

# PLAN STRATÉGIQUE 2024-2028



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS  
PUBLICS

TRANSPARENCE  
ÉQUITÉ  
SAINE CONCURRENCE

Ce rapport est une production de l'Autorité des marchés publics.  
Il peut être consulté en ligne sur le site [www.amp.quebec](http://www.amp.quebec).

Pour plus de renseignements :

**Autorité des marchés publics**

1 888 335-5550

[reception@amp.quebec](mailto:reception@amp.quebec)

525, boulevard René-Lévesque Est, 1<sup>er</sup> étage, bureau 1.25

Québec (Québec) G1R 5S9

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

ISBN (PDF) : 978-2-550-97376-8

ISBN (imprimé) : 978-2-550-97375-1

Tous droits réservés

© Autorité des marchés publics

# PLAN STRATÉGIQUE

## 2024-2028



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS  
PUBLICS

TRANSPARENCE  
ÉQUITÉ  
SAINE CONCURRENCE



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot du président-directeur général</b> .....	<b>7</b>
<b>1. L'organisation en bref</b> .....	<b>8</b>
Mission .....	8
Vision .....	8
Valeurs .....	8
Quelques chiffres .....	10
<b>2. Analyse de l'environnement</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Contexte externe</b> .....	<b>13</b>
Portrait des marchés publics au Québec .....	13
Organismes assujettis .....	14
Entreprises assujetties .....	14
Une surveillance assurée par la complémentarité des parties prenantes .....	15
Évolution des marchés publics .....	16
Interventions de l'AMP .....	17
Évolution de la clientèle .....	18
Évolution du marché de l'emploi .....	19
<b>2.2 Contexte interne</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Choix stratégiques</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Enjeu stratégique 1: L'efficacité</b> .....	<b>21</b>
Orientation 1 : Agir avec diligence .....	22
<b>3.2 Enjeu stratégique 2 : L'expérience client</b> .....	<b>25</b>
Orientation 2 : Offrir des services plus accessibles .....	26
<b>3.3 Enjeu stratégique 3 : L'expérience employé</b> .....	<b>31</b>
Orientation 3 : Faciliter la prestation des membres du personnel .....	32
<b>3.4 Enjeu stratégique 4 : Les partenariats</b> .....	<b>35</b>
Orientation 4 : Accroître la qualité des partenariats .....	36



# MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL



Mme Sonia LeBel  
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale  
Présidente du Conseil du trésor

875, Grande-Allée Est  
4e étage, secteur 100  
Québec (Québec) G1R 5R8

Madame la Ministre,

Je vous transmets le Plan stratégique 2024-2028 de l'Autorité des marchés publics, qui présente nos grandes orientations et nos objectifs de travail pour les quatre prochaines années.

Fruit d'une réflexion approfondie, ce plan a été élaboré en tenant compte d'enjeux actuels, qui demeureront bien présents ces prochaines années : l'efficacité, l'expérience client, l'expérience employé et les partenariats.

Considérant l'importance des contrats publics au Québec, tant en ce qui concerne le volume que les coûts, il est impératif d'orienter nos efforts pour réaliser notre mission et ainsi assurer à la population québécoise que les fonds publics sont investis dans le respect des règles contractuelles en vigueur et que les entreprises qui obtiennent des contrats disposent de l'intégrité nécessaire pour les réaliser.

Fort du travail accompli ces cinq dernières années, **l'AMP est un acteur incontournable en matière d'intégrité des marchés publics québécois**. Cette vision constitue le fondement de nos actions et interventions quotidiennes dans le cadre de nos activités de surveillance, que ce soit en matière de vérification d'intégrité des entreprises ou de conformité des organismes publics et municipaux.

Soyez assurée que l'AMP compte sur du personnel dévoué, de précieux collaborateurs et des partenaires travaillant de concert afin de développer une culture de conformité et d'intégrité dans les marchés publics au Québec, laquelle perdurera pour les générations prochaines.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in black ink, reading 'Yves Trudel'. The signature is fluid and cursive, with the first letters of 'Yves' and 'Trudel' being larger and more prominent.

Yves Trudel

# L'ORGANISATION EN BREF

## MISSION

L'Autorité des marchés publics (AMP) est un organisme gouvernemental neutre et indépendant dont la raison d'être est la surveillance des marchés publics du Québec.

À ce titre, l'AMP a pour mission de **veiller à ce que les organismes publics et municipaux respectent les règles contractuelles en vigueur** de manière à **assurer une saine gestion des fonds publics** dans le cadre de l'octroi de contrats, et **que les entreprises qui obtiennent des contrats publics satisfassent aux exigences d'intégrité élevées** auxquelles le public est en droit de s'attendre.

## VISION

L'Autorité des marchés publics détient une expertise et des compétences de pointe lui permettant de réaliser sa mission. Ses pouvoirs en matière de vérification d'intégrité des entreprises favorisent l'allègement du fardeau des entreprises tout en s'assurant qu'elles répondent à des normes élevées d'intégrité. La force de son intervention réside notamment dans le développement d'une collaboration avec ses partenaires qui agissent en complémentarité.

L'AMP se veut une organisation moderne et novatrice. Par son influence et son leadership, elle joue un rôle essentiel au sein de la société québécoise, particulièrement en offrant des services fondés sur le respect des lois et des règlements encadrant les contrats publics. Elle vise par ses actions à assurer l'équité, la transparence, la saine concurrence et l'intégrité des acteurs impliqués dans les marchés publics québécois.

