



Vérification interne et évaluation combinées du Fonds de partenariat public-privé du Canada (FPPPC)

Rapport final

La présente publication est disponible sur demande, dans des formats accessibles.

Personne-ressource :

Direction générale des communications

Infrastructure Canada

180, rue Kent, bureau 1100

Ottawa (Ontario) K1P 0B6

Ligne d'information nationale sur l'infrastructure : 613-948-1148

Numéro sans frais : 1-877-250-7154

ATS : 1-800-465-7735

Courriel : infc.info.infc@canada.ca

Cette publication est disponible aux adresses suivantes :

<https://www.infrastructure.gc.ca/pd-dp/ia-vi/index-fra.html>

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Infrastructure Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Infrastructure Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle, ni comme une copie faite en collaboration avec Infrastructure Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez faire parvenir un courriel à infc.info.infc@canada.ca.

© Sa Majesté le Roi du Chef du Canada, représenté par le ministre du Bureau de l'Infrastructure du Canada, 2022.

No de catalogue T94-42/2022F-PDF

ISSN 978-0-660-45808-3

Also available in English under the following title: Combined Internal Audit and Evaluation of the Public Private Partnership Canada Fund (P3CF).



Table des matières

1. Acronymes et abréviations

Page 3

2. Aperçu du programme

Pages 4 et 8

3. Résumé des principales constatations et conclusions

Page 9

4. Recommandations et considérations

Pages 9 et 10

Annexe A : Objectifs détaillés, portée et constatations de la vérification interne

Pages 11 et 19

Annexe B : Objectifs détaillés, portée et constatations de l'évaluation

Page 20 à 29

Annexe C : Plan d'action de la gestion

Pages 30 et 31

Annexe D : Méthodologie de vérification interne et d'évaluation

Pages 32 et 34

Annexe E : Estimation de l'optimisation des ressources des projets menés dans le cadre du FPPPC

Pages 35 et 36

Acronymes et abréviations

SMA	Sous-ministre adjoint	CG	Comité de gestion
NI	Notes d'information	CCG	Cadre de contrôle de gestion
CANCEA	Canadian Centre for Economic Analysis	F et E	Fonctionnement et entretien
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	BPR	Bureau de première responsabilité
CMV	Comité ministériel de vérification	PPP	Partenariat public-privé
CCFE	Conception, construction, financement et entretien	FPPPC	Fonds PPP Canada
CCFFE	Conception, construction, financement, fonctionnement et entretien	SGIP	Système de gestion de l'information sur les programmes
CCD	Coûts de construction directs	AP	Aperçu du programme
EF	Ententes financières	VB	Vérification du bénéficiaire
ETP	Employé à temps plein	RASCI	Responsabilité, Approbation, Soutien, Consultation, Information
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus	CAS	Certificats d'achèvement substantiel
DVI	Direction de la vérification interne	PON	Procédure opérationnelle normalisée
INFC	Infrastructure Canada	CT	Conseil du Trésor
DGIPI	Direction générale des investissements, des partenariats et de l'innovation	Mod	Modalités
TI	Technologie de l'information	OdR	Optimisation des ressources

Aperçu du programme

Description du FPPPC

Les projets d'infrastructure financés par le FPPPC sont entrepris dans le cadre d'ententes de partenariats public-privé. Le FPPPC a été créé dans le cadre du plan budgétaire de 2007 du gouvernement du Canada.

Le FPPPC est axé sur le soutien et la promotion des projets en PPP au Canada. Le financement est offert aux collectivités des Premières Nations, aux gouvernements provinciaux, aux administrations municipales et à leurs partenaires du secteur privé. Les projets admissibles comprennent les réseaux d'aqueduc et d'égout, l'élargissement du service de transport en commun, l'amélioration du réseau routier national principal, le réaménagement des friches industrielles et la réfection des routes locales.

De 2008-2009 à 2017-2018, le FPPPC était géré par PPP Canada inc., une société d'État mère *créée en 2008 pour diriger les efforts du gouvernement du Canada visant à promouvoir les PPP au fédéral, y compris la gestion du FPPPC. Le mandat consistait à utiliser les PPP pour améliorer la mise en place d'infrastructures publiques en renforçant l'obligation de rendre compte aux contribuables, en accélérant l'exécution du projet et en augmentant la valeur des contributions versées.

En 2017-2018, le gouvernement fédéral a déterminé que PPP Canada inc. avait rempli son mandat et a donc cessé ses activités au 31 mars 2018, transférant la responsabilité des EF du projet du FPPPC à la DGIPI d'INFC.

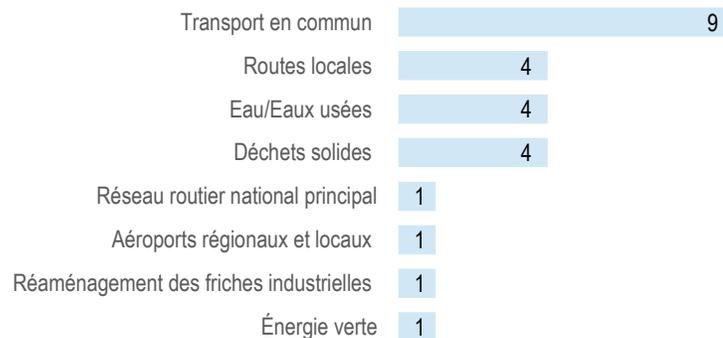
La DGIPI est un centre d'expertise en matière d'approches novatrices pour l'exécution des programmes d'infrastructure, notamment concernant le financement, l'approvisionnement et les possibilités de partenariats avec le secteur privé pour la mise en place d'infrastructures publiques.

Objectifs du FPPPC

Le FPPPC a été conçu pour appuyer les objectifs suivants :

- Tirer parti de l'expertise et de l'immobilisation du secteur privé pour appuyer les investissements efficaces, novateurs et opportuns dans les infrastructures;
- Contribuer à la gestion de l'exposition du secteur public aux risques liés aux projets, y compris les dépassements de coûts;
- Hausser le financement des immobilisations du secteur privé pour le renouvellement des infrastructures;
- Agir comme catalyseur pour le développement du marché des PPP au Canada;
- Favoriser la croissance économique;
- Soutenir un environnement sain;
- Promouvoir des collectivités solides.

Le FPPPC comprend un total de 25 projets répartis en 8 catégories d'infrastructure



En quoi consistent les partenariats public-privé (PPP)?

Il s'agit de partenariats entre les gouvernements et le secteur privé qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Le secteur public intègre toutes les parties d'un projet en PPP dans un seul contrat.
- Les PPP exigent que l'architecte, le constructeur, le prêteur et le fournisseur de services de fonctionnement et d'entretien forment une équipe.
- Le secteur public est toujours propriétaire de l'infrastructure, détermine les échéances, l'emplacement, la portée du projet et le budget.
- Le secteur public utilise un processus concurrentiel pour sélectionner les entreprises du secteur privé qui seront chargées de concevoir, construire, financer, entretenir et exploiter l'infrastructure ou le service publics.
- Le secteur privé détermine les membres de son équipe au sein du consortium pour réaliser le projet en PPP.
- Les PPP sont conçus pour transférer une part importante des risques (p. ex., dépassement de coûts, retards, entretiens imprévus, etc.) au partenaire du secteur privé, qui bénéficie ainsi d'une occasion d'investissement sûre et à long terme.

« **Société d'État mère** » : Personne morale appartenant directement à cent pour cent à Sa Majesté, à l'exclusion des établissements publics. *Loi sur la gestion des finances publiques*, ch. F-11 (article 83)



Aperçu du programme (suite)

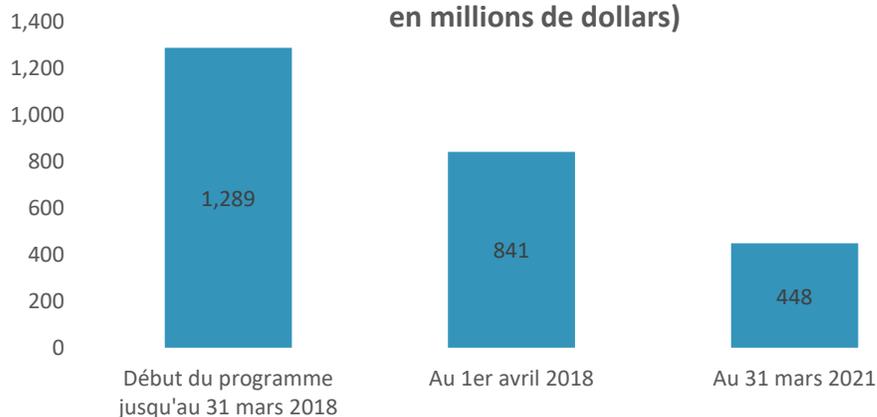
Financement du programme

Le financement du FPPPC a été alloué aux projets pour lesquels le secteur privé fournit au moins deux des cinq éléments structurels suivants : conception, construction, fonctionnement, entretien ou financement. L'un de ces éléments doit inclure le fonctionnement, l'entretien ou le financement.

La part fédérale maximale du coût total admissible de chaque projet financé par le FPPPC était de 25 %. L'exception concernerait les projets dans les provinces ou les territoires qui n'ont pas la capacité interne de gérer un projet d'approvisionnement en PPP. Dans ce cas, le financement du FPPPC pourrait atteindre 50 %.

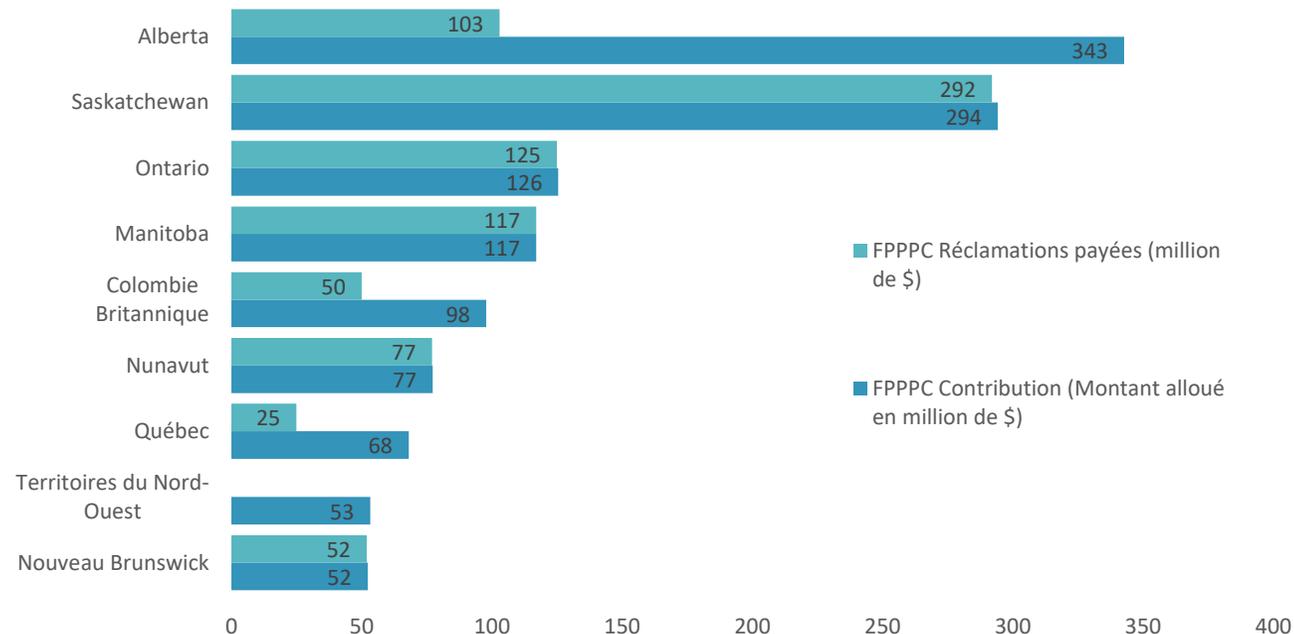
Le FPPPC a engagé plus de 1,3 milliard de dollars dans 25 projets répartis dans sept provinces et deux territoires. Au 31 mars 2021, le FPPPC avait injecté 1,289 milliard de dollars dans 24 projets d'infrastructure, qui ont été transférés à INFC, dans des catégories d'actifs telles que les déchets solides, le transport en commun, l'eau/les eaux usées, le réaménagement des friches industrielles, le réseau routier national principal, les aéroports régionaux et locaux, l'énergie verte, et les routes locales. Parmi les 24 projets*** transférés à INFC, l'un était un accord de prêt à faible taux d'intérêt, le premier du genre au Canada.

