



LES BASES D'UN CANADA COMPÉTITIF : LA NÉCESSITÉ D'INVESTIR DE FAÇON STRATÉGIQUE DANS LES INFRASTRUCTURES

Décembre 2013





Le pouvoir de façonner les politiques + le pouvoir de notre réseau

Branchez-vous.

Association de gens d'affaires la plus importante et influente du Canada, la Chambre de commerce du Canada assure la liaison entre les entreprises et le gouvernement fédéral. Elle exerce une influence constante sur les politiques publiques et le processus décisionnel au profit des entreprises, des collectivités et des familles du Canada.

Découvrez la puissance d'un réseau de plus de 450 chambres de commerce représentant 200 000 entreprises de toutes tailles, actives dans tous les secteurs d'activité dans chaque région du pays.

Faites-vous entendre.

Recherche par Friendship Bay Consulting.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
L'importance d'investir dans les infrastructures publiques	1
I. INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	2
Lien entre les investissements et la croissance	2
II. INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES AU CANADA	5
Où en sommes-nous ?	5
Signes de progrès récents	13
III. PRENDRE DES MESURES POUR ACCROÎTRE L'ÉTENDUE DES INVESTISSEMENTS	15
Nécessité d'optimiser les investissements	15
Investissements privés dans les infrastructures publiques : Arguments en faveur des PPP	18
Avantages des PPP	20
IV. RENDRE LES INVESTISSEMENTS PLUS EFFICACES	24
Mesures concrètes pour rendre les investissements plus rentables	24
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	26
Conclusions	26
Résumé des recommandations	27
BIBLIOGRAPHIE	28
ANNEXE - LISTE DES PARTICIPANTS	29

RÉSUMÉ

L'importance d'investir dans les infrastructures publiques

Les infrastructures modernes et efficaces constituent un élément clé d'une économie compétitive. Les infrastructures publiques de base, comme les rues, les ponts, les routes, les aqueducs et le réseau électrique assurent des services essentiels à la compétitivité économique, à la durabilité et à la qualité de vie. Sans financer et entretenir suffisamment leur parc d'infrastructures publiques, les pays prennent rapidement du retard.

Le lien entre les investissements dans les infrastructures publiques de base et la tenue de la productivité est évident. Les conséquences du sous-investissement sont tout aussi manifestes. Du milieu des années 1990 à 2006, les investissements dans les infrastructures au Canada ont diminué, tandis qu'ils ont augmenté de 24 % aux États-Unis. Pendant la même période, la productivité canadienne, par rapport à la productivité américaine, est passée de la parité à un niveau inférieur de 20 %.

Les investissements du Canada dans les infrastructures publiques n'ont pas suivi nos besoins économiques. Par exemple, les infrastructures de transport de nos grandes villes n'arrivent plus à satisfaire à la demande. La congestion coûte à l'ensemble du pays presque 15 milliards de dollars par année. C'est presque 1 % de notre PIB.

La durée de vie utile des infrastructures publiques ne s'étend que sur quatre ou cinq décennies. Cette situation pose des difficultés particulières au Canada, puisqu'une bonne partie des infrastructures publiques existantes remonte au milieu du siècle dernier. Il faut remettre à neuf ou éliminer complètement un pourcentage important des infrastructures qui appartiennent à l'État. Bien que l'utilisation accrue, la demande croissante et les agresseurs environnementaux aient tous contribué à cette détérioration, on peut attribuer une bonne partie de ce déclin à des décennies de sous-investissement et d'entretien insuffisant. De surcroît, à cause de la période de sous-investissement prolongée, le coût de la mise à jour et de l'entretien des infrastructures en place augmente.

Pendant des années, le Canada n'a pas suivi le rythme des investissements requis par ses infrastructures publiques. On le voit partout. Selon la Fédération canadienne des municipalités (FCM), 30 % de nos infrastructures municipales sont à risque. De même, Le Conference Board du Canada a déclaré dernièrement que le Canada doit investir 293,8 milliards de dollars dans les infrastructures électriques entre 2010 et 2030.

Heureusement, nous commençons à constater un regain d'intérêt pour l'importance vitale de nos infrastructures publiques de base. Ces dernières années, l'attention qu'on leur porte et le financement qu'on leur destine ont considérablement augmenté. Le pays a maintenant pour défi de voir à ce que les investissements actuels dans les infrastructures ne soient pas considérés comme une contribution ponctuelle à la lutte contre la récession, mais plutôt comme le début de nouveaux investissements qui seront maintenus à ce niveau.

Malheureusement, les investissements dont nous avons besoin dépassent de beaucoup la disponibilité des fonds publics. Pour réussir, nous devons non seulement attirer davantage d'investissements privés, mais également faire en sorte que nos investissements soient effectués de façon stratégique, efficace et efficiente.