La vision de l'AMP se traduit donc comme suit :

**Être un acteur incontournable  
en matière d'intégrité des  
marchés publics québécois.**



# VALEURS

## **Innovation**

---

L'AMP représente une innovation pour le Québec, qui s'est ainsi doté d'une instance unique et sans précédent en matière de surveillance des marchés publics. Avant-gardiste par essence, l'AMP innove dans toutes ses composantes, notamment dans sa gestion, son fonctionnement, ses services et ses façons de faire. Elle favorise et promeut l'innovation au sein de ses équipes.

## **Intégrité**

---

L'AMP est guidée par la volonté d'être irréprochable au regard de la gestion de ses activités et de ses décisions. Son personnel doit être digne de confiance et son travail doit être caractérisé par la justice, l'impartialité, l'honnêteté, ainsi que la recherche d'intégrité et d'exemplarité.

## **Respect**

---

Le respect est une valeur primordiale pour l'AMP. À l'interne comme à l'externe, le respect dicte les relations qu'entretiennent les membres de son personnel avec ses partenaires et avec sa clientèle, qui méritent d'être traités avec égard et considération.

## **Rigueur**

---

La rigueur guide toutes les actions de l'AMP et elle s'appuie sur des pratiques et des façons de faire professionnelles. Cette rigueur se reflète dans la qualité du travail que l'AMP effectue, dans l'attention qu'elle porte aux détails, de même que dans la pertinence et la justesse de ses actions. La rigueur se traduit également dans les activités courantes de l'AMP, ses analyses, ses vérifications, ses interventions et ses enquêtes.

# QUELQUES CHIFFRES

## À propos des donneurs d'ouvrage

Nombre d'organismes publics assujettis à la LCOP<sup>1</sup> au 31 mars 2023

413

Nombre de municipalités au Québec au 31 mars 2023<sup>2</sup>

1130

## À propos des entreprises

Nombre d'entreprises figurant au **REA**<sup>3</sup> au 31 mars 2023

6 547

Nombre d'entreprises inscrites au **RENA**<sup>4</sup> au 31 mars 2023

2 342

Nombre d'entreprises distinctes ayant contracté avec l'État pour un **montant de plus de 1 M\$**, entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023

1 312

Nombre d'entreprises distinctes ayant contracté avec l'État, **tous montants confondus**, entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023

11 141

<sup>1</sup> Loi sur les contrats des organismes publics

<sup>2</sup> Source : *Rapport annuel de gestion 2022-2023*, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

<sup>3</sup> Registre des entreprises autorisées à contracter ou à sous-contracter (REA)

<sup>4</sup> Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA)

## À propos des contrats publics

Les données qui suivent présentent le nombre et la valeur des contrats comportant une dépense de 25 000 \$ ou plus, publiés au SEAO<sup>5</sup> et conclus entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023 par les organismes publics et municipaux assujettis à la LCOP<sup>6</sup>.

### Organismes publics

Nombre de contrats conclus **31 599**

---

Valeur des contrats conclus **26 G\$**

---

### Organismes municipaux

Nombre de contrats conclus **21 229**

---

Valeur des contrats conclus **13,1 G\$**

---

<sup>5</sup> Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec, au 24 juillet 2024.

<sup>6</sup> Source : Secrétariat du Conseil du trésor

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Dans la foulée de son dernier plan stratégique (2021-2024), notamment en ce qui concerne la mise en place de ses grands processus d'affaires, l'AMP entend poursuivre les travaux visant à améliorer sa prestation de service pour la période 2024-2028. Elle pourra ainsi accroître son efficacité dans la réalisation de sa mission, dans un contexte en constante évolution.

Pour s'assurer que le Plan stratégique 2024-2028 répond aux attentes à l'égard de sa mission, l'AMP a analysé les éléments externes et internes susceptibles d'avoir une incidence sur son évolution et sur sa prestation de services au cours des prochaines années.

Cette analyse a apporté l'éclairage nécessaire pour bien cerner les facteurs qui influencent l'environnement de l'AMP, en plus de guider ses dirigeants dans la détermination des enjeux et orientations à prioriser.

# CONTEXTE EXTERNE

## Portrait des marchés publics au Québec

Pour réaliser leurs mandats, les organismes publics et municipaux doivent contracter avec diverses entreprises ou personnes. Il peut s'agir de contrats d'approvisionnement, c'est-à-dire visant l'obtention de biens ou de services, ou de contrats d'exécution de travaux de construction.

En 2008, le gouvernement du Québec s'est doté d'une loi établissant les règles qui encadrent les contrats conclus par les organismes publics québécois. Au fil des ans, plusieurs modifications ont été apportées à cette loi afin de l'adapter aux besoins changeants de la société québécoise et de répondre aux enjeux liés à la gestion des contrats publics.

La première version de la *Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP)* visait à instaurer des mécanismes de transparence, de saine concurrence et de gestion responsable des deniers publics dans le processus d'attribution des contrats.

En 2012, le gouvernement québécois a adopté la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*, également connue sous le nom de Loi 1. Modifiant notamment la LCOP, cette loi a donné au gouvernement des moyens additionnels de s'attaquer à la collusion et à la corruption dans le processus d'octroi des contrats publics. Elle visait à encadrer les contrats publics et à établir des règles pour assurer l'intégrité et la transparence du processus d'attribution.