Depuis le 31 mars 2018, la majorité des fonds engagés en vertu des ententes financières ont été déboursés (montant en millions de dollars)



Source : Document du programme, au 31 mars 2021

Sur 1,289 milliard de dollars alloués aux provinces et territoires, 841 millions de dollars ont été versés au 31 mars 2021



Source : Document du programme, au 31 mars 2021

* Le projet dans les Territoires du Nord-Ouest est actuellement en construction.

** Prêt de 7,2 M\$ compris.

*** À l'origine, 25 projets d'infrastructures hérités étaient financés par PPP Canada inc. Or, l'organisation a réalisé l'un d'eux entièrement, lequel est exclu du montant de 1,289 milliard de dollars ci-dessus.



Aperçu du programme (suite)

Transfert du FPPPC à INFC

Avant le transfert à INFC, PPP Canada inc. était responsable de la supervision du FPPPC, y compris la vérification de la conformité aux modalités du projet. Les principales exigences visant les bénéficiaires comprenaient des services consultatifs pour soutenir la gestion du projet et le suivi des activités, comme les vérifications de conformité obligatoires. Les bénéficiaires étaient également tenus d'établir des CG, coprésidés par deux membres, l'un nommé par INFC et l'autre, par le bénéficiaire. Ceux-ci se réunissent régulièrement et jouent un rôle important dans la supervision du projet. À PPP Canada inc., 53 employés ont été affectés au FPPPC.

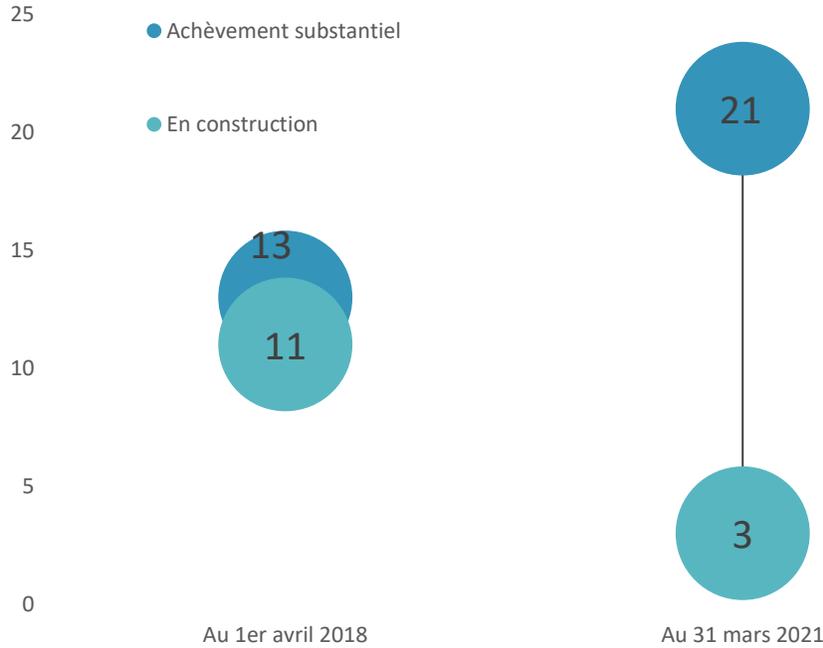
Au moment de la novation (en avril 2018), INFC a été chargé de veiller au respect des engagements financiers et des obligations contractuelles en vertu des EF. Cependant, aucune ressource n'a été affectée à INFC pour la gestion interne du programme visé par le transfert. Lorsque le programme a été confié à la DGIPI, cette dernière a pu embaucher trois anciens employés de PPP Canada inc. pour qu'ils s'occupent de l'administration des EF.

À ce moment-là, il n'y avait aucun autre appel de projets, et le rôle de gestion du FPPPC a été confié à l'administration du programme.

Les modalités ont expiré pendant le transfert du programme de PPP Canada inc. à INFC, ne laissant que les exigences indiquées dans les EF des projets. Bien que le programme ne soit pas soumis à la *Politique sur les paiements de transfert* du CT, INFC doit faire preuve de diligence raisonnable en ce qui a trait aux EF, aux paiements ainsi qu'au suivi et à l'évaluation du projet.

À la suite du passage du FPPPC d'une société d'État à INFC, les documents et les pratiques de gestion hérités ne correspondaient pas toujours à l'approche habituelle d'INFC en matière de programmes. Citons notamment l'absence d'une stratégie servant à mesurer le rendement du programme, laquelle aurait décrit les résultats escomptés du programme et l'approche utilisée pour démontrer les résultats. Étant donné qu'une telle stratégie n'a pas été adoptée pendant l'élaboration du FPPPC, on a noté par la suite un manque d'informations quant aux résultats du rendement des projets financés dans le cadre du FPPPC.

Après le transfert au 1^{er} avril 2018, le FPPPC s'est concentré sur l'achèvement des projets



Source : Documents du programme
* L'achèvement substantiel fait référence à la réalisation de la phase de construction des projets, alors que les modalités des EF ne sont pas finalisées.

Aperçu du programme (suite)

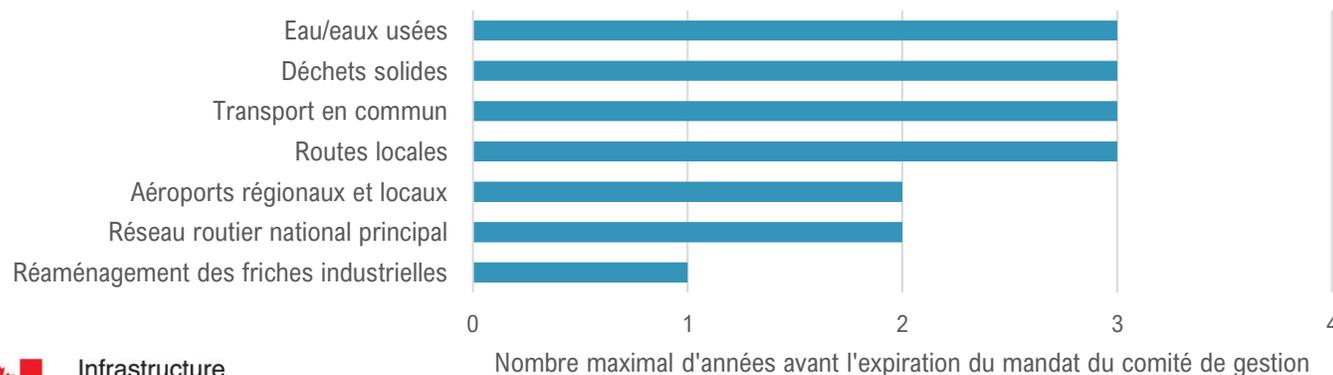
Gouvernance du projet

Selon les EF, les CG existeront pendant tout au plus trois ans après l'achèvement substantiel des projets. Voici le mandat des CG :

- Surveiller le rendement du bénéficiaire et l'avancement du projet conformément à l'EF;
- Examiner le plan de vérification de la conformité;
- Faciliter la vérification, puis examiner les recommandations pertinentes et toute répercussion sur l'EF;
- Préparer et soumettre les rapports d'étape annuels, puis créer des sous-comités au besoin.

Les décisions et les recommandations des CG doivent être unanimes et consignées par écrit dans un compte rendu des décisions.

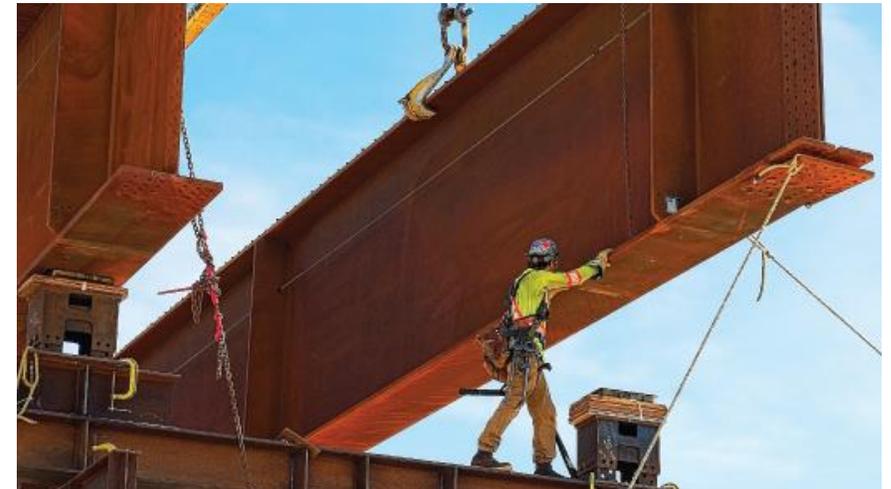
Il existe une grande variation dans le nombre d'années entre le moment où un projet est pratiquement achevé et celui où le mandat des comités de gestion expire.



Évaluation des risques

Un document de l'Aperçu du programme (AP) et des outils de soutien sont en place pour contribuer à la détermination, à la hiérarchisation et à la communication des risques. Ils permettent également de suivre le calendrier des paiements pour vérifier que ceux-ci sont effectués à l'achèvement substantiel des projets ou à d'autres étapes clés et de s'assurer que les leçons tirées sont documentées en soutien à l'amélioration continue du processus. En outre, par les communications avec les bénéficiaires, l'équipe chargée de FPPPC suit officiellement l'atténuation des risques liés aux projets novés.

Bien que les services consultatifs ne soient plus une exigence du programme, l'équipe chargée du FPPPC fournit un soutien ponctuel aux bénéficiaires en consultant des guides et des décisions stratégiques antérieures. Elle met également les bénéficiaires en contact les uns avec les autres afin qu'ils s'échangent leurs solutions et leurs pratiques exemplaires en vue d'atténuer les risques.



Aperçu du programme (suite)

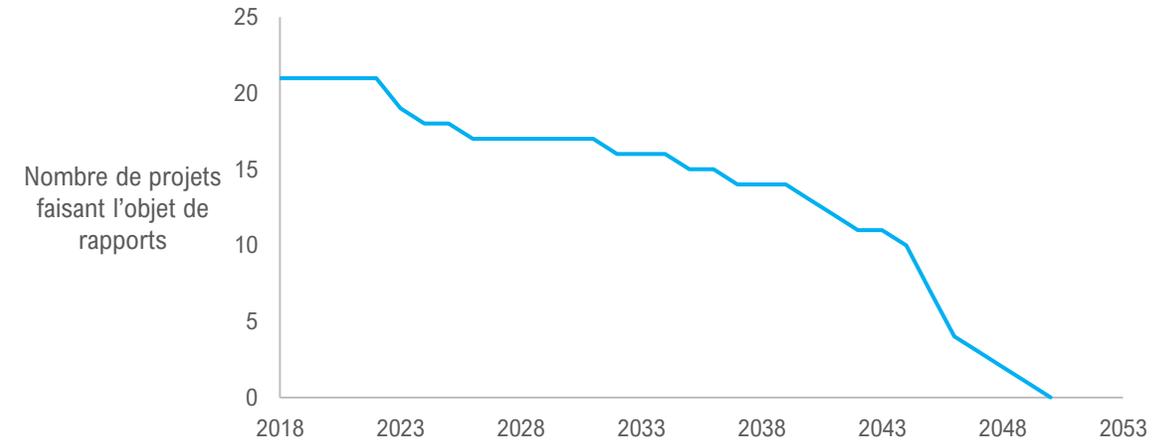
Suivi du projet

Le processus actuel de suivi des projets comprend des visites sur place (en virtuel pendant la pandémie) et l'examen des certificats d'achèvement substantiel signés par des ingénieurs indépendants pour confirmer les mises à jour sur l'avancement du projet. Selon la clause de vérification de l'EF, INFC peut, à ses frais, vérifier les comptes, les dossiers et les demandes de remboursement relatifs au projet et entreprendre des examens. De plus, INFC peut, à tout moment et à ses frais, vérifier les coûts réels réclamés par le bénéficiaire en tant que coûts admissibles aux termes de l'entente. Si la vérification révèle un sous-paiement versé par INFC, le montant du sous-paiement sera alors remis au bénéficiaire, et si elle révèle un trop-perçu par INFC au bénéficiaire, ce dernier remboursera rapidement le montant du trop-perçu à INFC.