Il ne sera pas facile de rétablir les infrastructures canadiennes au niveau requis pour soutenir la prospérité. Il faudra la mobilisation permanente de tous les ordres de gouvernement et la participation active de partenaires du secteur privé. Nous ne pouvons plus parler d'« investissements de rattrapage » ou de « reprise économique », mais désormais d'investissements dans la compétitivité de notre pays.

Au cours des deux dernières années, la Chambre de commerce du Canada a classé l'insuffisance des investissements dans nos infrastructures publiques parmi Les 10 principaux obstacles à la compétitivité du Canada. Afin de mieux comprendre le portrait de la situation au Canada, la Chambre a fait appel à Friendship Bay Consulting. Le présent rapport résume quelques-unes de ses principales constatations.

I. INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Lien entre les investissements et la croissance

« Les investissements en infrastructures sont coûteux, mais ils sont parmi les meilleurs qu'un gouvernement puisse faire. Nos infrastructures influent sur la prospérité à long terme de notre économie, de notre société et de nos collectivités. Le développement économique dépend d'une utilisation plus intensive et productive de l'espace, de même que de l'accélération de la circulation des personnes, des marchandises et des idées. Les infrastructures que nous bâtissons aujourd'hui peuvent contribuer à stimuler la demande et à procurer de bons emplois aux gens qui en ont besoin, et jouent un rôle important dans la préparation de notre économie pour l'avenir. »

Richard Florida, directeur du Martin Prosperity Institute, à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

Les infrastructures sont à la base d'une économie saine. Elles comprennent tout, des infrastructures de transport, comme les rues, les routes et les ponts, aux infrastructures sociales, comme les parcs, les hôpitaux, les bibliothèques et les centres communautaires, en passant par les systèmes de soutien, comme les systèmes de gestion des eaux et des eaux usées et les réseaux électriques. Nombre de ces installations se caractérisent par une durée de vie théorique plutôt longue et nécessitent des investissements continus dans la réfection et le remplacement.

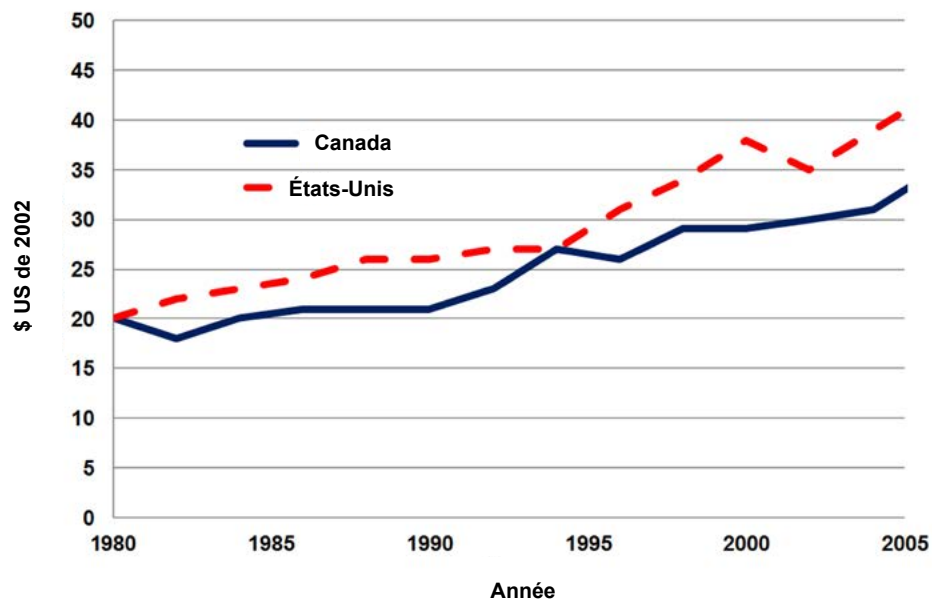
Il s'agit d'un défi important pour le Canada, où une bonne partie des infrastructures existantes a été construite il y a plus de 50 ans. Aujourd'hui, il faut absolument entretenir ou éliminer complètement un pourcentage important des infrastructures canadiennes qui appartiennent à l'État. Bien que l'utilisation accrue, la demande croissante et les agresseurs environnementaux aient tous contribué à



cette détérioration, on peut attribuer une bonne partie de ce déclin à des décennies de sous-investissement et d'entretien insuffisant. De surcroît, à cause de la période prolongée de sous-investissement, le coût de la mise à jour et de l'entretien des infrastructures en place augmente.

Malheureusement, les années de sous-investissement ont engendré des coûts. La contraction des investissements du Canada dans les infrastructures publiques coïncide avec le ralentissement de la croissance de la productivité dans le secteur manufacturier. Les niveaux de productivité étaient presque équivalents au Canada et aux États-Unis, mais en 2006, le niveau de productivité des États-Unis était de 20 % plus élevé (graphique 1). Pendant la même période, les investissements en infrastructures avaient diminué de 3,5 % au Canada, alors qu'ils avaient augmenté de 24 % aux États-Unis.

