



L'honorable Kevin Sorenson, C.P., député  
Président du Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

29 MARS 2019

Monsieur,

Le gouvernement du Canada est heureux de présenter un rapport d'étape sur la mise en œuvre des recommandations du Comité permanent des comptes publics formulés dans son rapport intitulé *Rapport 4, Le remplacement du pont Champlain de Montréal – Infrastructure Canada, des Rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada*.

Comme vous le savez, le projet du pont Samuel-De Champlain est l'un des plus importants projets d'infrastructure en Amérique du Nord. La construction du pont Samuel-De Champlain est essentielle pour assurer chaque jour le passage sécuritaire et efficace des navetteurs et des millions de dollars en commerce international.

Le projet du pont Samuel-De Champlain a et continuera d'avoir un effet positif sur les économies locale, régionale et nationale. Depuis 2015, le projet a permis de créer des milliers d'emplois bien rémunérés qui contribuent à la croissance de la classe moyenne et qui créent de nouvelles occasions économiques.

Le pont sera bâti de sorte que sa durée de vie soit d'au moins 125 ans, ce qui dépasse largement la durée de vie habituelle pour ce type de projet. Ce sont les travaux d'ingénierie modernes, novateurs et de classe mondiale qui ont rendu ce projet possible. Grâce au processus de conception novateur et collaboratif, le pont Samuel-De Champlain jouira également d'une identité visuelle unique qui transformera le paysage montréalais, améliorera son statut à titre de principale porte d'entrée de Montréal, tout en s'intégrant au paysage existant.

J'ai eu l'occasion de visiter le chantier du pont à plusieurs reprises pour voir l'avancement des travaux et rencontrer l'équipe de gestion du projet et les fiers bâtisseurs sur place. J'ai été impressionné non seulement par l'avancement des travaux, mais aussi par le dévouement des travailleurs, dont la sécurité est primordiale pour le gouvernement du Canada. Nous continuerons de collaborer étroitement avec le partenaire privé du projet pour nous assurer que l'environnement demeure sécuritaire pour les travailleurs.

Tout au long de la construction du nouveau pont Champlain, nous avons également collaboré étroitement avec nos partenaires et les collectivités avoisinantes. Nous les avons tenus informés de l'avancement des travaux et nous avons écouté leurs préoccupations, notamment dans le cadre des comités de bon voisinage établis dans les collectivités près du pont.

Récemment, un certain nombre de résidents et d'intervenants de la région ont dit souhaiter que le nouveau pont soit appelé Samuel-De Champlain. Nos partenaires et le public ont été consultés pour nous assurer qu'ils appuient ce changement de nom. À la lumière de ces consultations supplémentaires, j'ai annoncé en décembre dernier que la structure s'appellera le pont Samuel-De Champlain, ce qui cadre avec d'autres ponts à Montréal dont l'appellation comporte le nom complet des personnalités historiques qu'ils honorent.

Nous collaborons aussi étroitement avec le gouvernement du Québec pour intégrer le projet de train léger sur rail du Réseau express métropolitain (REM) au corridor du pont Samuel-De Champlain. Le projet de pont a remporté un certain nombre de prix, notamment la prestigieuse distinction platine Envision 2018 décernée par l'Institute for Sustainable Infrastructure (ISI). La distinction reconnaît le respect des normes les plus élevées en matière de développement durable et de rendement environnemental, et ce, à toutes les étapes du projet. Il s'agit de la première fois que cette distinction est décernée au Québec pour des infrastructures de l'ampleur du pont Samuel-De Champlain, et la première fois qu'elle est décernée au Canada pour un projet de pont. Cette distinction témoigne de l'importance de protéger notre environnement tout en soutenant les projets d'infrastructure essentielle qui font la promotion de la croissance propre, qui préservent la santé des écosystèmes et qui bâtissent des collectivités sécuritaires et durables.

Le 25 octobre 2018, Signature sur le Saint-Laurent (SSL), le consortium privé chargé de la construction et de l'exploitation du nouveau corridor, a annoncé que le pont Samuel-De Champlain ne serait pas ouvert à la circulation en décembre 2018 comme prévu. L'ouverture aura lieu au plus tard en juin 2019. Des progrès importants ont été réalisés sur le pont, et la structure principale du pont est terminée. Toutefois, certains importants travaux permanents qui dépendent de la météo, comme l'imperméabilisation et le pavage, ne commenceront qu'au printemps.