Rapports du FPPPC

Conformément aux EF, les bénéficiaires sont tenus de fournir un rapport d'étape annuel à INFC au plus tard le 30 juin de chaque année pendant la durée des ententes, jusqu'à l'exercice financier suivant la date d'achèvement inclusivement. Chaque rapport annuel comprend, entre autres, une description générale du projet axée sur les principales réalisations, un résumé détaillé de l'avancement du projet et une mise à jour des avantages économiques du projet obtenus au cours de l'exercice applicable. Les 24 projets hérités du FPPPC devraient être pratiquement achevés d'ici 2023. Toutefois, leurs obligations en matière de rapports se poursuivront jusqu'en 2049, avec une moyenne de six rapports par an, commençant par 19 rapports en 2023.

Les 24 projets du FPPPC, dont INFC a hérité en 2018, devraient être pratiquement achevés d'ici 2023. Cependant, INFC doit traiter et analyser les rapports annuels des bénéficiaires jusqu'en 2049.



À l'étape de l'appel du projet, les provinces, les territoires et les municipalités devaient évaluer toute une gamme d'options d'approvisionnement, y compris une évaluation d'une analyse quantitative et financière visant à déterminer si une approche de PPP optimiserait mieux les ressources qu'une approche traditionnelle. Les bénéficiaires ont été priés de publier les rapports sur l'optimisation des ressources.

L'optimisation des ressources, telle que la définit le rapport annuel 2015-2016 de PPP Canada inc., est la comparaison des coûts totaux du cycle de vie d'un projet au moyen des modèles de livraison traditionnels et de ceux en PPP. Elle comporte une évaluation des divers risques associés à l'actif et détermine qui est le mieux placé pour gérer ces risques : le secteur public ou le secteur privé. Les PPP constituent la bonne solution lorsque les avantages dépassent les coûts et que l'analyse de l'optimisation des ressources démontre des économies à long terme pour les contribuables. Voir l'annexe E pour obtenir une estimation de l'optimisation des ressources des projets financés dans le cadre du FPPPC.

Résumé des principales constatations et conclusions

Le FPPPC a en place les éléments d'un cadre de gestion de projet efficace à long terme* pour soutenir l'aboutissement réussi des 24 projets hérités par INFC à la suite de la dissolution de PPP Canada inc.

Les éléments d'une structure de gestion de programme solide sont en place pour atteindre efficacement les objectifs et les résultats prévus pour les projets du FPPPC, mais certaines améliorations sont nécessaires pour renforcer le cadre de gestion de projet à long terme. [\(Principale constatation n° 1\)](#)

Les processus de gestion des risques actuellement en place pour l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux projets et aux programmes ne sont pas toujours bien documentés. Ces processus devraient faire l'objet d'un suivi uniforme dans tous les projets en PPP afin de faciliter la mise en œuvre d'une approche de surveillance axée sur les risques. [\(Principale constatation n° 2\)](#)

Le FPPPC a mis en place des contrôles compensatoires pour surveiller de manière adéquate la bonne exécution de ses projets. D'autres améliorations pourraient profiter à FPPPC et améliorer le suivi des projets en cours et des programmes futurs. [\(Principale constatation n° 3\)](#)

* La mise en place d'un cadre efficace de gestion de projet à long terme permettra au Ministère de répondre à plusieurs questions clés :

- Avons-nous des rôles et des responsabilités clairement définis et bien communiqués? Comment les risques majeurs du programme sont-ils gérés?
- Quels sont les contrôles en place pour atténuer ces risques?
- Qui est responsable de ces contrôles?
- Utilisons-nous les outils existants d'INFC pour surveiller efficacement les projets du FPPPC (par exemple le cadre de vérification de bénéficiaires d'INFC)?
- Le FPPPC dispose-t-il de ressources adéquates en place pour la gestion efficace à long terme des projets?
- Prenons-nous en compte les gains d'efficacité opérationnelle lorsque nous mettons en place nos structures de contrôle? Certains secteurs font-ils l'objet d'un suivi trop serré?

Le FPPPC, harmonisé avec les priorités du gouvernement du Canada, a aidé les municipalités, les provinces et les territoires à combler leurs besoins, et a progressé vers l'atteinte de ses objectifs.

Le FPPPC est harmonisé avec les priorités du gouvernement fédéral et a aidé les provinces et les territoires à investir dans les infrastructures vertes, le transport en commun, le réseau routier et le réaménagement des friches industrielles. [\(Principale constatation n° 1\)](#)

Le FPPPC a contribué à l'obtention d'un financement du secteur privé pour la construction de projets d'infrastructure. Les projets financés dans le cadre du FPPPC ont été facilités par des partenariats public-privé, dans lesquels les bénéficiaires ont pu profiter des ressources financières du secteur privé et transférer les risques à ce dernier. Le FPPPC a contribué à la gestion de l'exposition du secteur public aux risques liés aux projets, notamment les dépassements de coûts. Le FPPPC a contribué à accroître le financement des immobilisations du secteur privé pour le renouvellement des infrastructures.

[\(Principale constatation n° 2\)](#)

Le FPPPC a appuyé le développement du marché des PPP, surtout dans les provinces et les territoires inexpérimentés, en fournissant des conseils, des outils et des directives qui ont aidé les municipalités à utiliser le modèle des PPP et à renforcer leur capacité à poursuivre des projets en PPP ultérieurement. [\(Principale constatation n° 3\)](#)

Une définition des processus et des pratiques de communication pourrait contribuer à répondre adéquatement aux besoins des bénéficiaires en matière de gestion de projet et aurait pu soutenir le développement du projet, en particulier dans les collectivités du Nord. Un soutien supplémentaire aurait pu être apporté après le transfert à INFC afin d'améliorer la communication entre les bénéficiaires et INFC. [\(Principale constatation n° 4\)](#)

Si le FPPPC a permis de mobiliser des immobilisations du secteur privé à l'appui d'investissements efficaces dans les infrastructures, le manque de données après l'achèvement des travaux empêche une évaluation complète de leur rendement. [\(Principale constatation n° 5\)](#)

Dans l'ensemble, le délai de réalisation des projets du FPPPC a été plus court que la moyenne canadienne pour les projets en PPP. Bien que certains aient connu des retards, ceux-ci étaient comparables à ceux des projets obtenus de façon traditionnelle. [\(Principale constatation n° 6\)](#)

Recommandations et considérations

Recommandations

Étant donné que le Fonds PPP Canada entrera bientôt dans la phase de fonctionnement et d'entretien du cycle de vie du programme pour les 20 à 30 prochaines années, et que les trois derniers projets en cours seront presque terminés au cours de la prochaine année, nous recommandons ce qui suit :

1. La DGIPI documente un cadre complet de contrôle de gestion prospectif axé sur les risques, intégrant les processus documentés existants (p. ex. Aperçu du programme et Procédures opérationnelles normalisées) et, en collaboration avec le Centre d'expertise des subventions et des contributions (CESC), Direction générale des services ministériels, elle réévalue les risques du programme et inclut les éléments clés suivants* :
 - a. Établir et comprendre des procédures de surveillance efficaces;
 - b. Définir clairement les rôles et responsabilités et les communiquer;
 - c. Prévoir une gestion des risques qui comprend la tolérance au risque de la haute direction et des mesures d'atténuation des risques;
 - d. Prévoir des contrôles de surveillance pertinents et à jour, tels qu'un répertoire centralisé d'informations sur les projets, y compris sur la réalisation de vérifications de bénéficiaire (le cas échéant) ainsi que les leçons apprises. La mise en place de ces éléments serait effectuée dans le but de garantir des gains d'efficacité opérationnelle et d'obtenir des avantages en matière de coûts pour l'établissement de mécanismes de suivi appropriés sur la gestion à long terme de ce programme hérité, qui devrait être harmonisé avec les profils de risque du programme et des bénéficiaires en tant que pratique exemplaire.
2. La DGIPI documente et met en œuvre une stratégie de mesure du rendement qui s'harmonise avec la structure existante du programme et avec les informations financières et de rendement disponibles, compte tenu des exigences de l'EF. Cela permettra un suivi et un compte rendu efficaces des résultats à long terme des projets du FPPPC sur l'ensemble de la période de suivi.

Aspects à prendre en considération pour les programmes futurs

- À l'avenir, INFC devrait s'assurer que des ressources adéquates sont affectées au sein du Ministère et qu'un processus d'intégration formel (p. ex. de la formation, des directives et des outils pour la gestion de programmes) est fourni au personnel chargé de l'exécution des programmes lorsque les programmes existants sont transférés à partir d'autres ministères ou sociétés d'État, notamment :
 - Conception et réalisation : définir les processus de communication et les pratiques exemplaires qui pourraient répondre adéquatement aux besoins des bénéficiaires en matière d'élaboration et de gestion de projets, en particulier dans les collectivités du Nord;
 - Responsabilisation : élaborer des stratégies de contrôle de gestion et de mesure du rendement lors du transfert d'un programme pour aider à surveiller et à évaluer efficacement la réalisation des objectifs et des résultats du programme.

A photograph of a road construction site. In the foreground, a worker in a blue shirt and yellow safety vest stands on the road, holding a long pole. A red octagonal stop sign is positioned in front of him. In the background, a yellow truck is parked on the road, and another worker in an orange shirt is visible near it. The road is paved and has yellow double lines. The background is a dense forest of green trees.

Annexe A

Objectifs détaillés,
portée et constatations
de la vérification interne

Objectifs, portée et approche de la vérification interne

Objectif

L'objectif du volet de vérification interne de cette mission était d'évaluer l'efficacité du cadre de gestion des projets à long terme, en particulier la conception et la mise en œuvre des contrôles de suivi et de surveillance.

Sous-objectif 1 – Gouvernance

Déterminer si une structure appropriée de gestion de programme et de projet est en place pour atteindre efficacement l'objectif et les résultats prévus pour les projets du FPPPC.

Sous-objectif 2 – Gestion des risques

Dans un premier temps, déterminer si des processus de gestion des risques sont en place pour déterminer, évaluer et atténuer les risques du programme. Dans un deuxième temps, déterminer s'ils sont efficaces et suffisamment documentés.

Sous-objectif 3 – Surveillance et ressourcement

Déterminer si INFC a mis en place un plan de surveillance continue adéquat et un soutien suffisant pour assurer la réussite des projets en PPP hérités.

Portée

D'après les recherches préliminaires et l'exercice d'évaluation des risques, effectués par l'équipe de la DVI dans le cadre de la planification de cette mission, la portée de la vérification interne du FPPPC comprenait les 24* projets du FPPPC hérités de PPP Canada inc. au moment de sa dissolution (mars 2018) et la période couverte était comprise entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 mars 2021.

Énoncé de conformité

La vérification interne menée dans le cadre de cette mission respecte les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes, comme en témoignent les derniers résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Une description détaillée de l'approche se trouve à l'annexe D.

Principale constatation n° 1 : Les éléments d'une structure de gestion de programme solide sont en place pour atteindre efficacement l'objectif et les résultats escomptés du FPPPC, mais certaines améliorations sont nécessaires pour renforcer le cadre de gestion de projet à long terme.

Sous-objectif 1 : **Gouvernance**

Déterminer si une structure de gestion de programme appropriée est en place pour atteindre efficacement l'objectif et les résultats escomptés par le FPPPC.