Graphique 1
PRODUCTION MANUFACTURIÈRE PAR HEURE DE TRAVAIL AU CANADA ET
AUX ÉTATS-UNIS – 1980-2006³



Les investissements stratégiques dans les infrastructures qui facilitent et soutiennent le commerce sont vitaux si le Canada veut rester compétitif. Le Canada a besoin d'une stratégie d'infrastructures à long terme et prévisible. Cette stratégie doit être assez souple pour s'adapter à l'évolution des besoins et comprendre des investissements ciblés dans les principaux centres économiques, points de passage et réseaux de transport en commun du Canada.

Recommandation

Le Canada a besoin d'une stratégie d'infrastructures à long terme, prévisible et souple. Cette stratégie doit comprendre des investissements ciblés dans les principaux centres économiques, points de passage et réseaux de transport en commun du Canada.

Depuis plusieurs années, de nombreuses études se sont penchées sur les liens entre les investissements en infrastructures et la productivité. L'Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), Le Conference Board du Canada, la Canada West Foundation et Statistique Canada en sont tous venus à peu près à la même conclusion. Les études de Statistique Canada indiquent que la contribution des investissements dans les infrastructures publiques à la croissance de la productivité est importante. Selon ses rapports de recherche, ces investissements ont apporté 9 % au taux de croissance de la productivité de la main-d'œuvre de 1962 à 2006⁴⁰. En outre, c'est quand ces investissements sont les plus élevés que la contribution à la croissance est la plus importante. Comme on pouvait s'y attendre, les effets de ces investissements varient beaucoup d'une industrie à une autre, les plus importants se produisant dans les industries de la construction et du transport, de même que dans les secteurs du commerce de gros et de détail.

Dans le même ordre d'idées, l'IRPP constate qu'une hausse annuelle de 10 % des investissements d'infrastructures pourrait réduire le coût de production unitaire de presque 5 % par année — l'équivalent d'une augmentation de la productivité de 5 %³. Cette même étude précise que le rendement des investissements dans les infrastructures publiques pourrait atteindre de 17 % à 25 %.

Des travaux entrepris par Le Conference Board du Canada ont permis de constater, de 2000 à 2008, que les investissements de capitaux ont apporté 25 % au taux de croissance global de la productivité de la main-d'œuvre¹². On prévoit que les investissements dans les infrastructures publiques consentis en Ontario de 2006 à 2014 auront pour effet de contribuer à une hausse moyenne des revenus de 1 044 \$, en dollars de 2012.

La Canada West Foundation puise dans des études antérieures, mais elle ajoute deux points importants. Premièrement, les universitaires s'entendent à peu près unanimement pour dire que les investissements

dans les infrastructures publiques augmentent la productivité et la croissance⁵. Secondement, il faut qu'ils soient stratégiques. Ce n'est pas l'ajout d'infrastructures qui contribue à la croissance et à la productivité, mais plutôt les infrastructures appropriées aux endroits voulus.

Par exemple, les infrastructures de transport du Canada ont terriblement besoin d'investissements. Les rues et les routes principales sont en train de se désagréger, et nos ports d'entrée ont besoin d'investissements continus pour rester compétitifs et soutenir les bases d'importation et d'exportation du pays. L'industrie du transport multimodal a également la responsabilité de la circulation des personnes. Sans réseau de transport efficace, non seulement nos entreprises auraient-elles des problèmes, mais notre qualité de vie diminuerait aussi. Vu la complexité des chaînes d'approvisionnement nord-américaines, il n'est pas étonnant que les liens entre la productivité manufacturière et les investissements dans les infrastructures soient étroits.

Les conséquences du sous-investissement sont bien réelles. La majorité des routes municipales nécessite des réparations immédiates. Il faut moderniser une usine de traitement des eaux usées sur quatre, et la congestion est devenue un problème aigu. Le Groupe Financier Banque TD estime que la perte découlant de la congestion et des retards de livraison dans la région du Grand Toronto s'est établie à 2 milliards de dollars en 2004, alors qu'une étude réalisée en 2008 pour Metrolinx évalue les coûts annuels de la congestion à 6 milliards en tenant compte des coûts indirects. Les coûts de la congestion pour l'ensemble du pays s'établissent à près de 15 milliards de dollars par année.

II. INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES AU CANADA

Où en sommes-nous ?