Le gouvernement du Canada s'engage à réaliser un projet de classe mondiale et continuera d'exercer une diligence et une surveillance pour achever dès que possible le pont Samuel-De Champlain, un ouvrage de qualité et sans péage, en ne compromettant pas la sécurité des travailleurs et du public. Le gouvernement du Canada s'engage aussi à veiller à ce que les fonds publics soient bien gérés.

Bien que la réalisation du projet dans les plus brefs délais demeure la priorité absolue, le gouvernement du Canada a déjà accompli des progrès en vue d'établir des pratiques exemplaires et des leçons tirées pour le projet et de donner suite aux recommandations du Comité permanent.

Le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses projets d'infrastructure de façon efficace, efficiente, équitable et transparente. L'équipe de projet du pont Samuel-De Champlain collabore étroitement avec l'équipe du pont international Gordie-Howe. Les leçons tirées du projet du pont Samuel-De Champlain sont utilisées pour orienter l'approche du

gouvernement du Canada en vue de réaliser le pont international Gordie-Howe qui relie Windsor à Détroit. De plus, des représentants d'Infrastructure Canada ont récemment participé à une visite du chantier et à des réunions avec l'Autorité du pont Windsor-Détroit (société d'État chargée du pont international Gordie-Howe) pour discuter des pratiques exemplaires et des leçons tirées du projet du pont Samuel-De Champlain.

À ce jour, nous avons tiré d'importantes leçons du projet du pont Samuel-De Champlain. Par exemple, nous avons retenu les services de Deloitte Canada, une entreprise experte de la prestation de conseils sur les projets de partenariats publics-privés (PPP). Deloitte aidera le gouvernement à mener un exercice détaillé relatif aux pratiques exemplaires et aux leçons tirées qui portera sur toutes les facettes du projet du pont Samuel-De Champlain, des étapes préliminaires du projet jusqu'à maintenant. Nous avons mobilisé avec succès un grand nombre d'anciens et d'actuels experts, y compris des experts externes comme PricewaterhouseCoopers et Arup, qui ont grandement participé au projet. Ces experts participeront à des ateliers d'une journée pour discuter et élaborer des pratiques exemplaires et des leçons tirées. Pour nous aider à orienter l'exercice, nous avons également réalisé une revue exhaustive des documents se rapportant au projet du pont Samuel-De Champlain et aux projets antérieurs de PPP du Canada et nous avons étudié les conseils d'experts canadiens des PPP de premier plan. De plus, lors de notre participation à un atelier de deux jours, nous avons consulté un groupe d'experts fédéraux des PPP qui possèdent de l'expérience antérieure et actuelle de la réalisation de projets de PPP similaires.

Nous continuerons de faire fond sur les succès du projet du pont Samuel-De Champlain et nous visons à continuellement apprendre, innover et nous améliorer. Grâce à un exercice rigoureux portant sur les pratiques exemplaires et les leçons tirées, nous élaborerons, communiquerons et mettrons en œuvre des approches et des processus améliorés pour l'approvisionnement lié à de futurs projets d'infrastructure importants.

De plus, lors de cet exercice utile, nous mettrons également en lumière les nombreux succès de ce projet. Pour certaines des raisons que j'ai énumérées précédemment, le projet du pont Samuel-De Champlain sera sans doute considéré dans les années à venir comme l'un des projets de PPP les plus novateurs et modernes jamais réalisés au Canada et dans le monde.

Les sections suivantes aborderont plus particulièrement les progrès réalisés pour donner suite aux recommandations du Comité permanent. Bien que le Comité permanent ait demandé le dépôt de rapports d'étape au plus tard le 31 mars 2019 pour la recommandation n° 1 et le 15 juin 2019 pour les recommandations n°s 2 et 3, je suis heureux de présenter dès maintenant un rapport d'étape pour chacune des cinq recommandations du Comité permanent, que vous trouverez ci-dessous.

***Recommandation du Comité n°1 : Le Bureau de l'Infrastructure du Canada (Infrastructure Canada) doit présenter au Comité un rapport d'étape sur son plan stratégique complet comprenant un plan à long terme, un calendrier, un budget et une analyse de rentabilisation fondés sur la durée de vie prévue de chaque infrastructure sous la responsabilité de la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée; un rapport complet doit aussi être présenté au Comité.***

Infrastructure Canada collabore avec PJCCI, une société d'État fédérale qui possède et exploite l'infrastructure dans la région de Montréal, comme l'actuel pont Champlain, le pont Jacques-Cartier et le pont Honoré-Mercier, dans le but d'examiner la gestion du cycle de vie des actifs.