En 2017, le gouvernement a modifié la LCOP et adopté la *Loi sur l'Autorité des marchés publics (LAMP)* dans le but de renforcer les mécanismes de surveillance des contrats publics, ce qui a mené à la création de l'AMP. Les responsabilités qui lui ont alors été confiées consistaient à surveiller les appels d'offres publics, à assurer l'équité et la transparence dans l'attribution des contrats, et à veiller à la conformité des processus contractuels.

En 2020, la *Loi sur l'accélération de certains projets d'infrastructure* a conféré à l'AMP des fonctions et des pouvoirs additionnels, relatifs à la surveillance des contrats publics liés aux projets d'infrastructures identifiés. Ainsi, l'AMP a notamment pu examiner ces contrats et sous-contrats publics, ordonner à un organisme public d'apporter des mesures correctrices, suspendre l'exécution de ces contrats ou les résilier lorsque la gravité des manquements constatés le justifiait.

En 2022, des modifications ont été apportées à la législation pour resserrer davantage l'encadrement des contrats publics et élargir le rôle de l'AMP en lui confiant la surveillance de l'intégrité des entreprises contractant avec l'État, auparavant assurée par l'UPAC. Ces pouvoirs accrus confèrent à l'AMP la pleine responsabilité de l'admissibilité aux marchés publics québécois.

## Organismes assujettis

En matière de respect du cadre normatif par les donneurs d'ouvrage, la surveillance de l'AMP s'exerce sur les organismes assujettis à la LCOP et à la LAMP :

- Ministères
- Réseau de la santé et des services sociaux
- Réseau de l'éducation
- Sociétés d'État
- Organismes municipaux
- Autres organismes déterminés par le gouvernement
- Filiales des organismes publics visés

## Entreprises assujetties

Toutes les entreprises contractant ou désirant contracter avec le secteur public sont assujetties à la LCOP et à la LAMP. Pour mériter la confiance du public, elles doivent faire preuve d'une intégrité irréprochable.

De plus, toute entreprise qui souhaite obtenir un contrat public doit détenir une autorisation de contracter - délivrée par l'AMP après vérification de son intégrité - dans les situations suivantes :

- Pour un montant de plus de 1 M\$, s'il s'agit d'un contrat ou d'un sous-contrat de services conclu à la suite d'un appel d'offres ou attribué de gré à gré.
- Pour un montant de plus de 5 M\$, s'il s'agit d'un contrat ou d'un sous-contrat de travaux de construction ou de partenariat public-privé.

## Une surveillance assurée par la complémentarité des parties prenantes

Plusieurs organisations collaborent avec l'AMP dans le cadre de la surveillance des marchés publics. Conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés, l'AMP travaille en complémentarité avec elles de manière à assurer la conformité et l'intégrité des marchés publics. La convergence et l'arrimage des actions sont essentiels pour assurer la cohérence de cette collaboration, dont l'objectif ultime est la saine gestion des fonds publics.

### L'AMP travaille avec de nombreux partenaires :

- Autorité des marchés financiers (AMF)
- Bureau d'inspection contractuelle de la Ville de Longueuil (BIC)
- Bureau de l'Inspecteur général de la Ville de Montréal (BIG)
- Bureau d'intégrité et d'éthique de Laval (BIEL)
- Bureau d'intégrité et d'éthique de Terrebonne (BIET)
- Commission de la construction du Québec (CCQ)
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)
- Commission municipale du Québec (CMQ)
- Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP)
- Directeur des poursuites pénales fédéral
- Directeur général des élections du Québec (DGE)
- Division de l'optimisation, des contrats et de l'éthique de la Ville de Saint-Jérôme (DOCE)
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)
- Protecteur du citoyen (PC)
- Régie du bâtiment du Québec (RBQ)
- Registraire des entreprises du Québec (REQ)
- Revenu Québec (RQ)
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Unité permanente anticorruption (UPAC)
- Vérificateur général du Québec (VGQ)

## Évolution des marchés publics

Le contexte dans lequel évolue l'AMP se transforme et plusieurs facteurs externes peuvent affecter les marchés publics au Québec. Voici deux exemples d'investissements majeurs de l'État illustrant la nécessité de porter une attention particulière à l'évolution des marchés publics québécois :

- Augmentation des contrats en technologies de l'information découlant de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* et du *Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé*.
- Augmentation des contrats d'infrastructures découlant du *Plan québécois des infrastructures* et de la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure*.

Par ailleurs, le contexte économique actuel, plus difficile, peut inciter à recourir à des pratiques contrevenant au principe de saine concurrence. Ces éléments ont un impact non seulement sur la façon de détecter les manquements potentiels, mais aussi sur les besoins de partenariat entre les différentes instances gravitant autour des marchés publics.

Comme le montre le tableau qui suit, en considérant les contrats comportant une dépense de 25 000 \$ ou plus, les dépenses effectuées sur les marchés publics visés par la LCOP entre le 1<sup>er</sup> avril 2018 et le 31 mars 2023 (en excluant ceux des organismes municipaux) sont estimées à 91,4 G\$. Quant aux dépenses effectuées par les organismes municipaux durant cette même période, elles sont estimées à 60,5 G\$.