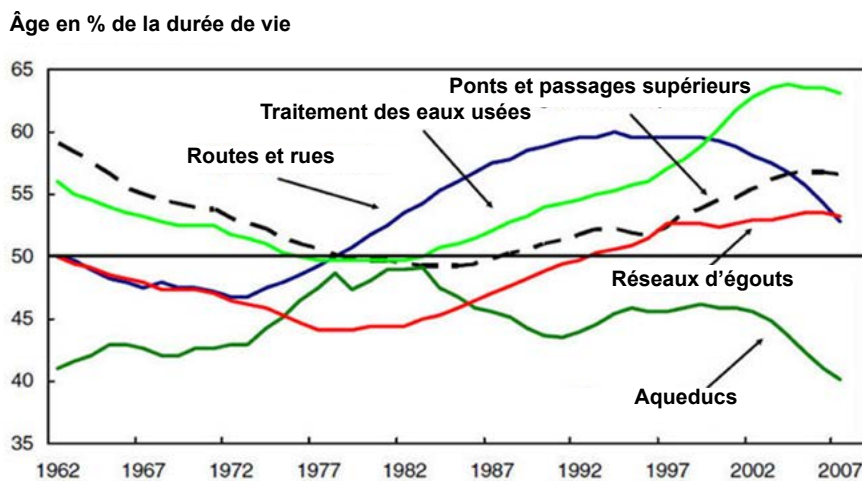
Après la Seconde Guerre mondiale, le Canada a beaucoup investi dans son parc d'infrastructures publiques. La forte croissance des années 1950 et 1960 a coïncidé avec une période d'investissements d'infrastructures sans précédent. En conséquence, notre parc d'infrastructures existantes a été bâti en bonne partie pendant cette période. Malheureusement, au cours des 60 dernières années, ce niveau d'investissement ne s'est pas maintenu. Cette incapacité à satisfaire aux besoins d'investir dans

l'entretien et la réfection signifie que les infrastructures publiques canadiennes dont la durée de vie est avancée sont plus nombreuses que les autres.

Une étude menée par Statistique Canada en 2008 présente un résumé utile de l'évolution de l'état des infrastructures publiques depuis plusieurs décennies³⁹. Le graphique 2 ci-dessous montre que la durée de vie restante moyenne varie considérablement d'un type d'infrastructures à un autre. Les aqueducs sont en assez bon état, et ce sont les installations de traitement des eaux usées qui ont souffert le plus.

Graphique 2

DURÉE DE VIE RESTANTE DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES – 1962-2007³⁹



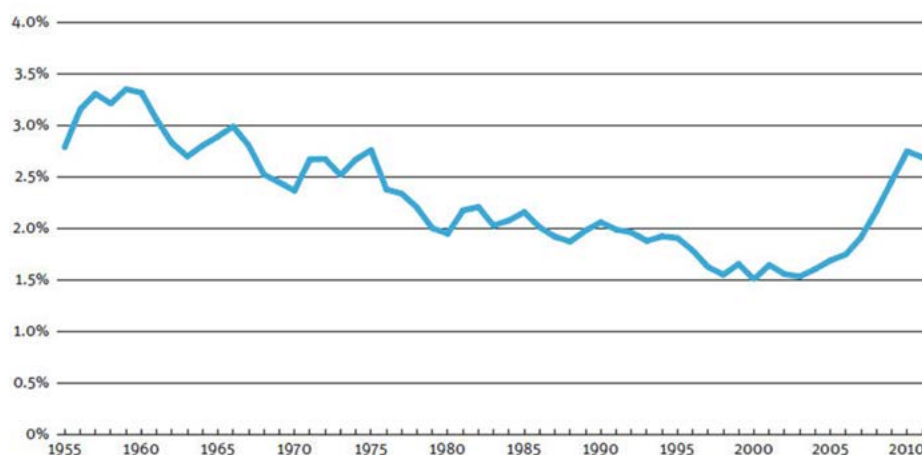
Les types d'infrastructures indiqués dans le graphique 2 représentent plus de 80 % de toutes les infrastructures publiques qui appartiennent à tous les ordres de gouvernement.

L'autre problème que le graphique 2 fait ressortir est que le pays a traversé une période d'investissements très faibles, les années 1980 et 1990. Les investissements dans la durée des infrastructures publiques exprimés en pourcentage du PIB n'ont pas cessé de diminuer de 1960 à 1994 (graphique 3). Ce n'est que récemment que les investissements ont augmenté, attribuables en bonne partie aux

programmes de relance. Pour donner une idée de l'importance, l'écart entre la moyenne de 3 % du PIB des années 1960 et la moyenne de 1,5 % du PIB des années 1990 représente des investissements de capitaux perdus de 24 milliards de dollars par année. Par comparaison, les dépenses à long terme en infrastructures effectuées dans le monde correspondent à 3,8 % du PIB en moyenne par année¹⁶.