PJCCI a déjà pris des mesures concrètes pour chacune de ses structures. La société accorde également des mandats de consultation exhaustive relatifs à la gestion des actifs pour chacune de ses infrastructures. Ces mandats permettront de regrouper diverses sources de données sur la condition des infrastructures afin de réaliser des diagnostics intégrés et de dresser des plans de gestion des actifs à long terme visant à optimiser la durée de vie et les coûts du cycle de vie. Le mandat pour l'estacade du pont Champlain est bien entamé, et les résultats préliminaires sont en train d'être analysés. Le mandat relatif au pont Jacques-Cartier devrait être attribué en mars 2019. Les mandats pour les infrastructures restantes de PJCCI, comme le pont Honoré-Mercier, l'autoroute Bonaventure et le tunnel de Melocheville, sont en cours d'élaboration en vue de l'appel d'offres.

Conformément à notre engagement envers le Comité, nous présenterons le rapport final au Comité au plus tard le 15 juin 2020.

***Recommandation du Comité n° 2 : Infrastructure Canada doit présenter au Comité un rapport d'étape sur le processus décisionnel visant la sélection des modèles d'acquisition pour les projets éventuels, y compris les leçons tirées à la suite des décisions qui ont orienté le choix de modèle d'acquisition pour le projet du nouveau pont Champlain; un rapport final devra également être présenté au Comité.***

On tient compte de la réponse proposée d'Infrastructure Canada à la recommandation ci-dessus dans la réponse du gouvernement à la recommandation n° 3 du Comité présentée ci-dessous.

***Recommandation du Comité n° 3 : Infrastructure Canada doit présenter au Comité un rapport faisant état des leçons positives et négatives qui ont été tirées concernant l'évaluation des propositions, après le projet de nouveau pont Champlain, surtout en ce qui a trait aux éléments suivants : 1) les erreurs relevées par le Bureau du vérificateur général du Canada concernant les critères d'évaluation pondérés inadéquats; 2) l'absence de preuves pour démontrer que les propositions répondent à toutes les exigences techniques essentielles; 3) les nombreux changements apportés au projet et la manière de minimiser ces changements dans l'avenir.***

Infrastructure Canada met en œuvre les recommandations ci-dessus par l'intermédiaire d'une approche comportant deux phases. D'abord, pour chaque phase importante du projet du pont Samuel-De Champlain, Infrastructure Canada mène un exercice général portant sur les pratiques exemplaires et les leçons tirées qui aborderont toutes les facettes clés du projet. Comme il a été mentionné précédemment, Infrastructure Canada a retenu les services d'experts de Deloitte Canada pour mener cet exercice. L'équipe de Deloitte Canada possède beaucoup d'expérience de la prestation de conseils sur des projets d'infrastructure importants et de l'animation d'ateliers sur les PPP. L'équipe de Deloitte planifiera et animera trois ateliers portant sur les pratiques exemplaires et les leçons tirées correspondant à chacune des phases importantes du projet et fera rapport sur ces ateliers. Les phases comprennent la préacquisition, l'acquisition et la construction. Les participants

comprendront d'anciens et d'actuels membres de l'équipe de projet intégrée d'Infrastructure Canada, de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), de PPP Canada et de Justice Canada. Toutes les personnes à qui on a demandé de participer au premier atelier prévu pour avril 2019 ont accepté et ont montré de l'intérêt et de l'enthousiasme à participer à cet important exercice. Les ateliers aborderont toutes les facettes du projet, et ils mettront l'accent plus particulièrement sur les domaines cernés par le Comité permanent. Le premier atelier, qui porte sur la phase de préacquisition, est prévu pour avril, et une deuxième séance sur la phase d'acquisition devrait avoir lieu peu de temps après, soit en mai. La dernière séance, qui porte sur la phase de construction, aura lieu en septembre.

Ensuite, les résultats des ateliers dirigés par Deloitte aideront à tenir des séances de travail plus ciblées entre Infrastructure Canada et SPAC, puisque SPAC est l'entité habituellement chargée de l'approvisionnement pour le gouvernement du Canada et qu'elle a créé un centre d'expertise sur les PPP. Des discussions sur ces séances de travail ont été amorcées avec SPAC, et les représentants qui participeront à ces séances de travail ont été choisis. Ces séances devraient avoir lieu peu de temps après chacun des ateliers animés par Deloitte. Par exemple, après l'atelier sur la préacquisition, INFC et SPAC examineront la sélection du modèle d'approvisionnement. Une équipe ad hoc a été formée pour effectuer ce travail. Après l'atelier sur l'acquisition, l'évaluation des propositions de projet sera effectuée, et après l'atelier sur la construction, des changements au projet seront examinés. Comme il est indiqué dans ma lettre de décembre 2018 transmise au Comité permanent, les travaux permettront d'établir ce qui suit :