### Contrats conclus par les organismes publics (excluant les organismes municipaux)<sup>7</sup>

Période <sup>8</sup>	Nombre de contrats	Valeur (G\$)
2018-2019	23 744	12,2
2019-2020	26 928	16,1
2020-2021	26 101	15,0
2021-2022	28 725	22,1
2022-2023	31 599	26,0
<b>Total</b>	<b>137 097</b>	<b>91,4</b>

### Contrats conclus par les organismes municipaux

Période	Nombre de contrats	Valeur (G\$)
2018-2019	19 255	13,9
2019-2020	19 726	11,4
2020-2021	18 378	10,1
2021-2022	20 434	12,0
2022-2023	21 229	13,1
<b>Total</b>	<b>99 022</b>	<b>60,5</b>

<sup>7</sup> Source : Secrétariat du Conseil du trésor

<sup>8</sup> Entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 mars de chaque année

## Interventions de l'AMP

Lorsqu'un dossier comporte des manquements au cadre normatif, l'AMP peut rendre une décision publique visant à ce que ces manquements soient corrigés.

Elle privilégie toutefois les règlements en mode alternatif, c'est-à-dire ceux où l'organisme public corrige les manquements avant que le contrat ne soit conclu et sans que l'AMP ait à recourir à son pouvoir décisionnel.

C'est pourquoi l'AMP préconise des interventions proactives qui permettent d'éviter les préjudices et de prévenir la répétition des manquements.

### Nombre et types de décisions rendues par l'AMP

Types de décisions	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Décisions publiques	10	34	18	17
Règlements en mode alternatif	n. d.	72	112	780
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>106</b>	<b>130</b>	<b>797</b>

Les opérations de surveillance menées depuis le début des activités de l'AMP, en janvier 2019, ont permis de réaliser divers constats et de démontrer la pertinence d'une surveillance accrue des marchés publics.

Voici quelques exemples :

- La somme des activités de surveillance et d'enquête de l'AMP lui permet de développer une connaissance fine des dynamiques de marchés et de leurs acteurs.
- L'approche d'intervention préconisée, qui vise à régler les manquements en mode alternatif avant la conclusion des contrats, contribue à un changement de comportement de la part des organismes publics.
- La vérification d'intégrité que l'AMP a effectuée jusqu'à maintenant a un effet direct sur la qualité du régime d'intégrité des entreprises et sur la protection de l'intégrité des marchés publics.
- Le nombre de demandes d'autorisation de contracter (ou de sous-contracter) avec l'État est en hausse.

## **Évolution de la clientèle**

Les attentes des citoyennes et des citoyens du Québec à l'égard de l'accessibilité des services publics sont en constante évolution.

De plus, les habitudes d'utilisation de ces services ont beaucoup changé au cours des dernières années, en raison notamment de la pandémie et de l'utilisation accrue des technologies telles l'intelligence artificielle, les téléphones intelligents et les réseaux sociaux.

Pour répondre aux attentes des citoyennes et des citoyens, les organismes publics doivent pouvoir adapter leur offre de service en matière d'accessibilité, de qualité et d'efficacité.

## **Évolution du marché de l'emploi**

Bien qu'il évolue sans cesse, le marché de l'emploi a connu des perturbations majeures durant la pandémie et les conséquences se font encore ressentir en 2024.

Le contexte concurrentiel actuel et la rareté des ressources spécialisées rendent plus difficiles l'attraction et la rétention de personnel qualifié, en particulier dans les secteurs très spécifiques comme les marchés publics.

# CONTEXTE INTERNE

Toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, passe par les trois phases d'évolution suivantes :

- Naissance (création)
- Croissance
- Maturité

La période 2021-2024 a permis à l'AMP de se construire et de croître suffisamment pour que l'organisation puisse répondre au meilleur de ses capacités aux attentes des citoyennes et des citoyens concernant l'intégrité des marchés publics au Québec.

Au cours de cette période, l'AMP s'était donné comme objectif de mettre en œuvre ses grands processus d'affaires, ce qui a été en grande partie réalisé grâce à l'engagement de toutes les équipes impliquées. De plus, des pouvoirs additionnels ont été octroyés à l'AMP afin d'accroître sa capacité de surveillance par la vérification de l'intégrité des entreprises désirant contracter avec l'État.

Cette période de croissance a aussi été marquée par une hausse significative des effectifs, qui ont augmenté de 78 %. En effet, le personnel de l'AMP est passé de 126 membres au 30 septembre 2020 à 225 au 30 septembre 2023.

La phase de croissance étant à toute fin terminée, l'AMP doit s'assurer d'atteindre un niveau de maturité lui procurant une stabilité dans ses résultats et lui permettant de maximiser son efficacité ainsi que le niveau de satisfaction de ses clientèles directes et indirectes.

Au cours des trois dernières années, les sondages mesurant la mobilisation des membres du personnel ont montré d'excellents résultats en ce qui concerne notamment le bien-être au travail, l'esprit de collaboration et le sentiment de contribuer à la réalisation de la mission de l'AMP. Cependant, ces sondages ont aussi mis en évidence les attentes du personnel quant à l'amélioration de l'environnement de travail et à la possibilité d'avancement au sein de l'organisation.

Ce portrait des contextes externes et internes met en relief différents enjeux auxquels l'AMP doit répondre adéquatement pour réaliser sa mission. Les choix stratégiques présentés ci-après ont été déterminés afin de réaliser les engagements prioritaires pour les quatre années à venir.

# CHOIX STRATÉGIQUES

**Pour la période 2024-2028, l'AMP a identifié quatre enjeux stratégiques.**

1. L'efficacité
2. L'expérience client
3. L'expérience employé
4. Les partenariats

# ENJEU STRATÉGIQUE 1

## L'EFFICIENCE

Les investissements majeurs annoncés par le gouvernement du Québec, par l'entremise de certains plans et stratégies, laissent prévoir une hausse des contrats publics dans les prochaines années. L'AMP se doit donc d'être non seulement efficace, mais aussi efficiente. Elle pourra ainsi tirer profit au maximum de l'utilisation de l'ensemble des ressources dont elle dispose.

