

PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ D'INFRASTRUCTURE CANADA

en réponse aux recommandations formulées dans le rapport d'audit du projet du nouveau pont Champlain dans le cadre des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada

N° de référence du rapport	Recommandation du BVG	Réponse du Ministère	Description du résultat final prévu	Date d'achèvement prévue	Principales étapes achevées (description et dates)	Organisation responsable / point de contact (nom, poste, n° de tél.)	Indicateur de réalisation (réservé au Comité)
(Par. 4,29)	Pour éviter les interruptions de service et les dépenses inutiles, Infrastructure Canada devrait analyser les coûts du cycle de vie des infrastructures dont il a la charge et planifier leur remplacement de façon efficace et en temps opportun.	Recommandation acceptée. Infrastructure Canada, dans son rôle de surveillance des sociétés de la Couronne dans le portefeuille de l'Infrastructure et des Collectivités, qui comprend la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI), travaillera en collaboration à la revue de la gestion du cycle de vie des actifs.	<p>Le résultat final est un plan stratégique de gestion des actifs plus robuste qui permettra au gouvernement de travailler au sein d'un environnement sans surprises.</p> <p>Cette approche comprend un plan à long-terme, un calendrier, un budget et une analyse de rentabilisation fondés sur la durée de vie prévue de chaque infrastructure. Selon cette approche, les besoins de financement prévus pour les infrastructures seront fondés sur les coûts et revenus à long-terme.</p>	Printemps 2020	<p>Au cours des dernières années, les outils utilisés par PJCCI pour gérer ses infrastructures ont évolué. En 2012-2013, la société d'état a commencé à utiliser <i>JMAP</i>, qui lui permet d'accéder (de manière visuelle) à des informations intégrées sur ses infrastructures afin de coordonner les travaux et fermetures de routes. De plus, PJCCI étudie l'application possible de nouveaux outils, tels que des systèmes de gestion de ponts ainsi que des systèmes de modélisation sur les bâtiments. Ce type de système contribuerait à améliorer la gestion à long terme et à favoriser une vision globale de ses infrastructures.</p> <p>Depuis 2014, PJCCI prépare un Plan stratégique annuel qui comprend les coûts prévus pour ses projets d'immobilisations, de renouvellements et d'expansions. Ces plans stratégiques visent principalement à améliorer l'état actuel des actifs de PJCCI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La priorité est accordée aux projets d'immobilisations sur une période de cinq à dix ans en fonction des objectifs stratégiques. • Les coûts de renouvellement, de remplacement et d'expansion des immobilisations sont prévus sur une période minimale de dix ans. <p>Pour chacune de ses structures, PJCCI disposera d'ici le printemps 2020 d'un plan directeur présentant les investissements prévus à partir d'une analyse détaillée de leur état actuel et de leur durée de vie ciblée. Ces plans directeurs présenteront une vision stratégique à long terme pour</p>	SMA, Direction générale des opérations de programmes	

					chaque structure de PJCCI ainsi que les exigences clés et les besoins financiers à long terme.		
(Par. 4,44)	<p>Avant de choisir un modèle d'approvisionnement pour les futurs projets d'infrastructure de grande envergure, Infrastructure Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> examiner les éléments clés propres au projet lors de son analyse qualitative, et évaluer leurs coûts; utiliser des hypothèses solides et des données factuelles tirées des projets antérieurs et des pratiques exemplaires pertinents pour mieux évaluer les risques et les hypothèses utilisées dans l'analyse de l'optimisation des ressources; réaliser une analyse de sensibilité rigoureuse pour informer les décideurs de la variabilité et de la probabilité des coûts prévus et des avantages attendus. 	<p>Recommandation acceptée. Infrastructure Canada a effectué une analyse de rentabilisation qui a permis de conclure que le modèle d'approvisionnement approprié pour le NPC était un marché conception-construction-financement-entretien, une forme de PPP communément utilisée au Canada et à l'étranger pour les projets importants d'immobilisations. La conclusion reposait sur une analyse des risques déterminés par des experts, et la réalisation d'une saine analyse de sensibilité à l'aide des pratiques exemplaires de l'industrie.</p> <p>Pour un prochain important projet d'infrastructure relevant de sa responsabilité, Infrastructure Canada déterminera :</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Les éléments clés propres au projet Les risques et les hypothèses tirés des données relatives au projet de NPC et à d'autres projets comparables du gouvernement du Canada La variabilité et la probabilité des coûts et avantages selon les pratiques de l'industrie. 	Un processus décisionnel clairement défini pour la sélection des futurs modèles d'approvisionnement de projets éclairés par un exercice structuré sur les leçons retenues afin de promouvoir la récurrence des résultats souhaitables et d'éviter la récurrence des résultats indésirables.	Automne 2020	<p>Hiver 2019 – automne 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lancer un exercice sur les leçons retenues. Obtenir la rétroaction des intervenants et des participants au projet concernant les défis auxquels ils font face pendant la sélection du modèle d'approvisionnement. Stocker dans un dépôt central les leçons retenues ainsi que les données historiques sur les projets. <p>Hiver 2020 :</p> <p>Communiquer les résultats aux décideurs ministériels afin de les informer du processus décisionnel établi pour la sélection des modèles d'approvisionnement des futurs projets.</p>	SMA, Direction générale des opérations de programmes	
(Par. 4,45)	Après la construction du nouveau pont Champlain, Infrastructure Canada devrait créer des données de référence réalistes pour les coûts de construction, l'évaluation des risques et les taux d'efficacité, qui serviront aux analyses de l'optimisation des	Recommandation acceptée. Infrastructure Canada examinera l'élaboration d'une étude de référence en collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). L'étude de référence sera élaborée à partir d'un échantillon représentatif	Un répertoire de données recueillies dans le cadre du projet de NPC et d'autres projets d'infrastructure. Les données comprendront :	2020	<p>Hiver 2019 : Collaborer avec SPAC pour déterminer les rôles et les responsabilités.</p> <p>Automne 2019 – hiver 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Colliger les données historiques du projet de NPC. Obtenir des données historiques 	SMA, Direction générale des opérations de programmes	