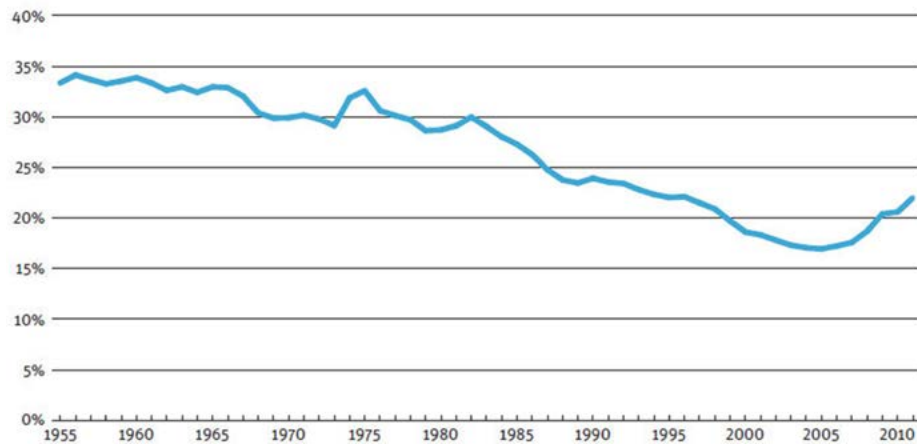
Comme l'illustre le graphique 4, en raison de ces investissements bien moindres, la valeur des biens publics est passée de quelque 30 % du PIB en 1980 à 22 % en 2011.

Graphique 3
INVESTISSEMENTS NETS DANS LES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES EN %
DU PIB – 1955-2010⁶



Graphique 4

ACTIF NET D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES EN % DU PIB
(APRÈS AMORTISSEMENT) – 1955-2010⁶



Comment en sommes-nous arrivés là ?

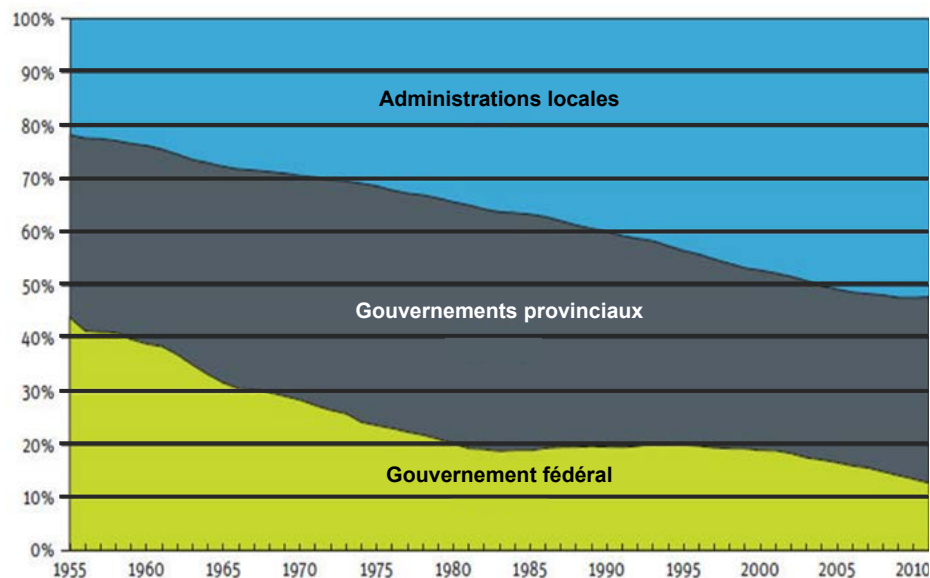
Pour compliquer encore le problème, pendant les années 1990, lorsque les gouvernements fédéral et provinciaux étaient aux prises avec les déficits, ils ont transféré une bonne partie de la responsabilité de l'entretien et de la modernisation des infrastructures aux administrations municipales. Les municipalités canadiennes sont maintenant confrontées à la difficulté de construire et d'entretenir la majorité des infrastructures du Canada.

Comme le montre le graphique 5, les municipalités sont actuellement responsables de plus de 50 % des biens publics.



Graphique 5

PART DE L'ACTIF PAR ORDRE DE GOUVERNEMENT – 1955-2010⁶



Une conclusion stupéfiante

Le montant de financement nécessaire pour remettre notre pays sur la bonne voie est important. Selon la méthode de calcul, le déficit infrastructurel se situe entre 50 et 570 milliards de dollars. Bien que cette fourchette soit large, le message est conséquent. Le Canada doit accroître considérablement ses investissements dans les infrastructures publiques sinon, celles-ci continueront de se détériorer. Il est clair que notre parc national d'infrastructures subit le contrecoup d'années de sous-investissement et de mauvaise gestion.

Le simple entretien du parc d'infrastructures en place au niveau de 2011 exigerait un investissement continu annuel de 2,9 % du PIB – un niveau plus élevé que celui qu'avait atteint le récent programme de relance. Manifestement, pour améliorer les infrastructures publiques (en ce qui concerne la capacité et la condition), il faudrait investir encore davantage.

Compte tenu du lien entre les investissements d'infrastructures et la productivité, il est évident que le Canada n'a d'autre choix que de faire des investissements en infrastructures une de ses priorités.

