



Centre d'excellence sur les investissements stratégiques de Transports Canada

Présentation de Vincent Robitaille, directeur général

à l'Institut de la gestion financière

Section de la Capitale

23 janvier 2020

Aperçu de la présentation

1. Réalisation de transactions commerciales de grande envergure
2. Qui nous sommes
3. Ce que nous faisons
4. Modèle opérationnel
5. Nos partenaires
6. Notre contribution
7. Facteurs de réussite
8. Questions

Transactions commerciales de grande envergure

- Le gouvernement du Canada a un ambitieux programme d'investissements stratégiques et d'initiatives de transformation des activités.
- Ces initiatives à grande échelle peuvent être une source de fierté et de valeur pour les Canadiens lorsqu'elles réussissent, mais elles peuvent aussi entraîner des revers importants lorsqu'elles ne donnent pas les résultats escomptés (retards, coûts élevés, résultats en deçà des attentes).
- Ces transactions exigent des compétences particulières pour être réalisées avec succès.
- Jusqu'à sa dissolution en 2018, PPP Canada était une source d'information et d'expertise de premier plan sur les questions commerciales pour de nombreux ministères fédéraux.

Transactions commerciales de grande envergure (suite)

- Une capacité interne suffisante pour planifier et mettre en œuvre ces transactions complexes est essentielle au succès. Toutefois, de nombreux responsables de politiques et de programmes ministériels n'ont pas l'expertise nécessaire.
- Cette absence d'expertise peut, en partie, être attribuée au fait que :
 - Les chefs de projet individuels n'entreprennent pas de telles transactions sur une base régulière, ce qui empêche le développement d'une expertise interne spécialisée;
 - Les compétences et l'expertise sont généralement axées sur les activités au sein du gouvernement, et non dans le monde commercial.
- Cette reconnaissance a amené Transports Canada (TC) à combler cette lacune en créant le Centre d'excellence sur les investissements stratégiques, doté des compétences et de l'expérience nécessaires pour planifier et exécuter des transactions commerciales à grande échelle de façon ciblée, dévouée et uniforme.



Qui nous sommes



- Le Centre d'excellence sur les investissements stratégiques a été créé en avril 2018 au sein du Groupe des politiques de Transports Canada avec deux objectifs stratégiques principaux :
 - Élaborer et mettre en œuvre une approche solide et souple pour les décisions d'investissement stratégique;
 - Exécuter des projets et des transactions complexes en adoptant une approche rigoureuse et avisée sur le plan commercial.
- Il est dirigé par le directeur général et appuyé par un petit effectif de 8 à 10 équivalents temps plein (ETP) ayant une expérience et des compétences importantes dans la planification et l'exécution de transactions commerciales de grande envergure et d'initiatives de transformation des activités (gestionnaire financier, spécialiste de l'approvisionnement, économiste).
- Le montant du budget annuel total est d'environ 1,4 million de dollars.



Dans tout ce que nous faisons, une bonne gouvernance de projet est un facteur primordial à prendre en compte, à savoir une structure ordonnée de la gouvernance et du processus décisionnel.

Ce que nous faisons – stratégie de calibre mondial



- **Analyse** – analyse rigoureuse et rapide, notamment des considérations économiques, financières, juridiques et socioéconomiques.



- **Gestion des risques** – approche globale visant à déterminer rapidement les risques, à les répartir et à en assurer une gestion continue.



- **Prévisions financières** – analyses financières et prévisions probabilistes de haute qualité et de calibre mondial.



- **Expertise** – détermination des lacunes sur le plan de l'expertise et élaboration de stratégies visant à garantir que les équipes de projet possèdent les compétences et les capacités requises.



- **Conseils** – recommandations concrètes et conseils de haute qualité fondés sur des données probantes à l'intention de la haute direction, du ministre et du cabinet.



- **Décisions en matière d'investissement** – boîte à outils : ensemble de structures, d'outils, de formations et de processus mis en œuvre à l'échelle du gouvernement afin d'appuyer les décisions en matière d'investissement.



- **Approvisionnement** – approvisionnement efficace en services de consultation d'experts, conformément aux politiques et aux lois du gouvernement du Canada.

Ce que nous faisons – exécution de projets de calibre mondial



- **Planification** – planification rigoureuse : plans, calendrier, portée, risques et coûts.