Cette recherche d'une efficacité accrue s'inscrit dans l'engagement de l'AMP envers la saine gestion des fonds publics. En contribuant à l'ouverture et à l'amélioration des marchés publics, l'AMP veille à ce que les entreprises puissent évoluer dans un contexte de transparence, d'équité et de saine concurrence, ce qui est directement en lien avec sa mission. Il est donc prioritaire, pour les années à venir, de mettre en place les moyens nécessaires pour y parvenir.

L'orientation qui suit permettra de répondre à ce premier enjeu stratégique.

## ORIENTATION 1

### AGIR AVEC DILIGENCE

L'AMP doit agir rapidement lorsqu'elle constate des manquements – tant en matière de gestion contractuelle des organismes publics ou municipaux que d'intégrité des entreprises –, et ce, pour plusieurs raisons importantes.

#### **Protection des intérêts publics**

---

Les marchés publics utilisent des fonds publics considérables et tout manquement ou inconduite qui s'y déroule peut entraîner une utilisation non optimale des ressources publiques. Dans ce contexte, agir rapidement permet de protéger les intérêts financiers de l'organisme, de l'État et, ultimement, des citoyennes et citoyens.

#### **Prévention du préjudice**

---

Agir rapidement permet de prendre des mesures correctrices et de limiter les pertes financières pour l'État québécois.

#### **Prévention de la corruption**

---

Les manquements liés aux marchés publics peuvent parfois être associés à des actes de corruption, de collusion ou de favoritisme. Une intervention rapide contribue à prévenir de telles pratiques et à maintenir l'intégrité du processus d'approvisionnement public.

#### **Dissuasion**

---

Une action rapide en cas de manquement peut dissuader d'autres acteurs de se livrer à des comportements similaires dans l'avenir. Cela renforce le respect des règles et l'intégrité du système de marchés publics.

#### **Confiance du public**

---

Les marchés publics sont régis par des règles, des lois et des procédures déterminées. Agir rapidement en cas de manquement permet de garantir que ces règles et ces lois sont respectées, ce qui renforce la confiance du public.

#### **Équité et transparence**

---

L'efficacité de la gestion contractuelle dépend de l'équité et de la transparence du processus. Si des manquements perdurent, cela peut remettre en cause l'équité du système et décourager la participation d'autres entreprises.

#### **Préservation de l'image des donneurs d'ouvrage**

---

Les manquements liés aux marchés publics peuvent avoir un impact négatif sur l'image des organismes publics et municipaux. Agir rapidement permet de préserver leur réputation et leur crédibilité.

En résumé, lorsqu'elle constate des manquements, l'AMP doit agir rapidement pour préserver l'intérêt public, maintenir l'intégrité du système, prévenir les mauvaises pratiques, assurer l'équité et la transparence, et préserver l'image des organismes publics et municipaux.

Dans le cadre des opérations de surveillance des marchés publics, le processus d'affaires général qui mène à la production d'une lettre administrative ou d'une décision passe par différentes phases : la détection du manquement, son examen et la rédaction d'un avis ou d'une décision. Pour agir rapidement, il faut viser l'amélioration des délais à chacune des phases. La mise en place de mesures appropriées permettra d'évaluer les délais de réalisation de chaque étape, puis d'alimenter les initiatives visant l'amélioration continue du processus.

## Objectif 1.1

### Améliorer les délais de traitement des dossiers en gestion contractuelle

#### Indicateur de performance 1

#### Taux de diminution des délais de traitement des dossiers en gestion contractuelle

Cible 2024-2025	Diminution de 5 % par rapport à 2023-2024
Cible 2025-2026	Diminution de 10 % par rapport à 2023-2024
Cible 2026-2027	Diminution de 15 % par rapport à 2023-2024
Cible 2027-2028	Taux égal ou supérieur à 2026-2027

## Objectif 1.2

### Améliorer les délais de traitement des dossiers d'admissibilité aux marchés publics

#### Indicateur de performance 2

#### Taux de diminution des délais de traitement des demandes d'admissibilité aux marchés publics

Cible 2024-2025	Diminution de 5 % par rapport à 2023-2024
Cible 2025-2026	Diminution de 10 % par rapport à 2023-2024
Cible 2026-2027	Diminution de 15 % par rapport à 2023-2024
Cible 2027-2028	Taux de diminution égal ou supérieur à 2026-2027

#### Indicateur de performance 3

#### Taux de diminution des délais de traitement des dossiers de vérification d'intégrité des entreprises

Cible 2024-2025	Diminution de 5 % par rapport à 2023-2024
Cible 2025-2026	Diminution de 10 % par rapport à 2023-2024
Cible 2026-2027	Diminution de 15 % par rapport à 2023-2024
Cible 2027-2028	Taux de diminution égal ou supérieur à 2026-2027

## ENJEU STRATÉGIQUE 2 L'EXPÉRIENCE CLIENT

Offrir une expérience positive à ses différentes clientèles revêt une grande importance pour l'AMP. Les services publics sont créés pour répondre aux besoins de la population. En visant une expérience client positive, l'AMP veille à ce que ses services soient efficaces, accessibles et de qualité. De plus, l'intention d'améliorer l'expérience client témoigne du respect de l'AMP envers sa clientèle.