Critères de vérification interne :

1.1 Des processus de supervision du programme sont en place et, le cas échéant, harmonisés avec le Guide du programme et l'EF.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

Un document d'aperçu du programme (AP) ainsi que des procédures opérationnelles normalisées (PON) ont été élaborés par l'équipe du FPPPC pour faciliter la transition suite à la novation des ententes de financement du FPPPC en mars 2018. Ces documents ont donné un aperçu du transfert du FPPPC, des obligations restantes du FPPPC à régir, de la diligence raisonnable requise pour les EF, y compris les CG, les rapports sur l'optimisation des ressources, les visites sur place, les demandes de changement de la portée, les paiements, le suivi et l'évaluation des projets, et les vérifications de la conformité. Ils ont été mis à jour pour inclure les progrès accomplis à ce jour et les prochaines étapes. Un plan d'action a également été élaboré par la DGIPI pour dresser la liste des principaux processus et modèles à élaborer (y compris la collaboration avec la TI pour évaluer si l'ajout du FPPPC dans le système de gestion de l'information sur les programmes [SGIP] pour le suivi des projets était possible au moment de la novation) et certains d'entre eux ont été achevés (par exemple, les notes d'information concernant l'exigence de vérification de la conformité au SMA et à la DGIPI, ainsi que le processus et les listes de contrôle des réclamations). Certains modèles étaient terminés au moment de l'examen : notamment les modèles du CG, les listes de contrôle du processus de réclamation et un modèle de note d'information sur les exigences de la vérification de conformité pour l'approbation de la direction d'INFC.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

Bien que l'aperçu du programme énumère les principaux processus requis pour la gestion du FPPPC, il ne décrit pas les rôles et les responsabilités pour chaque processus, ni les risques et les mesures de contrôle qui seraient normalement décrits dans un cadre de contrôle de gestion (CCG) que l'on trouve dans les programmes existants d'INFC. Il n'a pas non plus été officiellement approuvé par le sous-ministre adjoint de la DGIPI. Certains éléments clés du plan d'action n'ont pas non plus été exécutés, par exemple, les exigences en matière de suivi des projets et les PON formelles détaillant les rôles et les responsabilités. La présence de ces éléments clés d'un CCG* dans l'aperçu du programme a pour but de s'assurer que le FPPPC a mis en place les pratiques et les procédures nécessaires pour soutenir la réalisation des objectifs du programme, pour atténuer les risques connus pour le Ministère et pour permettre le transfert des connaissances ministérielles.

Que faut-il mettre en place?

L'AP en place doit en outre couvrir tous les rôles et responsabilités clés pour l'exécution du FPPPC ainsi que les processus de suivi et de surveillance, y compris les approbations officielles, la prise de décision documentée, les mises à jour régulières et le partage de tous les documents fondamentaux du projet (par exemple, les PON) avec les principaux intervenants. L'AP doit également présenter les contrôles de programme en place et décrire leur fonction pour illustrer la manière dont les risques liés au FPPPC sont identifiés et atténués par le Ministère. **Le CCG devrait répondre à plusieurs questions clés : Comment les risques majeurs du programme sont-ils gérés? Quels sont les contrôles en place pour atténuer ces risques? Quels sont les résultats générés par l'application de ces contrôles? Qui est responsable de ces contrôles? Comment les principaux risques du programme sont-ils liés aux catégories de risques du profil de risque ministériel d'INFC?**

Principale constatation n° 1 (suite) : Les éléments d'une structure de gestion de programme solide sont en place pour atteindre efficacement l'objectif et les résultats escomptés du FPPPC, mais certaines améliorations sont nécessaires pour renforcer le cadre de gestion de projet à long terme.

Sous-objectif 1 : **Gouvernance**

Déterminer si une structure de gestion de programme appropriée est en place pour atteindre efficacement l'objectif et les résultats escomptés par le FPPPC.

Critères de vérification interne :

1.2 Des organes de surveillance sont en place pour régir la gestion de portefeuille des projets, en particulier les CG, et fonctionnent efficacement.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

Au moment de l'examen, l'équipe du FPPPC était formée de trois anciens employés de PPP Canada Inc. qui possédaient le niveau d'expertise requis pour gérer des projets plus complexes, ainsi que la connaissance et l'historique des projets en PPP dont INFC a hérité. Bien qu'elle ne soit plus tenue de fournir des services consultatifs, l'équipe de l'IPI a démontré qu'elle était disponible pour rencontrer les bénéficiaires, au besoin, afin de les aider à traiter les problèmes émergents. Elle a notamment conseillé aux bénéficiaires de consulter les documents stratégiques pertinents, les a mis en rapport avec d'autres bénéficiaires se trouvant dans des situations similaires et a rencontré stratégiquement les bénéficiaires pour les projets en voie d'achèvement afin d'assurer la rapidité des paiements.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

Des réunions de surveillance ponctuelles ont eu lieu, mais elles n'ont pas été jugées conformes à toutes les exigences prévues dans les EF. La clause du CG prévoyant la création de comités, la nomination de coprésidents, la tenue de réunions semestrielles régulières, l'adoption d'ordres du jour officiels et la tenue de comptes rendus de discussions n'était pas en place pour aucun des projets novés. Après la novation, il était prévu qu'INFC tienne des réunions de surveillance, comme indiqué dans la clause du CG. Toutefois, en raison de ressources limitées, l'équipe du FPPPC a eu recours à des réunions ciblées plutôt qu'à des réunions semestrielles régulières, afin de suivre l'avancement des projets actifs et de traiter tout problème émergent. En raison de l'absence d'un processus officiel lié au CG, les exigences actuelles de l'EF ne sont pas respectées et il est plus probable que les risques liés aux projets en PPP passent inaperçus.

Que faut-il mettre en place?

Des processus réguliers (c.-à-d. semestriels), documentés et mis en œuvre concernant les CG (p. ex., établissement des CG, nomination des coprésidents, ordres du jour et comptes rendus de discussions bien documentés et approuvés de façon appropriée) pour satisfaire aux exigences prévues dans les EF. Cependant, la haute direction de l'IPI, en fonction des ressources disponibles et de la nature héritée du programme, pourrait envisager de faire passer la fréquence des réunions des CG de semestrielle à ciblée, en utilisant une approche axée sur les risques, pour les projets en PPP restants qui nécessiteraient des CG.

Principale constatation n° 2 : Les processus de gestion des risques actuellement en place pour l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux projets et aux programmes ne sont pas toujours bien documentés. Tous les projets en PPP devraient faire l'objet d'un suivi uniforme afin de faciliter la mise en œuvre d'une approche de surveillance axée sur les risques.

Sous-objectif 2 : **Gestion des risques**

Déterminer si des processus de gestion des risques sont en place pour déterminer, évaluer et atténuer les risques liés aux programmes et aux projets, et s'ils sont efficaces et suffisamment documentés.

Critères de vérification interne :

2.1 Des processus sont adoptés pour déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques liés à la gestion de projets et de programmes.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

L'équipe du FPPPC a entretenu des relations positives avec les principaux intervenants et, lorsque les projets étaient confrontés à des risques émergents (p. ex. des retards éventuels du côté de la construction), l'équipe du FPPPC a aidé les bénéficiaires à élaborer des stratégies d'atténuation. Les mesures comprenaient la communication avec les partenaires et les services juridiques de PPP, ainsi qu'un suivi pour s'assurer que les problèmes avaient été résolus. De plus, au début du programme, l'équipe de PPP Canada inc. a réalisé et documenté des analyses de risques pour tous les projets importants afin de s'assurer que des projets en PPP appropriés étaient retenus pour le financement. L'équipe du FPPPC a utilisé les résultats de ces ateliers sur les risques pour en soutenir le suivi et pour soutenir les projets sur le point d'être achevés, dans les délais et le budget prévus.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

L'équipe de vérification a constaté l'absence de documentation sur la gestion continue des risques liés au projet dans les dossiers de celui-ci. Bien que les risques émergents aient été gérés efficacement par l'équipe du **FPPPC**, la documentation relative aux communications avec les bénéficiaires n'est pas conservée de manière uniforme et présente donc le risque que la documentation historique ne soit pas disponible à des fins de vérification, au besoin. Bien qu'une évaluation des risques liés au programme ait été effectuée au début du programme (par PPP Canada Inc.), l'équipe du FPPPC ne l'a pas mise à jour depuis pour tenir compte des changements apportés au modèle de prestation du programme maintenant en vigueur à INFC. La documentation et le suivi permanent des évaluations des risques au niveau des programmes et des projets préparent l'équipe de gestion aux risques inattendus, ce qui permet de minimiser les risques associés et les coûts supplémentaires avant même qu'ils ne se matérialisent. Réexaminer les risques du programme

Que faut-il mettre en place?

Une documentation officielle et uniforme du programme et du suivi continu des risques au niveau du projet, y compris la collecte de données des bénéficiaires sur leurs évaluations des risques, et tous les résultats des exercices ou des décisions se rapportant à la gestion des risques, y compris la tolérance au risque et les mesures d'atténuation des risques. Compte tenu de la nature héritée du programme, l'exercice d'évaluation des risques doit prendre en compte les gains d'efficacité opérationnelle et les avantages en matière de coûts des activités de surveillance axées sur les risques au niveau du programme et du projet.

Principale constatation n° 3 : INFC a mis en place des contrôles compensatoires pour surveiller adéquatement la réalisation réussie des projets du FPPPC. D'autres améliorations pourraient profiter au FPPPC, et améliorer la surveillance des projets en cours et des programmes futurs.

Sous-objectif 3 : **Surveillance et ressourcement**

Déterminer si INFC a mis en place un plan de surveillance continue adéquat et un soutien adéquat pour assurer la réalisation des projets en PPP hérités.

Critères de vérification interne :

3.1 Le FPPPC a mis en place des activités de surveillance adéquates, telles que des vérifications de bénéficiaires, qui sont conformes à la législation pertinente décrivant les exigences de surveillance du programme.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

Le document d'aperçu du programme, combiné aux connaissances de l'équipe du FPPPC, a permis de soutenir des activités de surveillance efficaces. En outre, le processus de paiement des réclamations en place a permis d'assurer la surveillance des activités du projet. Plus précisément; il a permis de s'assurer que toutes les dépenses étaient conformes aux ententes et que toutes les clauses restrictives et autres obligations avaient été respectées avant d'effectuer des paiements. En réponse à la pandémie de COVID-19, l'équipe du FPPPC a communiqué avec les bénéficiaires et a travaillé en collaboration avec ces derniers pour déterminer les incidences de la COVID-19 sur les projets du FPPPC. L'équipe a également été très innovante dans ses activités de surveillance en utilisant des services de veille média et des visites virtuelles de sites.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

Au moment de l'examen, la phase de construction de la plupart des projets était terminée et la phase de fonctionnement était en cours. Lors de la phase de fonctionnement, INFC a entamé un suivi à long terme des projets, qui pour la plupart d'entre eux, s'étendra sur 30 ans suivant la phase de construction. Aucune preuve d'un système de suivi officiel qui documente les activités de surveillance au niveau du projet n'a été trouvée; il est également impossible de prouver que le CG et les réunions ciblées surveillent de manière proactive les risques clés du FPPPC afin d'améliorer les occasions d'atténuation des risques; et aucun document prouvant l'existence d'un plan de surveillance au niveau du programme qui garantirait que des ressources suffisantes sont allouées au FPPPC pour surveiller adéquatement les projets du FPPPC à INFC à long terme n'a été trouvé. En outre, la réalisation de vérifications de bénéficiaire était auparavant une exigence obligatoire dans le cadre des modalités du FPPPC, mais elle est devenue facultative dans le cadre des EF novées en raison de l'insuffisance des ressources et du manque de budget alloué à l'équipe du FPPPC pour les réaliser. Bien que les modalités du FPPPC aient expiré au moment de la novation, l'équipe du FPPPC a reconnu la valeur de la réalisation des vérifications de bénéficiaire et le fait que l'absence d'activités de surveillance au niveau du projet, telles que les vérifications des bénéficiaires, entraîne un manque d'assurance quant à la conformité du bénéficiaire aux EF et de son utilisation des fonds du FPPPC.

Que faut-il mettre en place?

Un système de suivi au niveau du projet qui documente et planifie les activités de surveillance du projet à long terme, y compris les vérifications des bénéficiaires, dans le contexte du cadre intégré de vérification des bénéficiaires axé sur les risques à l'échelle d'INFC. Il s'agirait notamment d'affecter des ressources et un budget suffisants au programme pour mener des activités de surveillance, y compris des vérifications auprès des bénéficiaires dans le but de tenir compte des pratiques clés énoncées dans la Ligne directrice concernant la Directive sur les paiements de transfert* à l'égard des vérifications récentes effectuées en fonction de la Politique et de la Directive sur les paiements de transfert.

Principale constatation n° 3 (suite) : INFC a mis en place des contrôles compensatoires pour surveiller adéquatement la réalisation réussie des projets du FPPPC. D'autres améliorations pourraient profiter au FPPPC, et améliorer la surveillance des projets en cours et des programmes futurs.

Sous-objectif 3 : **Surveillance et ressourcement**

Déterminer si INFC a mis en place un plan de surveillance continue adéquat et un soutien adéquat pour assurer la réalisation des projets en PPP hérités.