- **Exécution** – exécution rigoureuse : clarté des rôles, des responsabilités et des obligations. Intégration des projets et gestion efficace de la portée, du calendrier, des coûts, de la qualité, des risques et de l'approvisionnement.



- **Surveillance** – inclusion de mécanismes de surveillance appropriés par des tiers, au besoin.



- **Sens des affaires** – modalités commerciales qui indiquent une répartition juste des risques entre les intervenants et qui appuient les objectifs économiques, sociaux et environnementaux du gouvernement du Canada.



- **Négociation** – approche rigoureuse de la préparation aux négociations basée sur des principes solides et de l'expertise en vue d'atteindre les objectifs souhaités.



- **Clôture des transactions** – équipes multidisciplinaires appropriées et plan de mise en œuvre permettant d'exécuter efficacement les transactions (notamment la clôture financière).



- **Résultats** – objectifs du gouvernement du Canada essentiels aux décisions en matière d'investissement; résultats surveillés et, si possible, intégrés à la structure d'incitatifs des contrats.

Modèle opérationnel

- Approche intégrée de la planification et de la réalisation des projets, du début à la fin du projet.
- Source d'expertise, mais pas le chef de projet.
- Organisation matricielle qui offre la souplesse nécessaire pour affecter rapidement les ressources.
- Elle ne participe généralement pas à la gestion quotidienne des dossiers qu'elle appuie (notes d'information ministérielles, discours, correspondance ministérielle, etc.), ce qui lui permet de se concentrer sur les initiatives en cours sans se laisser distraire.
- L'un des principaux rôles de l'organisation est de planifier et d'exécuter de façon efficace et opportune les contrats de consultation avec des sociétés de gestion financière externes et d'agir comme un client averti.

Nos partenaires



- Pour être efficace et réussir, le Centre doit travailler en étroite collaboration avec un certain nombre de partenaires, ce qu'il fait d'ailleurs.
- La direction générale des dossiers est exercée par le responsable de la politique ou du programme chargé d'une initiative particulière et qui, en fin de compte, a la responsabilité première de conseiller le ministre.
- Le Centre collabore avec les organismes centraux (Finances, Conseil du Trésor, Services publics et Approvisionnement Canada [SPAC], Justice) et Infrastructure Canada.

Notre contribution – études de cas

- Train à grande fréquence de VIA Rail
- Commercialisation de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)
- Approvisionnement pour les services de traversiers dans l'Est

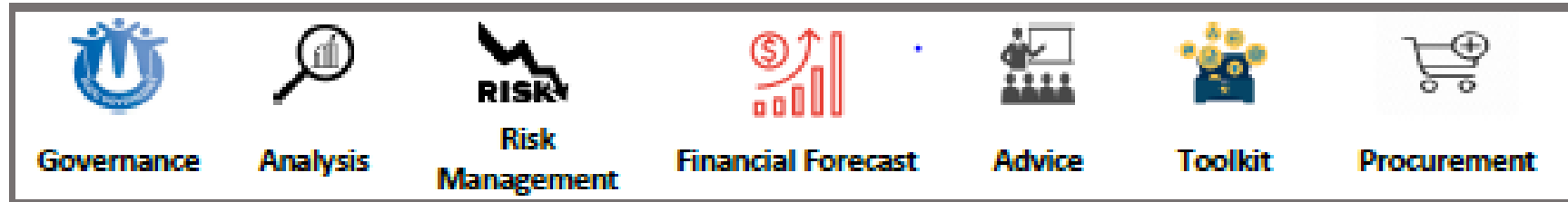
Service ferroviaire à grande fréquence de VIA Rail

- **Résumé du projet** : le projet de service ferroviaire à fréquence élevée de VIA Rail propose de créer un réseau ferroviaire réservé aux trains de passagers afin d'offrir un service ferroviaire rapide, fréquent, fiable et sûr dans le corridor Windsor-Québec, en particulier entre Toronto, Ottawa, Montréal et Québec. Un service rapide et fréquent devrait augmenter l'achalandage et les revenus et diminuer le besoin de financement du gouvernement.
- **Objectif de TC** : le gouvernement du Canada prend une décision fondée sur des données probantes en ce qui concerne la décision d'investissement.