Vivre une expérience client positive renforce la confiance à l'égard de l'AMP. En effet, les citoyennes et les citoyens font davantage confiance aux organismes publics qui offrent des services efficaces et conviviaux.

L'optimisation des processus permet non seulement de les rendre plus simples et plus efficaces, mais aussi de réduire les coûts liés aux demandes de renseignements, aux erreurs de traitement, aux litiges et aux appels au Service à la clientèle, ce qui permet de réaliser des économies en temps et en ressources consacrées.

Les orientations qui suivent permettront de répondre à l'enjeu stratégique 2.

## ORIENTATION 2

# OFFRIR DES SERVICES PLUS ACCESSIBLES

L'accessibilité des services est l'une des principales voies pour offrir une expérience client positive. L'AMP désire donc entreprendre des chantiers d'optimisation de ses services externes afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs et utilisatrices.

### Objectif 2.1

#### **Diminuer les efforts de la clientèle directe pour utiliser les services**

L'AMP se donne comme objectif de diminuer les efforts que la clientèle doit faire pour utiliser les services, ce qui apportera des bénéfices tant pour le client que pour l'AMP.

#### **Gain de temps**

---

La simplification réduit la complexité des processus et permet aux clients de gagner du temps. Ils peuvent ainsi effectuer leurs transactions plus rapidement et de manière plus efficace, ce qui améliore leur satisfaction à l'égard des services rendus.

#### **Réduction des frustrations**

---

Des processus compliqués, des formulaires complexes et des étapes inutiles ou redondantes peuvent engendrer de la frustration. La simplification réduit ces frustrations et améliore l'expérience globale.

#### **Meilleure compréhension**

---

Des services simplifiés sont plus faciles à comprendre pour la clientèle, qui est alors moins susceptible de commettre des erreurs et plus sujette à utiliser les services correctement. Par conséquent, la convivialité des services contribue au respect de la réglementation et diminue l'occurrence de non-conformités.

#### **Image positive de l'organisation**

---

Une organisation qui simplifie ses services est souvent perçue comme étant plus conviviale, efficace et orientée vers la clientèle.

#### **Réduction des coûts de soutien à la clientèle**

---

Des services simples et conviviaux réduisent le nombre d'appels au Service à la clientèle et les autres demandes d'assistance.

En résumé, la réduction des efforts nécessaires à l'amélioration de l'accessibilité de l'information est essentielle pour offrir une expérience client positive. Cela contribue non seulement à accroître la satisfaction de la clientèle, mais aussi à renforcer l'image de l'organisation et à réduire les coûts du soutien à la clientèle.

#### Indicateur de performance 4

##### Taux de réduction des efforts de la clientèle directe

Cible 2024-2025	Réduction de 5 % par rapport à 2023-2024
Cible 2025-2026	Réduction de 10 % par rapport à 2023-2024
Cible 2026-2027	Réduction de 15 % par rapport à 2023-2024
Cible 2027-2028	Taux de réduction égal ou supérieur à 2026-2027

## **Objectif 2.2**

### **Améliorer l'accessibilité des informations requises pour les clientèles**

Les entreprises et les organismes, publics et municipaux, sont les deux clientèles principales de l'AMP. Les services sont principalement offerts en ligne, mais aussi par l'entremise de son personnel en lien direct avec les clientèles, que ce soit lors d'échanges téléphoniques, par courriel ou sur le terrain.

L'AMP reconnaît le service à la clientèle comme étant indispensable au bon fonctionnement de l'organisation et au maintien de sa crédibilité. Améliorer l'accessibilité et la pertinence des informations soutenant l'utilisation des services offerts présente de nombreux avantages, tant pour les utilisatrices et les utilisateurs que pour l'organisation.

#### **Accès facile à l'information**

---

L'amélioration de l'accessibilité signifie que l'information est plus facile à obtenir, quel que soit le moyen utilisé (ordinateur, téléphone intelligent, lecteur d'écran, etc.). Les citoyennes et citoyens peuvent ainsi accéder à l'information requise de manière pratique et rapide.

#### **Respect de la clientèle**

---

Quel que soit le moyen de communication utilisé, le personnel de l'AMP en relation avec la clientèle a un devoir d'exemplarité et de respect. Il se doit de respecter ses besoins et d'agir avec courtoisie auprès des personnes qui sollicitent l'AMP ou qui sont en contact avec elle.

#### **Meilleure compréhension**

---

La qualité et la pertinence des informations offertes en ligne contribuent fortement à ce que les clientèles les comprennent. Cela réduit les malentendus, les interprétations erronées et les erreurs, tout en renforçant la confiance envers les services publics.

#### **Transparence et responsabilité**

---

Rendre disponibles des informations pertinentes et accessibles renforce la transparence des actions posées par l'AMP. Les clientèles ont un accès plus facile aux politiques, aux procédures, aux données, aux rapports, aux décisions et aux interventions de l'AMP.

## **Réduction des coûts du soutien à la clientèle**

---

Quand les clients trouvent en ligne des informations pertinentes et accessibles, ils ont moins besoin de contacter l'AMP pour obtenir des réponses à leurs questions. Cela permet d'améliorer l'efficacité des interventions et d'optimiser l'utilisation des sommes allouées au soutien à la clientèle.

## **Utilisation efficace des ressources**

---

Les citoyennes et les citoyens qui ont accès à des informations pertinentes sont mieux informés et peuvent prendre des décisions éclairées, ce qui réduit les demandes superflues adressées à l'AMP.