- Un processus décisionnel clairement défini visant la sélection des modèles d'acquisition pour les projets éventuels qui sera communiqué aux décideurs du Ministère (le rapport final sera présenté au Comité au plus tard le 31 décembre 2020).
- Un processus d'évaluation des soumissions qui continue d'adopter les politiques et les procédures de SPAC et qui maintient la confiance de la communauté des fournisseurs et du public canadien envers le système d'approvisionnement en réalisant des activités d'approvisionnement d'une manière responsable, éthique et transparente (le rapport final sera présenté au Comité au plus tard le 31 mars 2020).
- Un processus de changement adéquat pour les futurs projets de PPP qui limite les dépassements de coûts et qui minimise les possibles retards (le rapport final sera présenté au Comité au plus tard le 31 mars 2020).

***Recommandation du Comité n° 4 : Infrastructure Canada doit présenter au Comité un rapport d'étape sur ses études de référence avec des données de référence pour les analyses de l'optimisation des ressources afin d'évaluer les projets d'infrastructure; un rapport final devra également être présenté au Comité.***

Les analyses comparatives et les activités portant sur les leçons tirées ont déjà commencé. Par exemple, les leçons tirées relatives au pont Champlain sont transmises aux équipes des autres projets de PPP, y compris le projet du pont international Gordie-Howe. Après l'ouverture du pont Samuel-De Champlain, davantage de données seront disponibles, ce qui nous permettra d'élaborer une étude de référence officielle en comparant les données à un échantillon représentatif de projets d'infrastructure pour lesquels l'approvisionnement

est fait de façon traditionnelle et en utilisant des indicateurs de rendement relatifs aux coûts et aux échéanciers.

Conformément à notre engagement envers le Comité, nous présenterons un rapport final au Comité au plus tard le 31 mars 2020.

***Recommandation du Comité n° 5 : Infrastructure Canada doit présenter au Comité un rapport sur le dédommagement dû à Signature sur le Saint-Laurent (SSL) pour la perte de revenus occasionnée par la suppression des péages sur le nouveau pont Champlain et, s'il est raisonnable de la faire : 1) une estimation des coûts d'entretien de tous les ponts fédéraux reliant l'île de Montréal à la Rive-Sud, sans péage sur le nouveau pont Champlain; 2) une estimation comparant les coûts d'entretien si des postes de péage avaient été installés sur le nouveau pont.***

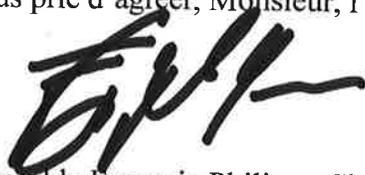
Comme l'indique ma lettre de décembre 2018 transmise au Comité, aux termes du contrat conclu avec SSL, le gouvernement du Canada conserverait tout revenu de péage. Par conséquent, aucune compensation ne sera versée à SSL pour toute perte de revenus découlant du retrait des péages du contrat. Toutefois, la mise en œuvre d'un pont sans péage a des répercussions sur les coûts du projet vu que le contrat signé avec SSL comprend des coûts et des dispositions sur les activités de péage connexes.

Bien que des progrès importants aient été réalisés, la tâche complexe qui consiste à retirer le péage du contrat de PPP et la mise au point de tous les changements techniques, financiers et contractuels sont en cours. Infrastructure Canada collabore étroitement avec SSL pour régler les problèmes en suspens et mettre la dernière touche au changement relatif au péage, après quoi un contrat révisé tenant compte d'un pont sans péage sera mis en œuvre et rendu public.

Dans les 120 jours suivant la mise au point du contrat révisé, Infrastructure Canada présentera au Comité un rapport sur les répercussions financières du changement relatif au péage et collaborera avec PJCCI pour fournir une estimation des coûts d'entretien de tous les ponts fédéraux reliant l'île de Montréal à la Rive-Sud, en tenant compte des scénarios avec et sans péage pour le pont Samuel-De Champlain.

En terminant, le gouvernement du Canada a hâte de présenter ses rapports finals sur les recommandations du Comité permanent des comptes publics en 2020 et il remercie encore le Comité pour son travail.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'assurance de mes meilleurs sentiments.



L'honorable François-Philippe Champagne, C.P., député  
Ministre de l'Infrastructure et des Collectivités