Critères de vérification interne :

3.2 Les processus de surveillance en place sont communiqués adéquatement et fonctionnent comme prévu.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

L'équipe du FPPPC était consciente de la surveillance nécessaire à la gestion du FPPPC. Elle a jusqu'à présent géré les exigences de surveillance des projets, y compris les discussions continues avec les principaux intervenants portant sur les risques émergents des projets et le maintien des communications avec les niveaux de gestion appropriés pour fournir des mises à jour de projets.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

À INFC, le SMA de la DGIPI est responsable de l'approbation des rapports reçus; cependant, l'équipe de vérification a constaté que les rapports ne contenaient pas de section destinée aux approbations ni de documentation attestant que les approbations avaient bel et bien été obtenues. Les approbations de décisions clés relatives aux programmes et aux projets ne figuraient pas non plus dans les dossiers des projets ni dans les processus de surveillance actuels. L'équipe de vérification a également constaté, lors d'entretiens et après avoir examiné certains documents, que lors de la novation, un nombre insuffisant de ressources avait été affecté au FPPPC pour assurer sa propre gestion et surveillance à long terme. Des ressources suffisantes et de bonnes pratiques de communication garantissent que les rôles et responsabilités des principaux intervenants sont harmonisés avec les objectifs du programme.

Que faut-il mettre en place?

Afin de soutenir efficacement la surveillance des projets en PPP hérités, des processus et des pratiques de surveillance doivent être mis en place, documentés et communiqués, dans le cadre des pratiques et processus de surveillance globale au niveau du programme et du projet. Toutefois, la haute direction de la DGIPI devrait envisager d'ajuster les niveaux d'approbation requis pour documenter les décisions clés relatives aux programmes et aux projets et pour les processus de surveillance fondés sur les résultats d'une évaluation des risques au niveau des programmes et des projets.

Principale constatation n° 3 (suite) : INFC a mis en place des contrôles compensatoires pour surveiller adéquatement la réalisation réussie des projets du FPPPC. D'autres améliorations pourraient profiter au FPPPC, et améliorer la surveillance des projets en cours et des programmes futurs.

Sous-objectif 3 : **Surveillance et ressourcement**

Déterminer si INFC a mis en place un plan de surveillance continue adéquat et un soutien adéquat pour assurer la réalisation des projets en PPP hérités.

Critères de vérification interne :

3.3 Un processus adéquat est en place pour appuyer les exigences en matière de rapports annuels des EF.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

Bien qu'aucun processus officiel n'ait été mis en place pour appuyer les exigences en matière de rapports annuels des EF, l'équipe du FPPPC tient à jour une liste de contrôle permanente pour documenter la réception des rapports annuels des bénéficiaires et leur contenu. La liste de contrôle des rapports est remplie tout au long de l'année à mesure que des éléments du contenu des rapports annuels sont reçus par projet. Les exigences en matière de rapports de l'EF varient d'un projet à l'autre. Par exemple, un projet pourrait avoir à soumettre 9 éléments et un autre projet, 10 éléments dans le cadre de ses exigences en matière de rapports annuels; les éléments varient selon le type de projet. Bien que pour la plupart des projets, les rapports annuels n'aient pas été présentés à temps, surtout pendant la pandémie, l'équipe du FPPPC a communiqué avec les bénéficiaires touchés au début de la pandémie et a reçu des mises à jour sur les projets qui comprenaient des risques liés à la pandémie et des stratégies d'atténuation.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

Il y avait un manque d'uniformité dans la collecte des rapports annuels des bénéficiaires. La plupart des dossiers de projet ne contenaient pas de rapports annuels, comme l'exigent les modalités de l'EF. De plus, il n'y avait aucun processus documenté pour analyser et examiner l'information sur les projets dans les rapports annuels. Et bien qu'il y ait eu des preuves d'un outil de suivi pour l'année en cours, il n'y a eu aucune preuve qu'un outil de suivi a été rempli pour chaque année de déclaration afin de consigner la collecte de tous les projets et tous les rapports requis, y compris le moment où ils ont été reçus, l'exhaustivité des rapports reçus, et toute communication connexe entre l'équipe de la DGIPI et les bénéficiaires demandant des rapports ou des prolongations. L'absence d'un processus adéquat en place pour analyser les rapports annuels et vérifier si toutes les exigences en matière de rapports de l'EF ont été respectées a fait en sorte que certains bénéficiaires n'ont pas respecté les exigences en matière de rapports de leur EF, et qu'INFC n'a pas suffisamment de données pour déclarer les résultats obtenus au niveau du programme.

Que faut-il mettre en place?

Un processus centralisé officiel de surveillance de tous les rapports des bénéficiaires requis. Cela devrait comprendre un outil de suivi mettant en évidence les rapports en suspens, l'exhaustivité des rapports reçus et toute communication connexe entre l'équipe de la DGIPI et les bénéficiaires qui demandent des rapports. Le processus devrait également comprendre des lignes directrices et des modèles normalisés pour l'entreposage et l'examen des rapports annuels. Ces lignes directrices devraient mentionner le moment où une exception ou une exemption est accordée au bénéficiaire, dans les cas où il est incapable de présenter les rapports requis ou a fourni une autre forme de mise à jour du projet. La direction de la DGIPI devrait également évaluer les exigences en matière de rapports énoncées dans les EF et l'information dont elle a besoin pour faire rapport sur les résultats au niveau du programme, et tenir compte du nombre de rapports requis. INFC a-t-il besoin de rapports annuels au cours des 20 à 30 prochaines années pour rendre compte efficacement du programme? Cette constatation correspond à la limite de l'évaluation liée à la disponibilité des données pour évaluer les résultats à long terme ([diapositive 21](#)) et à la [recommandation 2](#) correspondante d'élaborer une stratégie de mesure du rendement du programme.

Principale constatation n° 3 (suite) : INFC a mis en place des contrôles compensatoires pour surveiller adéquatement la réalisation réussie des projets du FPPPC. D'autres améliorations pourraient profiter au FPPPC, et améliorer la surveillance des projets en cours et des programmes futurs.

Sous-objectif 3 : **Surveillance et ressourcement**

Déterminer si INFC a mis en place un plan de surveillance continue adéquat et un soutien adéquat pour assurer la réalisation des projets en PPP hérités.

Critères de vérification interne :

3.4 Le FPPPC a mis en place des processus pour s'assurer que les demandes de remboursement des paiements versés par INFC respectent les lois pertinentes et les exigences énoncées dans les EF.

Qu'est-ce qui est en place et qui fonctionne bien?

Le FPPPC avait des processus en place pour s'assurer que les demandes de remboursement des paiements versés par INFC étaient faites à temps et conformément aux lois pertinentes. Cela comprend une attestation écrite concernant l'achèvement substantiel des projets et l'admissibilité des coûts directs de construction et de mise en œuvre du projet. On a constaté que toutes les demandes de remboursement testées étaient conformes aux lois pertinentes (p. ex., la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la Politique sur les paiements de transfert du CT), ainsi qu'au processus de paiement décrit dans les EF du programme FPPPC et les processus de demande internes d'INFC.

Qu'est-ce qui manque et pourquoi est-ce important?

Le processus de demande de remboursement utilisé avant la pandémie était un cartable distribué contenant tous les documents et les approbations nécessaires pour débloquer les paiements. Les documents n'ont pas tous été sauvegardés dans les dossiers électroniques du projet, ce qui a compliqué la recherche de toutes les preuves pendant l'examen. Bien que toutes les demandes traitées comportaient une forme de preuve que la diligence raisonnable requise était en place avant le paiement, l'équipe de vérification a constaté que les documents de demande soumis par les bénéficiaires et les documents de demande d'INFC finaux signés n'étaient pas toujours tous numérisés et sauvegardés électroniquement dans les dossiers individuels. Compte tenu de la Directive sur les services et le numérique* du SCT, le fait d'avoir des processus uniformes, comme un dépôt électronique centralisé, garantira qu'il y a des preuves à l'appui que toutes les demandes payées par INFC respectent les lois pertinentes et les exigences énoncées dans les EF.

Que faut-il mettre en place?

Compte tenu du fait que toutes les demandes de remboursement étaient étayées par des preuves, et que seulement trois paiements demeurent en souffrance, comme pratique exemplaire pour les programmes futurs, une pratique normalisée de gestion de l'information devrait être en place, en coordination avec les Finances. Cela permettrait de s'assurer que les documents de demande requis présentés par les bénéficiaires, les preuves de l'examen de diligence raisonnable de l'analyste d'INFC et les documents de demande finaux signés en vertu de l'article 34 sont tous sauvegardés électroniquement dans les dossiers de demande individuels. Ce processus coordonné pourrait comprendre une liste de contrôle interne pour s'assurer que les demandes de remboursement des paiements versés par INFC respectent les lois pertinentes et que toutes les preuves sont au dossier avant de verser le paiement.



Annexe B

Objectifs détaillés,
portée et constatations
de l'évaluation

Objectif, portée et méthode de l'évaluation

Objectif

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016), l'objectif du volet évaluation de cette mission est d'évaluer la pertinence, les progrès vers les résultats, ainsi que la conception et l'exécution du FPPPC. L'évaluation s'est concentrée sur les objectifs du FPPPC en matière de soutien et de promotion des modèles d'approvisionnement en PPP pour le renouvellement de l'infrastructure et a pris en compte l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Les objectifs à plus long terme, tels que de favoriser la croissance économique, de soutenir l'assainissement de l'environnement et d'aider au renforcement des collectivités, n'ont pas pu être évalués en raison du manque d'indicateurs de rendement et de données connexes.

Portée

L'évaluation couvre la période allant de la création du FPPPC, soit du 1^{er} avril 2008, au 31 mars 2021. Compte tenu de la période évaluée, les 25 projets du FPPPC sont inclus dans la portée, y compris le seul projet (le projet du centre d'entretien des trains de Lachine – AMT) qui n'a pas été transféré à INFC en 2018 parce qu'il avait été terminé.

Méthodologie

De nombreuses sources de données ont été utilisées dans le cadre de l'évaluation afin de recueillir des renseignements servant à tirer les conclusions. L'évaluation a permis d'examiner les données externes, les documents et les données du programme, de faire une analyse documentaire et de mener des entrevues avec des intervenants clés. La méthodologie détaillée se trouve à [l'annexe D](#).

Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation ont été élaborées en fonction d'un examen de la documentation et des objectifs du programme.

1. Dans quelle mesure le FPPPC était-il pertinent pour les Canadiens?
2. Dans quelle mesure le FPPPC soutient-il l'atteinte de ses résultats attendus?
3. Dans quelle mesure peut-on qualifier le modèle de PPP d'efficace, dans sa conception comme dans sa mise en œuvre?
4. Dans quelle mesure l'inclusion et l'accessibilité font-elles partie de la conception et de la mise en œuvre du FPPPC?

Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Les principales limites de l'évaluation sont les suivantes :

L'absence d'un mécanisme de mesure du rendement et de collecte de renseignements : Le FPPPC a été créé sous l'égide de PPP Canada inc., une société d'État. À ce moment-là, le programme n'avait pas mis en place une stratégie de mesure du rendement, comprenant des indicateurs et des cibles de rendement à des fins d'évaluation des résultats du projet. Les données associées à certains éléments du projet, telles que le coût de construction final du projet, n'ont pas été recueillies. Par conséquent, l'évaluation n'a pas pu examiner le rendement budgétaire du FPPPC ni la mesure dans laquelle les objectifs du FPPPC ont été atteints. Il est question, notamment, des résultats à plus long terme tels que de favoriser la croissance économique, de soutenir l'assainissement de l'environnement et d'aider à renforcer les collectivités. Cette limite fait l'objet de la [seconde recommandation](#) du présent rapport. L'évaluation a tenu compte de cette limite, en se concentrant sur l'évaluation des objectifs du FPPPC en matière de soutien et de promotion des modèles d'approvisionnement en PPP pour le renouvellement des infrastructures.

L'uniformité et l'accessibilité des données et des informations du programme : Les fichiers créés avec des informations sur chaque projet du FPPPC ont fourni les renseignements nécessaires à la réalisation de l'évaluation. Cependant, un répertoire centralisé et facile d'accès, comprenant des informations sur les finances et le rendement actualisées des projets financés, n'avait pas été mis en place. Celui-ci aurait permis au Ministère de suivre l'atteinte des objectifs et des résultats du programme. Pour chaque projet, le même type d'information a été retrouvé dans différents types de documents, sauvegardé à différents endroits ou déclaré de façon différente. L'équipe d'évaluation a travaillé avec celle du programme pour valider les données et les informations disponibles afin d'en assurer la fiabilité et l'uniformité.