## **Adaptation aux nouvelles technologies**

---

La simplification des services peut faciliter l'intégration de nouvelles technologies, comme les applications mobiles et les services en ligne, rendant les services plus accessibles et plus pratiques pour la clientèle.

En somme, l'amélioration de l'accessibilité des informations requises pour la clientèle est une pratique avantageuse qui représente un investissement ayant un impact positif significatif, tant pour les utilisatrices et utilisateurs que pour l'AMP.

### **Indicateur de performance 5 Taux de satisfaction des clientèles à l'égard de l'information disponible**

Cible 2024-2025	75 %
Cible 2025-2026	80 %
Cible 2026-2027	83 %
Cible 2027-2028	85 %



## ENJEU STRATÉGIQUE 3 **L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ**

Miser sur une expérience employé positive est essentiel au succès à long terme et à la pérennité d'une organisation.

L'environnement de travail et l'expérience employé sont étroitement liés et s'influencent mutuellement de plusieurs façons. Comme mentionné précédemment, au cours des trois dernières années, les résultats des sondages mesurant le taux de mobilisation du personnel ont permis de définir à la fois les éléments par lesquels l'AMP se démarque et les attentes des personnes quant à l'amélioration de leur environnement de travail.

L'AMP se donne donc comme orientation d'améliorer l'expérience employé en misant sur le développement des compétences. Cela contribuera à bonifier les conditions dans lesquelles le travail est réalisé, à valoriser et à mobiliser les membres du personnel, à conserver une expertise de pointe et à assurer le maintien d'un climat de travail positif.

## ORIENTATION 3

# FACILITER LA PRESTATION DES MEMBRES DU PERSONNEL

L'environnement de travail est un facteur qui influence considérablement la santé organisationnelle. Pour faciliter la prestation des membres de son personnel, l'AMP mise aussi sur une gestion efficace des compétences, afin que chaque personne possède toutes les qualifications requises pour accomplir son travail avec aisance.

### Objectif 3.1

#### **Améliorer la qualité du développement des compétences**

Pour pouvoir mettre en place une gestion efficace des compétences, l'AMP entend prendre un virage dans la façon dont elle s'assure de posséder toutes les compétences requises pour réaliser sa mission. Pour ce faire, elle compte définir les profils de compétences pour tous les rôles existants dans l'organisation, puis élaborer des plans de développement pour toutes les personnes assignées à ces rôles. Ce virage apportera d'énormes bénéfices à l'organisation.

#### **Satisfaction des membres du personnel**

---

La gestion des compétences offre aux membres du personnel des occasions de développement professionnel. Ces personnes sont plus mobilisées et plus valorisées lorsqu'elles ont la possibilité d'améliorer leurs compétences.

#### **Efficacité opérationnelle**

---

Une main-d'œuvre compétente est plus performante et capable de mener à bien les tâches de manière efficace. Cela favorise l'efficacité opérationnelle de l'organisation, réduit les coûts et améliore les résultats.

#### **Rétention des talents**

---

Les gens qui bénéficient d'un encadrement pour leur développement ont tendance à rester fidèles à l'organisation. La gestion des compétences favorise la rétention des talents en montrant aux membres du personnel que l'organisation investit dans leur développement professionnel.

#### **Adaptabilité**

---

Des compétences en évolution, mises à jour régulièrement, permettent de s'adapter aux changements du marché, aux nouvelles technologies et aux fluctuations des besoins organisationnels. Cela renforce la capacité de l'organisation à demeurer efficace.

## Réduction des erreurs

---

Des personnes compétentes sont moins susceptibles de commettre des erreurs. La gestion des compétences peut contribuer à minimiser les coûts associés aux erreurs qui exigent la reprise des travaux.

## Alignement sur les objectifs

---

La gestion des compétences permet d'aligner les compétences du personnel sur les objectifs de l'organisation, ce qui assure que les employé(e)s travaillent en accord avec les priorités de l'AMP.

## Stabilité organisationnelle

---

Lorsque les membres du personnel ont des compétences adaptées aux besoins de l'organisation, la stabilité de celle-ci est renforcée. Des personnes compétentes contribuent au maintien de la continuité des opérations.

En somme, la gestion des compétences a un impact significatif sur la santé organisationnelle en favorisant la satisfaction des employé(e)s, l'efficacité opérationnelle, la rétention des talents, ainsi que la stabilité et l'adaptabilité de l'organisation. Cela contribue à sa pérennité et à son succès à long terme.

### Indicateur de performance 6 Taux de profils de compétences et de plans de développement définis

Cible 2024-2025	10 %
Cible 2025-2026	25 %
Cible 2026-2027	50 %
Cible 2027-2028	75 %

### Indicateur de performance 7 Taux de satisfaction du personnel à l'égard de la qualité des profils de compétences et des plans de développement définis

Cible 2024-2025	75 %
Cible 2025-2026	80 %
Cible 2026-2027	83 %
Cible 2027-2028	85 %



## ENJEU STRATÉGIQUE 4

# LES PARTENARIATS

Le premier Plan stratégique (2021-2024) misait sur l'importance de développer et de consolider les liens avec divers partenaires dont la mission et les responsabilités sont connexes ou complémentaires à celles de l'AMP. Des ententes additionnelles ont été conclues au fil des ans, contribuant à l'instauration d'une culture de collaboration entre les différentes instances qui gravitent autour des marchés publics.