Le graphique montre également que cette responsabilité de plus en plus grande augmente seulement depuis 50 ans, étant donné que :

- une plus grande partie de la population a migré vers les zones urbaines, et les bourgs qui en ont résulté consomment davantage des services historiquement offerts par cet ordre de gouvernement ;
- les attentes relatives au niveau de service ont augmenté et que la gamme des services municipaux autres que les services publics de base et les transports s'est élargie ;
- le gouvernement s'est retiré des activités à forte concentration de biens. Ce retrait a notamment donné lieu à la privatisation du CN, d'Air Canada et de Petro-Canada ; à la fermeture de bases militaires ; au transfert d'importants aéroports, ports et centres de contrôle de la circulation aérienne à des autorités non gouvernementales ; enfin, au recours accru à la location de locaux à bureaux du secteur privé depuis le milieu des années 1990 ;
- le gouvernement fédéral a transféré certaines responsabilités aux gouvernements provinciaux.

Comment le Canada est-il arrivé au point où il doit consentir d'importants investissements simplement pour combler son retard ? À première vue, il serait facile de conclure que les municipalités ont la plus grande partie de la responsabilité d'investir dans les immobilisations, mais qu'elles ne reçoivent que 8 % des recettes fiscales.

En fait, le problème de tous les ordres de gouvernement et de tous les établissements publics (les hôpitaux et les universités, par exemple) est beaucoup plus complexe et englobe :

- le report habituel et généralisé des travaux annuels d'entretien et de réparation, dont le coût augmente de manière exponentielle pendant la période de report, afin de respecter les limites budgétaires à court terme ;
- l'étalement urbain plutôt que la diversification de l'utilisation du sol : les municipalités s'étendent pour faire face à la croissance de la population plutôt que de s'appuyer davantage sur leurs biens, ce qui exige de nouvelles infrastructures plutôt que l'utilisation de la capacité existante ;
- l'incompatibilité des règlements et des politiques concernant la comptabilité et les finances publiques, ce qui ne permet pas :
 - o de tenir compte du plein coût économique du cycle de vie des solutions de rechange et des décisions en matière d'investissement ;
 - o aux gouvernements fédéral et provinciaux d'établir correctement le coût des biens et le montant des fonds de réserve. Les mécanismes permettant aux municipalités de constituer une réserve pour la gestion des actifs sont en place si elles choisissent de le faire ;
 - o d'encourager suffisamment les politiciens à isoler dans les budgets annuels des sommes pour financer les travaux d'entretien et de réfection ;
 - o d'établir un lien entre les coûts et la consommation au moyen de frais d'utilisation uniformes applicables aux services pour lesquels ces modèles pourraient être avantageux. De manière générale, cela se produit lorsqu'on ne recouvre pas le plein coût économique auprès de ceux qui consomment les services (nombre de municipalités continuent de financer les redevances pour les services d'eau et d'égout à même les recettes générales ou une taxe spéciale non liée au niveau de consommation) ;
- jusqu'à récemment, le financement des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ciblant les infrastructures municipales qui détournait les décisions d'investissements vers des types de projet précis ne correspondant pas nécessairement aux investissements les plus cruciaux dont une municipalité ait pu avoir besoin ;

**Extrait du numéro de juin 2013 de
Toronto Magazine :**

« Le coût des services de police a connu une hausse stupéfiante de 80 % au cours des 13 dernières années, dépassant de beaucoup l'augmentation de la population, de l'inflation, du personnel policier et des taxes municipales. L'hôtel de ville y consacre plus du quart de ses recettes de l'impôt foncier, et il a dû priver d'autres services municipaux en conséquence. Le budget de l'an dernier s'établissait à 1,013 milliard de dollars, soit plus que le budget de la Police provinciale de l'Ontario. »

- en ce qui concerne la gestion des actifs, les pratiques et les systèmes d'information incompatibles qui ne permettaient pas aux décideurs de comprendre et de combler les besoins d'investissement dans les actifs. Plusieurs municipalités, à cause de ressources humaines et budgétaires limitées, n'ont pas la capacité interne nécessaire pour évaluer l'état de leurs infrastructures. Dans une proportion importante, les municipalités nous apprennent qu'elles ne bénéficient pas d'information sur l'état de leurs actifs et ne disposent pas de programmes pour recueillir des données sur leur état ou leur capacité ;
- jusqu'à récemment, la réticence à appliquer les modèles alternatifs de financement et de réalisation des investissements dans les actifs publics qui recourent de plus en plus à des partenaires du secteur privé ;
- les taux de salaire du secteur public, qui consomment les budgets municipaux (voir encadré ci-dessus) ;
- les investissements dans les actifs politiquement intéressants, comme les installations de sports professionnels, qui détournent les ressources et l'attention des investissements dans les actifs de base.

Malheureusement, la situation est susceptible de s'empirer. Non seulement la croissance de la population et l'urbanisation font-elles croître nos besoins en infrastructures, mais les changements climatiques raccourcissent aussi le cycle de vie des routes, ainsi que celui des égouts pluviaux et sanitaires. De tels fardeaux qui s'alourdissent ne feront que rendre encore plus urgent le besoin d'entretien et de remise en état. Ingénieurs Canada, le Bureau d'assurance du Canada et d'autres indiquent que les régimes climatiques plus sévères endommagent et détruisent les infrastructures. Les nouvelles infrastructures devront être plus robustes et résistantes, et il faudra dépenser davantage pour réparer les dommages aux actifs existants.