Le manque de données sur l'analyse comparative entre les sexes plus : Le FPPPC n'imposait pas la prise en compte de l'inclusion et de l'accessibilité dans la conception et la réalisation de ses projets, et l'ACS+ n'était pas une exigence au moment de l'élaboration du FPPPC. Par conséquent, aucune donnée connexe n'a été recueillie. En raison de ce manque de données, une évaluation tenant compte de l'ACS+ n'a donc pas été possible.

La Stratégie de mesure du rendement (Stratégie de MR) est un outil de gestion reposant sur les résultats qui est utilisé pour orienter le choix, l'élaboration et l'utilisation systématique de mesures de rendement. Son objet est d'aider les gestionnaires de programmes et les administrateurs généraux :

- à surveiller et à évaluer systématiquement les résultats du programme ainsi que l'économie et l'efficacité des modes de gestion du programme;
- à prendre des décisions éclairées et à adopter des mesures appropriées et en temps opportun en ce qui a trait au programme;
- à produire des rapports ministériels utiles et pertinents sur le programme;
- à veiller à ce qu'une information crédible et fiable soit recueillie pour appuyer efficacement une évaluation.

Source : [Stratégie de MR, Secrétariat du Conseil du Trésor](#)

Principale constatation n° 1 : Le FPPPC a aidé les municipalités, les provinces et les territoires à financer des infrastructures qui répondent à leurs besoins.

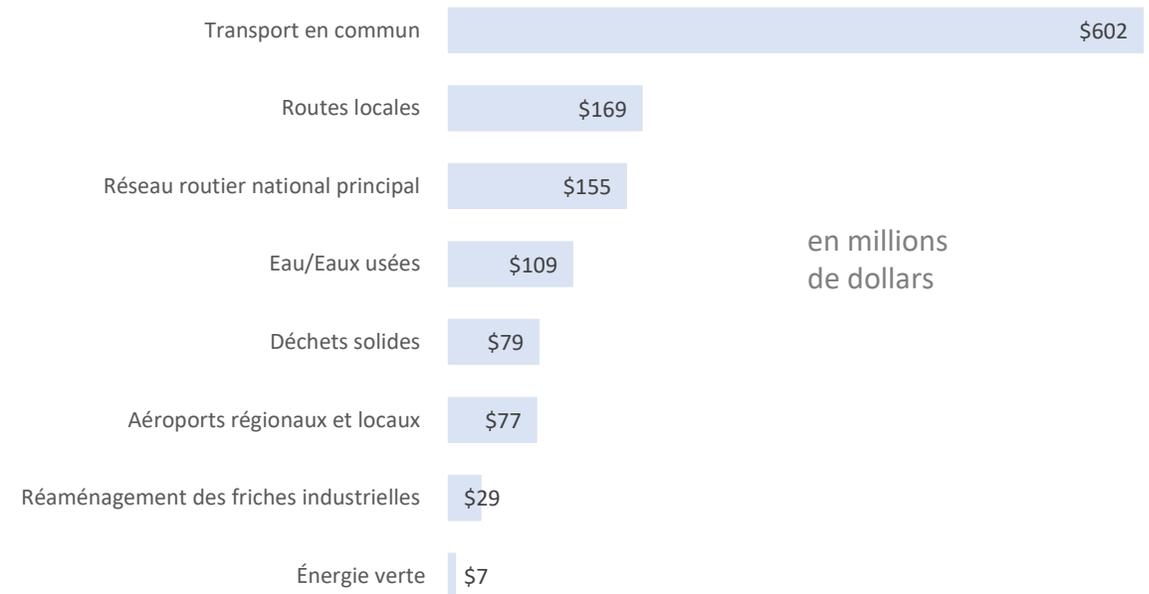
Plusieurs facteurs ont facilité le choix du modèle de financement PPP par les bénéficiaires.

- En général, les bénéficiaires appuyaient l'approche de PPP et indiquaient nécessiter un soutien fédéral. Certains d'entre eux ont mentionné vouloir poursuivre des projets en PPP au-delà de ceux financés par le FPPPC.
- Le processus d'approvisionnement en PPP était nouveau pour certains bénéficiaires, mais le FPPPC répondait aux besoins et aux processus d'approvisionnement des bénéficiaires.
- L'intérêt du marché, les preuves solides de PPP dans certaines provinces, les politiques internes des bénéficiaires en matière de PPP et la capacité limitée d'accéder et de se qualifier pour d'autres sources de financement ont été des facteurs déterminants dans le choix des bénéficiaires du modèle de PPP.

Le FPPPC est harmonisé avec les priorités du gouvernement du Canada.

- Les objectifs du FPPPC, à savoir de réaliser des projets de manière plus efficace (dans le respect des délais et du budget), étaient harmonisés avec les priorités du gouvernement du Canada en matière d'investissements publics en infrastructure au moment où le programme a été élaboré.
- Après la récession de 2008-2009, la priorité a été donnée à l'épargne publique et aux dépenses du secteur privé, ainsi qu'aux investissements rapides en infrastructures pour relancer l'économie.
- La mise en œuvre de divers types de projets d'infrastructure publique financés dans le cadre du FPPPC s'harmonise avec les priorités plus récentes du gouvernement du Canada, à savoir le soutien au transport en commun, aux infrastructures vertes et aux infrastructures sociales.

Le FPPPC a alloué 1,229 milliard de dollars aux provinces, municipalités et territoires dans 8 catégories d'infrastructure



Source : Documents du programme en date du 31 mars 2021

Les personnes interrogées ont souligné l'importance de l'attribution de fonds fédéraux pour les projets du FPPPC afin de tirer parti du financement du secteur privé. Certains projets du FPPPC n'auraient pas eu lieu sans son financement, car certaines municipalités sont limitées quant à leur capacité d'accès et de qualification pour le financement du secteur privé. Les lancements de projets auraient connu des retards ou auraient conduit à de nombreux petits projets puisque les bénéficiaires dépendent des subventions provenant des autres ordres de gouvernement pour les projets de grande envergure.

Principale constatation n° 2 : Les projets ont été facilités par des partenariats public-privé, dans lesquels les bénéficiaires tirent parti des ressources financières du secteur privé et du transfert des risques à ce dernier.

Le FPPPC a contribué à la gestion de l'exposition du secteur public aux risques liés aux projets, notamment les dépassements de coûts.

- Le modèle d'approvisionnement de marchés le plus courant est celui de la conception-soumission-construction, dans lequel les gouvernements participent directement à la phase de conception, lancent des appels d'offres pour la construction, sont responsables de tout défaut de conception ou de dépassements de coûts et ont peu de contrôle sur les délais et la date d'achèvement. Dans le cadre des activités, le rendement du bien incombe généralement aux gouvernements.
- Dans le modèle d'approvisionnement de PPP standard, de CCFE, le partenaire privé est responsable de toutes ou de la plupart des phases du cycle de vie; il assume la plupart des risques entre les phases; il est entièrement responsable de la réalisation et est incité à produire le résultat le plus efficace pendant la durée de vie du bien. Les problèmes tels qu'une mauvaise conception, une construction non conforme aux normes ou un entretien inadéquat ou différé deviennent la responsabilité du secteur privé.
- Les PPP ont permis d'améliorer la gestion des risques pour toutes les parties concernées en transférant les risques aux parties les plus aptes à les gérer. Dans l'ensemble des projets du FPPPC, les risques transférés au secteur privé étaient généralement :

- Construction
- Conception
- Aspects financiers (p. ex., liés à des dépassements de coûts ou à des retards)
- Entretien
- Fonctionnement

- Les risques partagés entre les secteurs public et privé variaient en fonction du projet. Parmi les risques communément partagés figurent les services publics et les conditions et considérations environnementales (emplacement).
- La documentation suggère que même si le secteur public paie plus que le coût des phases du projet en vertu du modèle de PPP, non seulement il n'assume pas les coûts supplémentaires liés aux problèmes potentiels, mais il a également accès aux ressources financières du secteur privé dont ne disposent pas les municipalités.

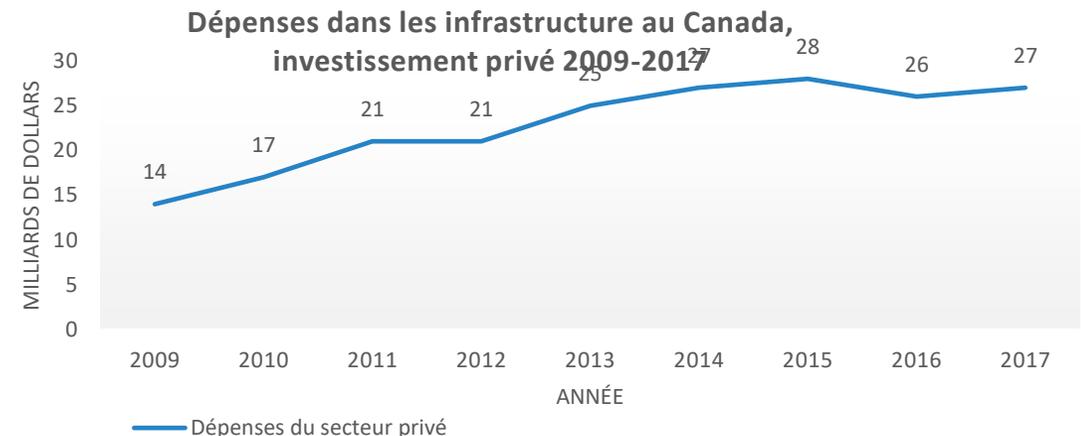
* Il n'a pas été possible de quantifier l'ampleur de cet avantage en raison de l'absence de cibles de rendement.

Le FPPPC a contribué à accroître le financement du secteur privé pour le renouvellement de l'infrastructure*

Principaux points saillants

- Au 31 mars 2021, le FPPPC avait contribué à hauteur de 841 millions de dollars et avait investi 378 millions supplémentaires dans le cadre de 25 projets, en plus de fournir un prêt de 7,2 millions de dollars.
- Les rapports montrent que dans le cas de 21 projets, le financement a été transféré au partenaire privé. Le financement du secteur privé a facilité l'obtention de taux créditeur préférentiel et a permis au secteur public d'étaler les paiements sur une plus longue période.
- La valeur totale du financement à long terme du secteur privé pour le FPPPC est estimée à 2,855 millions de dollars, ce qui représente 46 % du coût total du projet, soit 6,216 millions de dollars.

Le FPPPC s'inscrit dans une tendance à la hausse des dépenses du secteur privé dans les infrastructures depuis 2009, même si une légère baisse a été constatée en 2016.



Source : Statistique Canada, Comptes économiques des infrastructures

Principale constatation n° 3. Le FPPPC a soutenu l'expansion des marchés de PPP, en particulier dans les administrations inexpérimentées.

Les bénéficiaires ont renforcé leurs capacités dans les projets en PPP.

- Les participants inexpérimentés font référence soit à des administrations sans expérience préalable du marché de PPP, soit à des projets dans des catégories nouvelles pour le modèle de PPP, comme les eaux usées et les déchets solides.
- Sur les 25 projets financés par le FPPPC, 17 étaient considérés comme des participants inexpérimentés.
- Les bénéficiaires ont renforcé leurs capacités et acquis une expérience en matière de PPP en participant au processus du FPPPC.
- Huit (8) des 25 projets du FPPPC ont été reconnus par le Conseil canadien pour les partenariats public-privé pour l'innovation et l'excellence dans les projets en PPP.

Plusieurs projets du FPPPC ont reçu des prix

1. Biosolides de Sudbury – [Prix Chuck Wills](#), 2013
2. Logement social de la Colombie-Britannique – [Prix de l'innovation en matière de logement social](#), 2013
3. Station de traitement des eaux usées de Regina – [Prix Chuck Wills](#), 2014
4. L'eau potable de Saint John – [Prix Argent pour l'infrastructure](#), 2017
5. Aéroport d'Iqaluit – [Prix Or pour l'infrastructure](#), 2017
6. Pont de la promenade de la banlieue nord et pont Traffic – [Prix Or pour l'infrastructure](#), 2018
7. Route toutes saisons Tlichio – [Prix Or pour l'élaboration de projets](#), 2019
8. Calgary Stoney Bus – [Prix Argent pour l'infrastructure](#), 2019

Les personnes interrogées ont déclaré avoir acquis une expérience en matière de PPP grâce à leur participation aux projets du FPPPC.