Service ferroviaire à grande fréquence de VIA Rail (suite)

La contribution du Centre comprendra ce qui suit :



Principales contributions à ce jour :

- Établissement de la feuille de route de la décision
- Détermination de l'expertise et du budget requis pour la définition du projet
- Assurance qu'une diligence raisonnable appropriée est exercée
- Mise en œuvre d'une approche rigoureuse de sondage du marché
- Création et gestion d'un mécanisme de gouvernance au niveau du sous-ministre/président-directeur général

Résultats à ce jour :

- Création d'un bureau de projet conjoint de VIA Rail et de la Banque de l'infrastructure du Canada
- Investissement de 71,1 millions de dollars pour faire avancer la proposition et réduire les risques

Commercialisation de l'ACSTA

- **Résumé du projet** : l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) est une société d'État qui supervise le contrôle de sûreté dans les aéroports canadiens. Afin de s'assurer que le service de contrôle demeure concurrentiel à l'échelle internationale à mesure que le nombre de passagers augmente, le budget de 2019 prévoit des fonds pour transférer les actifs et les responsabilités de l'ACSTA à une nouvelle société privée sans capital-actions.
- **Objectif de TC** : le gouvernement du Canada négocie avec succès une transaction de vente mutuellement avantageuse.



Commercialisation de l'ACSTA (suite)

La contribution du Centre comprendra ce qui suit :



Principales contributions à ce jour :

- Établissement d'un calendrier de mise en œuvre conjoint entre le vendeur et l'acheteur
- Assurance qu'une diligence raisonnable appropriée est exercée
- Apport d'un soutien en matière d'approvisionnement pour la sélection et la gestion des conseillers externes
- Assurance qu'une analyse financière solide est effectuée

Principaux résultats du projet à ce jour :

- L'industrie a créé une nouvelle entité sans but lucratif pour acheter les actifs de l'ACSTA
- Lancement réussi de la discussion avec l'industrie
- La vérification de la diligence raisonnable sur le plan financier et commercial est presque terminée

Approvisionnement pour les services de traversiers dans l'Est

- **Résumé du projet** : acquisition de deux nouveaux traversiers interprovinciaux entre l'Île-du-Prince-Édouard et la Nouvelle-Écosse, et entre l'Île-du-Prince-Édouard et les Îles-de-la-Madeleine (Québec). Les deux nouveaux bâtiments devraient améliorer la fiabilité et la qualité du service, fonctionner dans les limites physiques et opérationnelles des terminaux existants et assurer l'interopérabilité dans la plus grande mesure possible.
- **Objectif de TC** : livrer deux nouveaux traversiers à temps et dans les limites du budget afin d'améliorer la fiabilité à long terme des services de traversier dans l'est du Canada.



Approvisionnement pour les services de traversiers dans l'Est

La contribution du Centre comprendra ce qui suit :



Principales contributions à ce jour :

- Conseils stratégiques et soutien en matière de gouvernance du projet
- Soutien à l'approvisionnement pour la sélection et la gestion des conseillers externes
- Soutien et conseils pour la planification du projet

Résultats du projet à ce jour :

- Orientation stratégique et financement confirmés
- Achèvement de l'approvisionnement en conseillers techniques
- Lancement des négociations avec le chantier naval

Facteurs de réussite

Trouver les bonnes personnes

- Recruter du personnel ayant des compétences diverses (finances, approvisionnement, gestion de projets)
- Utiliser une organisation matricielle où les ressources peuvent être facilement déployées là où elles sont nécessaires
- Veiller à ce que le personnel ait un niveau élevé de curiosité et de tolérance à l'égard de l'ambiguïté

Mettre l'accent sur la structure du processus décisionnel

- Développer un esprit d'actionnaire
- Cerner et cartographier les risques, les points de décision, les preuves nécessaires et les décideurs pour mettre au point la gouvernance
- Obtenir une expertise et des ressources externes qui sont à la mesure du projet

Établir un climat de confiance

- Obtenir un soutien des cadres supérieurs
- Créer de solides partenariats avec les principaux intervenants
- Comprendre où l'organisation peut ajouter de la valeur et où elle n'en ajoute pas (diriger, suivre ou rester à l'écart)



Questions