L'alourdissement prévu du fardeau qui pèse sur nos infrastructures met en évidence la nécessité de construire des plans de gestion des biens appropriés. Malheureusement, c'est un domaine où le bilan du Canada n'est pas solide. Plusieurs administrations au pays connaissent mal l'état de leur parc d'infrastructures existantes. Cette anomalie rend encore plus difficiles la planification et la gestion des infrastructures à long terme.

En général, les infrastructures publiques n'ont pas été optimisées en fonction de leur cycle de vie, et elles ne sont pas entretenues comme il faut non plus. Le fait qu'il ne soit pas suffisamment avantageux sur le plan politique d'entreprendre des travaux périodiques d'entretien et de réfection en est une des principales raisons.

« ... Je vais commencer par dire que tous les gouvernements gèrent très mal leurs actifs, alors ça, c'est un fait. Nous ne faisons pas mieux que les anciens pays communistes à cet égard, et il y a plusieurs raisons. Je crois maintenant qu'un grand nombre de ces actifs sont si mal gérés depuis ce temps que nous devons faire quelque chose. Je pense que les problèmes qui se présentent à nous, au Canada, ne sont pas différents que ceux que l'Australie, le Royaume-Uni, la France, la Suisse et ainsi de suite doivent affronter, et maintenant, nous remarquons ces problèmes dans des économies émergentes. »

Pr James McKellar, doyen associé et directeur du programme de gestion immobilière à la Shulich School of Business, témoignant devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le 1er mai 2007.

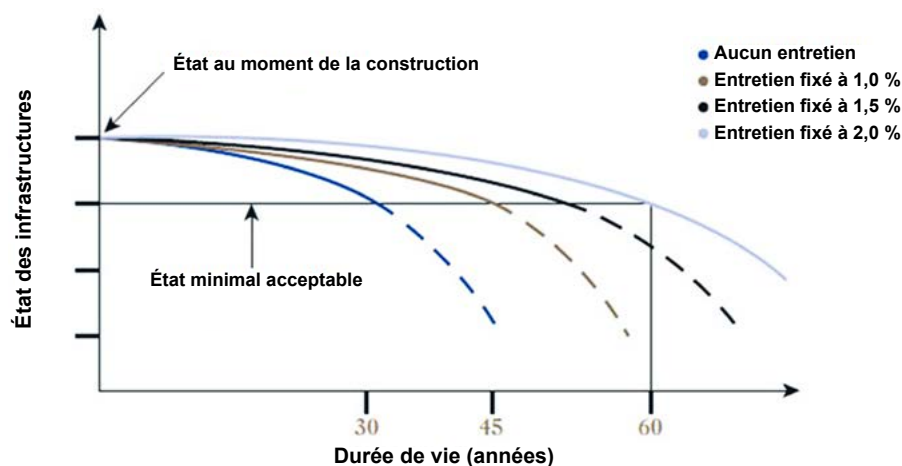
La nécessité des plans de gestion des biens

La gestion efficace des actifs exige une évaluation continue de leur état, de même que de la nécessité de les réparer, de les remettre en état ou de les remplacer. La gestion des actifs comprend également le recours en temps opportun à l'entretien préventif afin d'éviter les réparations ultérieures beaucoup

plus coûteuses. La saine gestion des actifs fait l'objet d'une documentation abondante et de systèmes informatiques très complets, mais les principes sont simples. Un entretien préventif efficace permettra d'accroître la durée de vie des installations (graphique 6), et la récupération des investissements dans les réparations et la réfection est parfois spectaculaire (graphique 7).

