigoureuse dans l'entreprise privée chez qui la satisfaction des clients, la rentabilité et la pérennité des opérations s'imposent;
- ◆ La culture syndicale est beaucoup plus favorable à la productivité chez les employés du secteur privé dont les emplois ne sont pas garantis indépendamment de la performance;
- ◆ L'équipement et l'entretien sont aussi des facteurs qui influencent la rentabilité d'une entreprise. Il existe un important écart en ce qui a trait à l'entretien des équipements (garages plus grands et plus outillés, conditions de travail et rendement des mécaniciens, etc.);
- ◆ Les coûts de gestion sont inférieurs pour les entrepreneurs tant par l'organisation et la supervision du travail interne.

## ■ La flexibilité

Les aléas de l'activité économique, la dépendance des municipalités face aux divers programmes gouvernementaux puisque le gouvernement délègue de plus en plus de ses responsabilités au secteur municipal, les attentes changeantes en matière de qualité de service et la nouvelle technologie amènent des fluctuations importantes et imprévisibles de la main-d'œuvre requise. Il est non seulement difficile et coûteux de réduire les effectifs internes en cas de diminution des besoins de main-d'œuvre mais il est également nécessaire d'augmenter davantage ces effectifs en cas de surcroît de travail, en raison de leur performance insuffisante. Quoiqu'il en soit, la structure municipale ne permet pas aux dirigeants de s'adapter aussi rapidement aux aléas de la gestion municipale que le secteur privé.

## ■ Le développement économique et régional

L'ACRGQTQ s'interroge à savoir comment des dirigeants municipaux pourront imposer aux contribuables qui sont, pour la plupart, des employés du secteur privé, des diminutions de services, la détérioration des infrastructures et des paiements de taxes plus élevés afin de faire travailler des employés qui sont reconnus être moins productifs que leurs concurrents du secteur privé. Sans entrer dans les discussions entourant les modifications à l'article 45 du Code du travail et du pouvoir des municipalités lors des négociations des conventions collectives, le milieu municipal doit se tenir debout et voir à une saine gestion des fonds publics. Il se doit d'utiliser tous les moyens disponibles et l'un de ceux-ci est le recours à l'entreprise privée. Gardons toujours en tête que l'entreprise privée assure l'essor économique des régions et voit au développement du Québec.

## ■ La concurrence

Le processus mis en place pour l'attribution des contrats municipaux offre à la municipalité la possibilité de tirer avantage de la concurrence (appel d'offres), choix qu'elle ne dispose pas lorsqu'elle décide de les faire exécuter à l'interne. La saine concurrence est garantie de qualité.

## ■ La souplesse

Les modes de fonctionnement des entreprises privées, auxquelles les municipalités ont recours, introduisent une certaine souplesse dans la gestion municipale. Le législateur se doit de protéger cette souplesse et faciliter le recours à l'entreprise privée afin de permettre aux municipalités de réduire ses dépenses d'opération et de réaliser des économies.

## ■ La garantie

Les entrepreneurs sont des gens expérimentés et qui ont réussi à traverser les décennies grâce à leur savoir-faire et à leur ingéniosité. Ils sont fiers de leurs réalisations et assument la part de responsabilités qui leur revient lors de l'exécution de travaux. À cet effet, il est essentiel que les devis soient de qualité et que le donneur d'ouvrage ne cherche pas à piéger l'entrepreneur, mais bien à profiter de cette expertise.

## **CONCLUSION**

Les membres de l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec vous offrent la possibilité de bénéficier d'une expertise dans la réalisation de vos obligations municipales tout en assurant des coûts plus compétitifs.

Non seulement l'ampleur des économies rend impératif le recours à la sous-traitance dans la gestion municipale mais aussi la qualité des services et le développement économique et régional.

Nos entrepreneurs ont fait preuve d'audace au cours de toutes ces années. Ils ont toujours cette flamme de demeurer dans la course; ils ont le goût de travailler, de relever des défis en plus de créer des emplois. Facilitons-leur la vie. La collectivité en bénéficiera.