- Les répondants des administrations inexpérimentées ont déclaré que le guide de la municipalité, le modèle d'analyse de rentabilisation, les autres outils et guides du programme, la documentation sur les leçons apprises ainsi que d'autres ressources du programme étaient utiles. Ces ressources ont permis aux administrations comme aux municipalités :
 - de réduire les coûts et de faire des rapports aux provinces et aux territoires avec plus de facilité;
 - de naviguer dans le processus d'approvisionnement;
 - d'adopter certaines des directives fédérales à l'échelle locale;
 - de recevoir un soutien pour naviguer dans les processus au fil des étapes d'un projet en PPP.
- Dans les administrations où le processus de PPP était bien élaboré, les répondants ont trouvé que les soutiens existants en dehors du FPPPC étaient également utiles. Il s'agissait notamment d'utiliser les structures et les lignes directrices provinciales en matière de PPP, de mettre en commun des outils et des connaissances grâce aux liens existants avec les municipalités et d'échanger des conseils avec les organisations de l'industrie, comme les commissions de transport. De plus, certaines administrations ont déclaré mener des projets en PPP au-delà de ceux financés par le FPPPC.
- Les autres facteurs qui, selon les répondants, facilitent la réussite d'un projet comprennent l'embauche d'experts externes et le maintien de leurs propres conseillers sur les projets. Les documents du programme indiquent que des experts techniques, juridiques et financiers faisaient partie des équipes d'approvisionnement des projets du FPPPC, fournissant des conseils d'experts tout au long du processus de PPP.

Un soutien supplémentaire a été nécessaire après le transfert à INFC.

- Les répondants ont signalé que la transition des projets vers INFC n'était pas toujours harmonieuse : la communication, les responsabilités et les rôles n'étaient pas clairs.
- Les répondants ont indiqué qu'ils ont dû accéder à des conseils par d'autres relations. Pour certains, les relations ont été facilitées par INFC, tandis que d'autres se sont plutôt tournés vers les relations qui existaient déjà avant la participation d'INFC.

Principale constatation n° 4. Le soutien fédéral du PPP a donné confiance aux bénéficiaires quant au processus, même si les processus de conception et de prestation du FPPPC n'étaient pas toujours en harmonie avec les processus des bénéficiaires.

Le soutien fédéral du PPP a donné confiance dans le processus aux bénéficiaires et au secteur privé.

L'examen des documents, les entretiens et l'analyse documentaire ont révélé que :

- Les intervenants du secteur privé considèrent que le soutien du gouvernement fédéral est important pour réduire les risques perçus associés au modèle de PPP, car la participation du gouvernement fédéral procure un sentiment de confort accru lors de la soumission de projets.
- Grâce à l'investissement fédéral, les intervenants du secteur privé sont plus confiants dans le fait que les organisations avec lesquelles ils travaillent disposeront de ressources et d'un soutien suffisants pour mener les projets correctement.
- Les réunions régulières et le soutien fourni au niveau fédéral dans le cadre des EF du FPPPC ont permis de relever les défis potentiels qui auraient pu survenir pendant la phase de construction du projet.

Une harmonisation accrue entre le programme et les difficultés particulières du projet pendant son processus d'élaboration aurait été avantageuse pour certains bénéficiaires.

- Les répondants ont souligné le manque de compréhension, au sein de PPP Canada inc., des besoins uniques auxquels font face les collectivités, particulièrement dans le Nord, comme le climat, les collectivités avec une petite population et l'éloignement. Ces facteurs peuvent entraîner des problèmes de prestation.
- Les répondants ont expliqué que les demandes et les exigences en matière de documentation fournies dans les modèles du FPPPC n'étaient pas souples et ne tenaient pas compte des besoins individuels du Nord et de l'Ouest du Canada.
- Certains répondants ont également mentionné que les modèles étaient de nature trop générale pour être utilisés pour tous les types de projets d'infrastructure, y compris les projets de transport en commun.

Principale constatation n° 5 : Si le FPPPC a permis de mobiliser des capitaux du secteur privé à l'appui d'investissements efficaces dans les infrastructures, le manque de données après l'achèvement des travaux empêche une évaluation complète de leurs rendements.

Optimisation des ressources : L'optimisation des ressources est une mesure qui compare les économies de coûts selon deux modèles de prestation : une prestation en PPP et une prestation dans le secteur public.

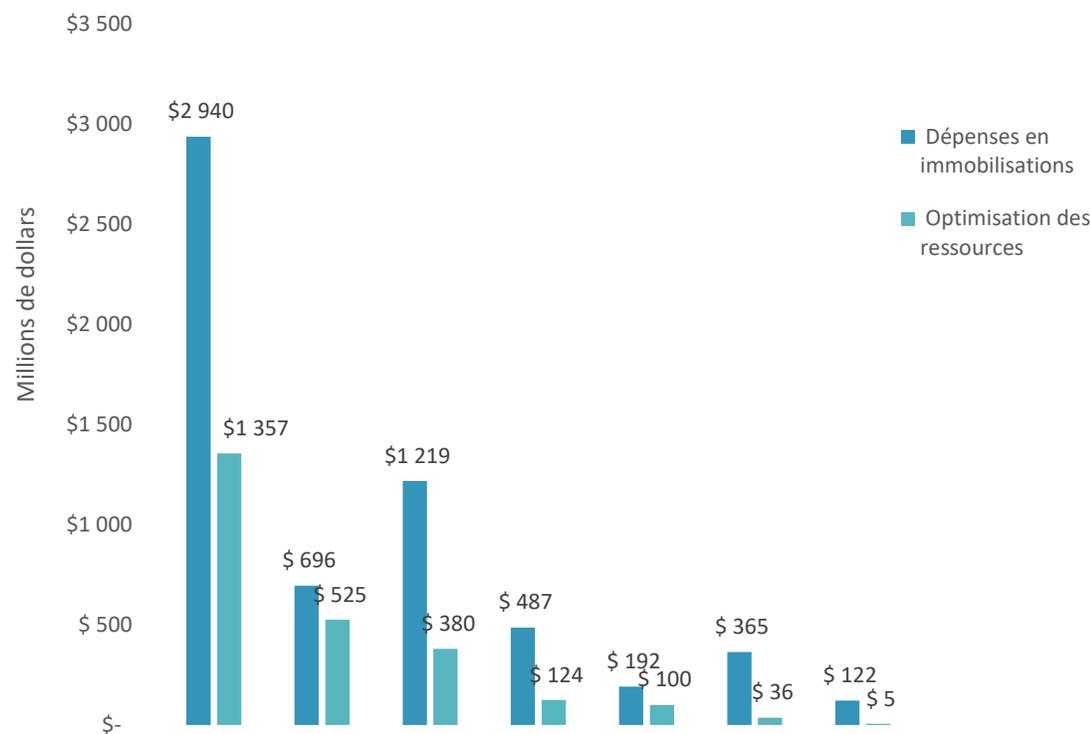
Si les coûts du projet en PPP sont évalués inférieurs à ceux du projet dans le secteur public, le projet en PPP sera alors susceptible de générer une optimisation des ressources positive. Les économies issues de l'optimisation des ressources sont souvent présentées sous forme de pourcentage du coût de la prestation dans le secteur public :

$$\text{OdR (\%)} = \frac{\text{coût de la prestation dans le secteur public} - \text{coût de la prestation en PPP}}{\text{Coût de la prestation du secteur public}} \times 100$$

Les projets financés dans le cadre du FPPPC font état d'une estimation de l'optimisation des ressources comparable à celle d'autres projets en PPP.

- En vue de l'estimation de l'optimisation des ressources, des ateliers sur les risques ont eu lieu, au cours desquels des experts-conseils et d'autres experts, au nom des provinces, des territoires, des municipalités et des sociétés de transport en commun, calculent les coûts adaptés aux risques découlant de l'exécution d'un projet. Ces coûts deviennent le coût de la réalisation du PPP dans le calcul de l'optimisation des ressources du projet.
- On estimait que les 25 projets financés dans le cadre du FPPPC fournissaient une optimisation des ressources moyenne de 15,5 %.
- Une analyse comparative de l'optimisation des ressources de 79 projets d'Infrastructure Ontario (de 2007 à 2020) révèle une optimisation des ressources moyenne de 13 %.
- Selon le Canadian Centre for Economic Analysis (CANCEA), on estime que l'optimisation des ressources moyenne des projets en PPP était de 24 % au Canada.
- Les économies réalisées grâce aux projets financés dans le cadre du FPPPC varient de 2,4 M\$ à 574 M\$.

Les projets financés par FPPPC ont démontré une estimation de l'optimisation des ressources dans l'ensemble des catégories de projets



Source : Documents du programme

L'examen de la documentation et les entretiens indiquent que le F et E des PPP se poursuivent sur une longue période, et que la réalisation à long terme de l'OdR peut être perturbée par l'incertitude au fil du temps. Par exemple, les dépassements de coûts pendant un projet peuvent éroder l'OdR estimée.

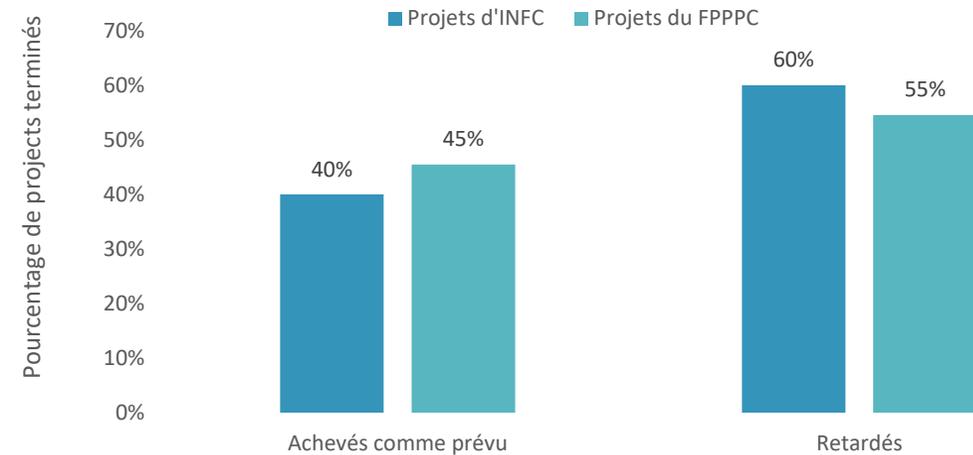
Principale constatation n° 6 : Le FPPPC a contribué à tirer parti des immobilisations du secteur privé pour soutenir des investissements opportuns dans les infrastructures. Bien que certains projets aient accusé un retard, ce retard s'avérait comparable à celui des projets réalisés dans le cadre d'un processus d'approvisionnement traditionnel.

Principales définitions

- Dates d'achèvement substantiel : La date de fin de la construction. Une date d'achèvement substantiel est fixée pour chaque projet du programme du FPPPC.
- Retard : Les retards ont été mesurés à partir des dates d'achèvement substantiel prévues pour les projets du FPPPC, et des dates d'achèvement prévues pour les programmes d'INFC qui ne reposent pas sur le modèle de PPP.
- Certains risques liés aux retards, s'ils sont attribuables aux conditions environnementales (du chantier), ont été communiqués au secteur privé.

- Le temps de réalisation des projets du FPPPC était plus court que la moyenne canadienne de trois ans pour les projets en PPP. Selon le CANCEA, la réalisation des projets de construction en PPP au Canada prend en moyenne six ans, ou huit ans si l'on tient compte du processus d'approvisionnement.
- Les projets traditionnels d'INFC ayant une portée semblable à celle des projets du FPPPC avaient également un délai de réalisation moyen d'environ trois ans :
 - 60 % (21 sur 35) de ces projets traditionnels se sont terminés en retard, contre 55 % (12 sur 22) pour les projets financés par le FPPPC achevés partiellement. Pour ces 12 projets, les retards étaient inférieurs à un an.
 - Les projets relatifs aux déchets solides et au transport en commun étaient plus enclins à présenter du retard en raison d'événements imprévus.