	ressources effectuées dans le cadre de futures demandes de propositions pour des projets d'infrastructure.	d'infrastructures ayant fait l'objet d'un processus d'approvisionnement traditionnel, en fonction d'indicateurs de rendement sur le plan des délais et des coûts.	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques et hypothèses • Les coûts et avantages • Les taux d'efficacité 		pour d'autres projets. d'infrastructure de SPAC.		
(Par. 4,62)	<p>Au moment d'évaluer les propositions relatives à un contrat de partenariat public-privé relevant de sa compétence, Infrastructure Canada devrait élaborer une méthode d'évaluation comportant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une pondération appropriée et des notes minimales requises pour l'évaluation des exigences techniques importantes du projet; • l'obligation pour les soumissionnaires de fournir une analyse ou des éléments probants indiquant que leur proposition satisfait à toutes les exigences techniques essentielles. 	<p>Recommandation acceptée. Infrastructure Canada collaborera avec SPAC, à titre de l'autorité contractante fédérale pour les projets importants, dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration des critères d'évaluation pondérés pour les exigences techniques des prochains projets de conception et de construction sous sa responsabilité directe et ceux des deux sociétés d'État qui relèvent du portefeuille de l'Infrastructure et des Collectivités. • La détermination des preuves requises pour confirmer que les soumissionnaires satisfont à toutes les exigences techniques essentielles. 	<p>Processus ministériel d'évaluation des soumissions qui continue d'adopter les politiques et procédures de SPAC et qui maintient la confiance des fournisseurs et du public canadien dans le système d'approvisionnement, en procédant à l'approvisionnement de manière responsable, éthique et transparente.</p>	2020	<p>Automne 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancer un exercice sur les leçons retenues. • Collaboration avec SPAC pour examiner l'approche d'évaluation du NPC et souligner les aspects positifs et négatifs. <p>Automne 2019 – hiver 2020 : Stocker dans un dépôt central les leçons retenues ainsi que les données historiques sur les projets mises à la disposition des partenaires fédéraux, et communiquer les résultats de l'exercice aux décideurs ministériels et à SPAC aux fins d'utilisation dans le cadre des futurs projets fédéraux P3.</p>	SMA, Direction générale des opérations de programmes	
(Par. 4,79)	<p>Pour ses prochains projets de partenariat public-privé, Infrastructure Canada devrait limiter le nombre de changements au projet et les approuver rapidement afin d'atténuer le risque de dépassements de coûts et de retards.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Ministère continuera de travailler avec l'industrie et d'autres intervenants clés afin d'atténuer les incidences et de maximiser les bénéfices pour les collectivités. En outre, le Ministère appliquera les leçons</p>	<p>Processus de changement adéquat qui limite les dépassements de coûts et les retards tout en acceptant certains changements qui restreignent les modifications</p>	2020	<p>Automne 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancer un exercice sur les leçons retenues. • Consulter le Partenaire privé et les intervenants pertinents pour 	SMA, Direction générale des opérations de programmes	

		tirées du projet de NPC.	coûteuses apportées aux infrastructures nouvellement construites.		examiner l'approche de gestion du changement du NPC et souligner les aspects positifs et négatifs. Hiver 2020 : Stocker dans un dépôt central les leçons retenues ainsi que les données historiques sur les projets mises à la disposition des partenaires fédéraux, et communiquer les résultats de l'exercice aux décideurs ministériels et à SPAC aux fins d'utilisation dans le cadre des futurs projets fédéraux P3.		
--	--	--------------------------	---	--	---	--	--