En sa qualité d'entité neutre et indépendante, l'AMP entend continuer à exercer un rôle de leadership et d'influence en matière de surveillance des marchés publics auprès de ses différents partenaires.

L'AMP est convaincue qu'un partenariat solide repose sur un accord gagnant-gagnant. De plus, elle compte agir de façon proactive en proposant des partenariats dont les retombées ne profiteront pas seulement aux parties impliquées, mais auront pour effet d'améliorer l'intégrité des marchés publics québécois.

## ORIENTATION 4

# ACCROÎTRE LA QUALITÉ DES PARTENARIATS

L'appareil public peut tirer profit du partage d'informations détenues par l'AMP, en lien avec les examens de conformité et d'intégrité qu'elle réalise. En ce sens, améliorer la qualité de la communication et des informations transmises aux partenaires - dans le respect des règles applicables en la matière - contribue à l'assainissement des marchés publics et procure de grands avantages.

### **Coordination des efforts**

---

Le partage d'informations permet à l'AMP de coordonner ses efforts avec ceux d'autres organismes pouvant être impliqués dans des enquêtes similaires. Cela évite les duplications inutiles et assure une utilisation efficiente des ressources.

### **Lutte contre la fraude et les mauvaises pratiques**

---

Le partage d'informations d'enquêtes peut contribuer à la lutte contre la fraude, la corruption et les pratiques non éthiques dans les marchés publics. Il renforce la capacité de détection et de prévention de ces comportements nuisibles.

### **Élargissement de la portée**

---

La collaboration avec d'autres organismes élargit la portée des enquêtes de l'AMP et de ses partenaires. Cela signifie qu'un plus grand nombre de cas de non-conformité aux règles encadrant les marchés publics peuvent être traités de manière efficiente.

### **Protection des intérêts publics**

---

Le partage d'informations contribue à la protection des intérêts publics en veillant à ce que les fonds publics soient utilisés de manière transparente et éthique.

### **Réduction des coûts**

---

En collaborant avec ses partenaires, l'AMP peut réduire les coûts liés à la collecte d'informations, à la gestion des enquêtes et à la formation du personnel. Ces économies permettent une utilisation plus efficiente des ressources pour les parties impliquées.

### **Partage des meilleures pratiques**

---

Le partage d'informations permet aussi de partager les meilleures pratiques en matière de lutte contre les manquements dans les marchés publics. Cela favorise l'apprentissage mutuel et l'amélioration des processus.

### **Augmentation de l'efficacité**

---

Le partage d'informations avec des partenaires permet à ceux-ci d'augmenter leur efficacité dans le traitement des enquêtes. Cela peut accélérer la résolution des cas, favoriser la mise en œuvre des sanctions appropriées et réduire les retards.

## **Gestion proactive des risques**

---

Le partage d'informations contribue à la gestion proactive des risques liés aux pratiques non conformes. L'AMP et ses partenaires peuvent prendre des mesures préventives pour minimiser les risques futurs.

## **Renforcement de la surveillance**

---

Une communication de qualité permet aux partenaires de mieux comprendre les critères d'évaluation, les règles et les procédures associés aux appels d'offres. Cela renforce leur capacité à surveiller efficacement le respect des normes et des pratiques équitables dans le processus d'approvisionnement.

## **Facilitation de la collaboration**

---

Une communication ouverte et transparente facilite la collaboration entre l'AMP et ses partenaires de surveillance. Une compréhension commune des objectifs et des procédures améliore la coordination des efforts pour assurer un processus d'approvisionnement plus équitable et conforme aux normes éthiques.

## **Sensibilisation continue**

---

En transmettant des informations de qualité, l'AMP contribue à la sensibilisation continue de ses partenaires de surveillance des marchés publics. Cela les aide à rester informés des meilleures pratiques, des évolutions réglementaires et des changements dans le paysage des marchés publics.

En résumé, l'amélioration de la qualité de la communication et des informations partagées par l'AMP à ses partenaires présente des avantages importants pour renforcer la surveillance, prévenir les non-conformités et maintenir l'intégrité des marchés publics.

### **Objectif 4.1**

#### **Améliorer la qualité des données transmises aux partenaires**

##### Indicateur de performance 8

##### **Taux de satisfaction des partenaires quant à la qualité des données transmises par l'AMP**

Cible 2024-2025	Établir une valeur de référence
Cible 2025-2026	Hausse de 2 p% <sup>9</sup> par rapport à la valeur de référence
Cible 2026-2027	Hausse de 4 p% par rapport à la valeur de référence
Cible 2027-2028	Taux égal ou supérieur à celui de 2026-2027

<sup>9</sup> Point de pourcentage

**Objectif 4.2**  
**Améliorer la qualité de la coordination**  
**et du partage d'informations lors d'actions**  
**de partenariat amorcées par l'AMP**

Indicateur de performance 9

**Taux de satisfaction des partenaires quant à la qualité de la coordination lors d'actions de partenariat amorcées par l'AMP**

Cible 2024-2025	Établir une valeur de référence
Cible 2025-2026	Hausse de 2 p% par rapport à la valeur de référence
Cible 2026-2027	Hausse de 4 p% par rapport à la valeur de référence
Cible 2027-2028	Taux égal ou supérieur à celui de 2026-2027

# POUR RÉALISER SA MISSION

L'AMP doit être une organisation efficiente qui s'assure de la satisfaction de ses clientèles et de ses partenaires, ce qui passe notamment par une équipe dynamique, compétente et pérenne.

[www.amp.quebec](http://www.amp.quebec)