La rapidité des projets du FPPPC était comparable à celle des projets conventionnels d'INFC



Source : Document de programme et rapport financier sur les infrastructures

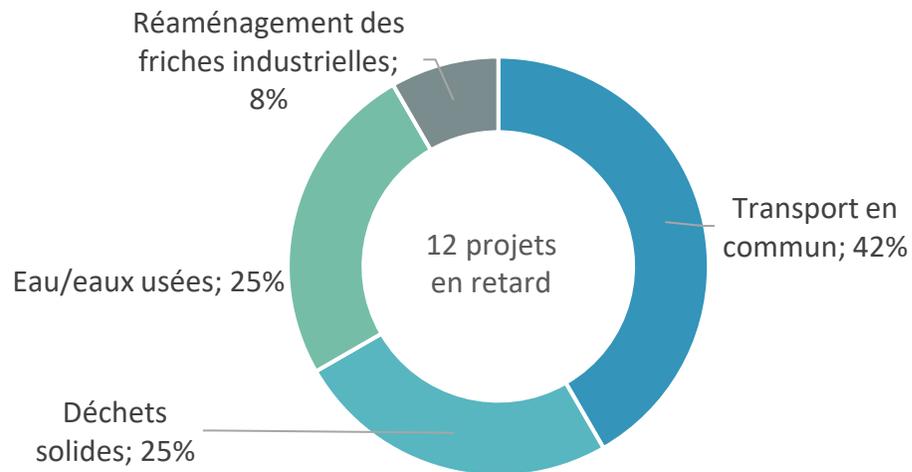
Causes principales des retards

L'examen des documents et les entrevues révèlent que les raisons fréquentes des retards pour les projets du programme de FPPPC sont les suivantes :

- Le mauvais temps, notamment les averses de pluie et de neige;
- Les imprévus, comme des sols contaminés;
- Le retard des fournisseurs ou un changement de partenaires;
- Le manque d'expertise ou d'expérience des entrepreneurs en matière de PPP;
- La pandémie de COVID-19.

Les projets propices à un PPP ont une portée bien définie et sont moins susceptibles d'être perturbés par des changements inattendus.

Répartition des projets par catégorie



Principale constatation n° 7 : Le FPPPC n'imposait pas la prise en compte de l'inclusion et de l'accessibilité dans la conception et la réalisation de ses projets. Pour cette raison, et en raison du manque de données pertinentes, il était impossible d'évaluer l'ACS+.

La Directive sur les résultats de 2016 exige des évaluateurs qu'ils tiennent compte des engagements stratégiques pangouvernementaux, y compris l'ACS+. La prise en compte des facteurs de l'ACS+ n'était pas obligatoire pour l'élaboration et la réalisation des projets du FPPPC. Pour cette raison, et en raison du manque de données pertinentes, une évaluation prenant en compte l'ACS+ était impossible. Toutefois, les évaluateurs ont vérifié si le programme avait obtenu des résultats inattendus en lien avec l'ACS+.

On a constaté ce qui suit :

- Les Autochtones et les Premières Nations, ainsi que certaines collectivités vulnérables, ont été consultés lors de la conception et de la construction de cinq projets financés par le FPPPC, pour les catégories suivantes : transport en commun, routes locales, aéroports régionaux, réaménagement des friches industrielles et énergie verte.
 - Par exemple, les collectivités directement concernées ont été consultées pendant la phase de conception des projets afin de s'assurer qu'ils respectent les considérations et autres particularités culturelles.
- Les collectivités autochtones et nordiques ou éloignées ont bénéficié des projets financés par le FPPPC.
 - Les collectivités des Premières Nations ont participé directement à deux projets en y jouant un rôle de partenaires.
 - Les projets comprenaient précisément l'emploi et la formation des Autochtones et des Premières Nations ainsi que l'embauche d'entreprises appartenant à des Autochtones.
 - L'énergie verte a apporté une alimentation électrique constante et fiable à une collectivité des Premières Nations en Colombie-Britannique.
 - Projets facilités pour les collectivités nordiques et éloignées grâce aux dépenses consacrées aux aéroports régionaux et locaux, au réseau routier national principal et aux routes locales.

A yellow tracked excavator bucket is shown in the foreground, angled upwards. The bucket is filled with dark soil. In the background, another tracked excavator is visible, working on a large pile of earth under a clear blue sky. The entire scene is overlaid with a large white diamond shape that contains the text.

Annexe C

Plan d'action de la gestion

Annexe C – Plan d'action de la gestion

	Recommandation	Plan d'action de la gestion	Produits livrables	BPR et échéance
1	<p>On recommande à la DGIPI de documenter un cadre complet de contrôle de gestion prospectif axé sur les risques, y intégrant les processus documentés existants (p. ex., aperçu du programme et procédures opérationnelles normalisées) et, en collaboration avec le Centre d'expertise des subventions et des contributions, Direction générale des services ministériels, de réévaluer les risques liés au programme tout en y intégrant les éléments clés* suivants, harmonisés avec le <i>cadre du COSO</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir et comprendre des procédures de surveillance efficaces; • Définir clairement les rôles et responsabilités et les communiquer; • Prévoir dans la gestion des risques la tolérance au risque de la haute direction et les mesures d'atténuation; • <u>Mettre à jour des contrôles de surveillance pertinents**</u>, tels qu'un répertoire centralisé d'informations sur les projets, y compris sur la réalisation de vérifications des bénéficiaires (le cas échéant) ainsi que les leçons apprises. 	<p>Premièrement, la DGIPI met en œuvre des pratiques de suivi axées sur les risques : consultation des promoteurs des projets au moins une fois par an; collecte des rapports annuels des projets, comme l'exige l'EF, et des leçons tirées sur une base volontaire; suivi des exigences de restitution des projets et de leur planification; suivi de la transition du personnel pour les partenaires des secteurs public et privé.</p> <p>Deuxièmement, la DGIPI mettra ensuite à jour le guide de gestion du programme du FPPPC pour documenter la pratique axée sur les risques ci-dessus, qui servira de nouvel aperçu du programme et de nouvelles PON. Le document renouvelé intégrera les constatations de la vérification et comprendra des procédures de suivi, des rôles et des responsabilités clairement définis, des mesures d'atténuation, et des exigences pour le suivi des renseignements du projet.</p> <p>Une carte des processus des demandes de remboursement a été achevée; elle fournit un processus étape par étape concernant le versement des paiements aux bénéficiaires du FPPPC et sera incluse dans les procédures de surveillance du nouvel aperçu du programme et des nouvelles PON.</p>	Aperçu du programme et PON	Glenn Campbell, SMA, IPI Avril 2023
2	<p>Il est recommandé que l'IPI documente et mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement harmonisée avec la structure actuelle du programme et les informations sur les finances et le rendement disponibles, compte tenu des exigences des EF. Cela permettrait un suivi efficace des résultats à long terme et l'établissement de rapports sur les projets du FPPPC sur toute la période de suivi.</p>	<p>L'IPI élabore une stratégie de mesure du rendement qui décrit les résultats attendus du programme, dont des indicateurs associés qui s'alignent sur les données disponibles, notamment par l'intermédiaire des exigences de l'entente financière. Le but de l'exercice est de renforcer les capacités et la base de données en vue des programmes et projets à venir.</p> <p>L'IPI veillera également à suivre l'évolution des résultats des projets tout au long de la durée de l'entente.</p>	Modèle de mesure du rendement (y compris un outil de suivi tel que la base de données du projet)	Glenn Campbell, SMA, IPI Avril 2023



Annexe D

Méthodologie de vérification interne et d'évaluation

Annexe D – Méthodologie de vérification interne

Approche de la vérification interne

Conformément au Plan intégré de vérification et d'évaluation (PIVE) 2021-2022 à 2025-2026 d'INFC, la Direction de la vérification interne a entrepris l'examen du Fonds PPP Canada dans le cadre de la mission approuvée de vérification interne et d'évaluation combinée de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation des projets hérités de PPP Canada.

Une approche fondée sur les risques a servi à établir les objectifs, la portée et l'approche de cette mission de vérification.

Des critères de vérification détaillés ont été mis au point en tenant compte de ces risques. Ils ont orienté le travail de vérification sur le terrain et constituent la base de la conclusion générale de la mission.

La mission de vérification interne comportait divers essais jugés nécessaires pour fournir une garantie raisonnable quant à la conclusion sur la mission globale. Ces essais comprenaient, sans toutefois s'y limiter, des entretiens, des visites, un examen des documents justificatifs et d'autres procédures de vérification. Tous les dossiers de projet ont été examinés dans le cadre des procédures des essais.

Les travaux sur le terrain ont été, pour l'essentiel, achevés le 2 décembre 2021.

Les constatations de la vérification interne ont été communiquées à l'entité faisant l'objet de la vérification afin de valider certains faits et de confirmer la clarté, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information transmise.

Documentation de référence supplémentaire

Les critères de vérification sont également issus du cadre de gestion des risques d'entreprise du COSO. Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO*) est une organisation internationale qui se consacre à l'amélioration du rendement en matière de gestion par la mise au point et la diffusion de pratiques exemplaires relatives au contrôle interne, à la gestion des risques, à la gouvernance et à la prévention de la fraude.



Projet d'installation de traitement des eaux à Saint John

La nouvelle installation de traitement de l'eau potable Loch Lomond de la Ville fournit maintenant une eau potable sûre et propre aux clients et permet à la Ville de réduire les coûts d'entretien.

Source : Documents du programme

Annexe D – Méthodologie, limites de l'évaluation et stratégie d'atténuation

Sources de données

Les multiples sources de données contiennent des données quantitatives (comme des données administratives et financières) et qualitatives (comme des entrevues menées auprès des principaux répondants). Les méthodes d'analyse utilisées pour réaliser la présente évaluation ont été adaptées à la nature des données disponibles. La conception de l'évaluation et le niveau d'effort ont été calibrés en fonction des ressources dont disposait INFC. Voici les sources de données utilisées pour la collecte de données :

- Examen des documents
- Analyse documentaire
- Entrevues
- Examen des données externes et du programme

Examen des documents

L'examen des documents a permis d'aborder la question de l'évaluation du contexte du programme, à savoir sa pertinence et son efficacité. Les documents de base du programme ont été examinés pour traiter la pertinence du programme et les rapports sur les plans et priorités, tandis que les plans ministériels, les budgets et les discours du Trône ont été utilisés pour étudier la question de l'harmonisation aux priorités du gouvernement. Les rapports d'étape annuels, les rapports sur l'optimisation des ressources et les documents liés aux ententes financières, de même que le comité de gestion ont été examinés pour évaluer l'efficacité et l'efficacité du Fonds PPP Canada (FPPPC).

Analyse documentaire

L'analyse documentaire a permis de passer en revue la documentation universitaire afin de mieux comprendre les partenariats public-privé, de déterminer les liens entre les projets du FPPPC, les objectifs et les résultats du FPPPC, ainsi que les mécanismes efficaces de mise en œuvre du programme. Elle a également servi à comparer et évaluer l'ampleur des résultats du programme.

Entrevues

Des entrevues auprès des principaux répondants ont été menées pour évaluer la pertinence, la conception et la mise en œuvre, l'atteinte des résultats escomptés et les domaines d'amélioration du FPPPC. Elles ont visé des intervenants clés, à savoir trois gestionnaires et analystes de programme d'INFC, huit représentants des provinces et des territoires et deux autres bénéficiaires comme des organismes de transport en commun.

Examen des données externes et du programme

L'examen des données externes et du programme a consisté à examiner les données administratives et financières issues des dossiers des projets du FPPPC et des comptes économiques d'INFC. L'examen a fait appel à des méthodes analytiques utilisées par des organismes tels que le Canadian Centre for Economic Analysis (CANCEA) et Infrastructure Ontario, afin de mesurer le respect des délais par le FPPPC. Les données des rapports sur l'optimisation des ressources ont été utilisées pour déterminer si les projets menés dans le cadre du FPPPC avaient permis de réaliser des économies.



Annexe E

Estimation de
l'optimisation des
ressources des projets
menés dans le cadre du
FPPPC

Annexe E – Estimation de l'optimisation des ressources des projets menés dans le cadre du FPPPC

Les projets réalisés en PPP devraient permettre d'économiser un montant total de 2,527 millions de dollars, selon les rapports sur l'optimisation des ressources.