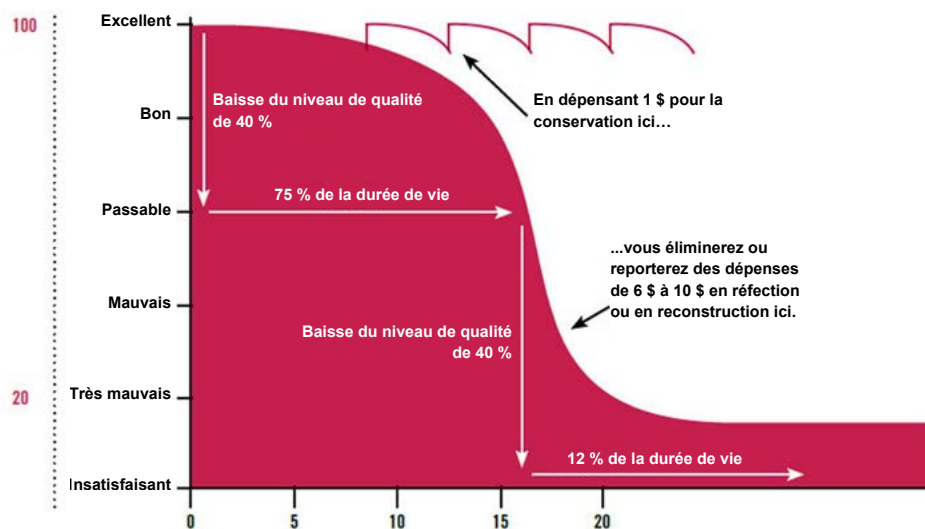
Graphique 6

ÉTAT DES INFRASTRUCTURES SELON LES INVESTISSEMENTS DANS L'ENTRETIEN²⁸



Graphique 7

DÉPENSES D'ENTRETIEN EN FONCTION DE LA DURÉE DE VIE THÉORIQUE¹²



Le fait de ne pas entretenir les routes, les ponts et les ports peut entraîner des dépenses de 6 à 20 fois supérieures au coût d'un entretien périodique.¹⁵ L'importance des travaux d'entretien contribue parfois autant à la croissance que l'étendue des infrastructures.

La gestion des biens est traditionnellement mauvaise dans tous les ordres de gouvernement. Toutefois, ces derniers commencent à en prendre conscience et à reconnaître l'importance d'une gestion efficace des actifs. Peut-être pour tenir compte de ce besoin, les municipalités ontariennes sont passées à la comptabilité d'exercice en 2009. Dans ce modèle, le coût d'un élément d'actif est réparti sur sa durée de vie utile et comptabilisé chaque année au titre des amortissements. La comptabilité d'exercice intégrale permet également de déprécier l'élément d'actif sur sa durée de vie. Une municipalité qui ne dépense pas pour entretenir ses immobilisations affichera une diminution de la valeur de ses actifs. Le gouvernement fédéral a également adopté la comptabilité d'exercice, ce qui pourrait avoir le même effet.

La saine gestion des biens commence et se termine par la définition précise et appropriée du programme public sous-jacent requis pour les actifs en question. Le Congrès national des cadres en immobilier public (représentant environ 30 organismes de tous les ordres de gouvernement) a engagé ses membres dans une analyse comparative pour donner des exemples de pratiques exemplaires. Cette initiative permettra également de transmettre aux gouvernements des données comparatives cohérentes sur les besoins en financement des infrastructures.

On peut constater d'autres signes de progrès. Dans son budget de 2013, le gouvernement fédéral a élargi et prolongé le programme Fonds PPP Canada. Il a également indiqué qu'il encouragerait les municipalités bénéficiaires à entreprendre des analyses du cycle de vie et à construire des plans de gestion des biens.

Dans le même ordre d'idées, l'Ontario a fait remarquer, dans des budgets récents, que la province exigera un plan de gestion des biens des organismes qui lui demandent des capitaux, y compris les municipalités et les universités. L'Alberta aussi insiste davantage sur la nécessité d'améliorer la gestion des biens ; elle a créé un logiciel de gestion des infrastructures municipales qu'elle vend aux petites municipalités.

Ces signes de progrès soient encourageants, mais le processus de mise en œuvre de la gestion des biens dans les municipalités sera long. Sans l'appui solide des politiciens de tous les ordres de gouvernement, l'entretien demeurera lent. Le gouvernement devra continuer d'assurer le leadership en soutenant la construction de plans de gestion des biens, tant à l'échelle municipale que provinciale. Un tel soutien devra aller au-delà du simple financement pour se concentrer sur l'accroissement des capacités aux tout premiers stades de la conception des projets.

Signes de progrès récents

Heureusement, les perspectives ne sont pas entièrement sombres. Le gouvernement fédéral a pris plusieurs mesures utiles ces dernières années pour remettre le Canada sur la bonne voie.

À la suite de la dernière récession, le gouvernement fédéral a mis en place un programme de relance qui comprenait des apports substantiels aux infrastructures municipales. Point important, plusieurs de ces initiatives sont destinées à rester en place après le redressement de l'économie afin d'aider les municipalités à obtenir de meilleurs résultats relativement à l'entretien et au remplacement des infrastructures publiques. Voici quelques-uns des investissements durables du gouvernement fédéral :

- grâce au Fonds Chantiers Canada (prolongé depuis peu jusqu'en 2023), 1,25 milliard de dollars par année ;
- grâce au fonds de la taxe sur l'essence (maintenant permanent et indexé à 2 %), 2 milliards de dollars par année ;

Le Canada doit améliorer sa façon de suivre et d'entretenir son parc d'infrastructures. Les investissements d'infrastructures du gouvernement fédéral doivent stimuler la capacité des collectivités à planifier, construire et entretenir des infrastructures à long terme.

Recommandations

Le gouvernement devrait encourager l'amélioration et le respect de politiques rationnelles et de pratiques saines en matière de gestion des biens dans tous les ordres de gouvernement.

Les gouvernements et les administrations de partout au Canada doivent tenir compte des avantages du plein coût économique et de la comptabilité d'exercice.

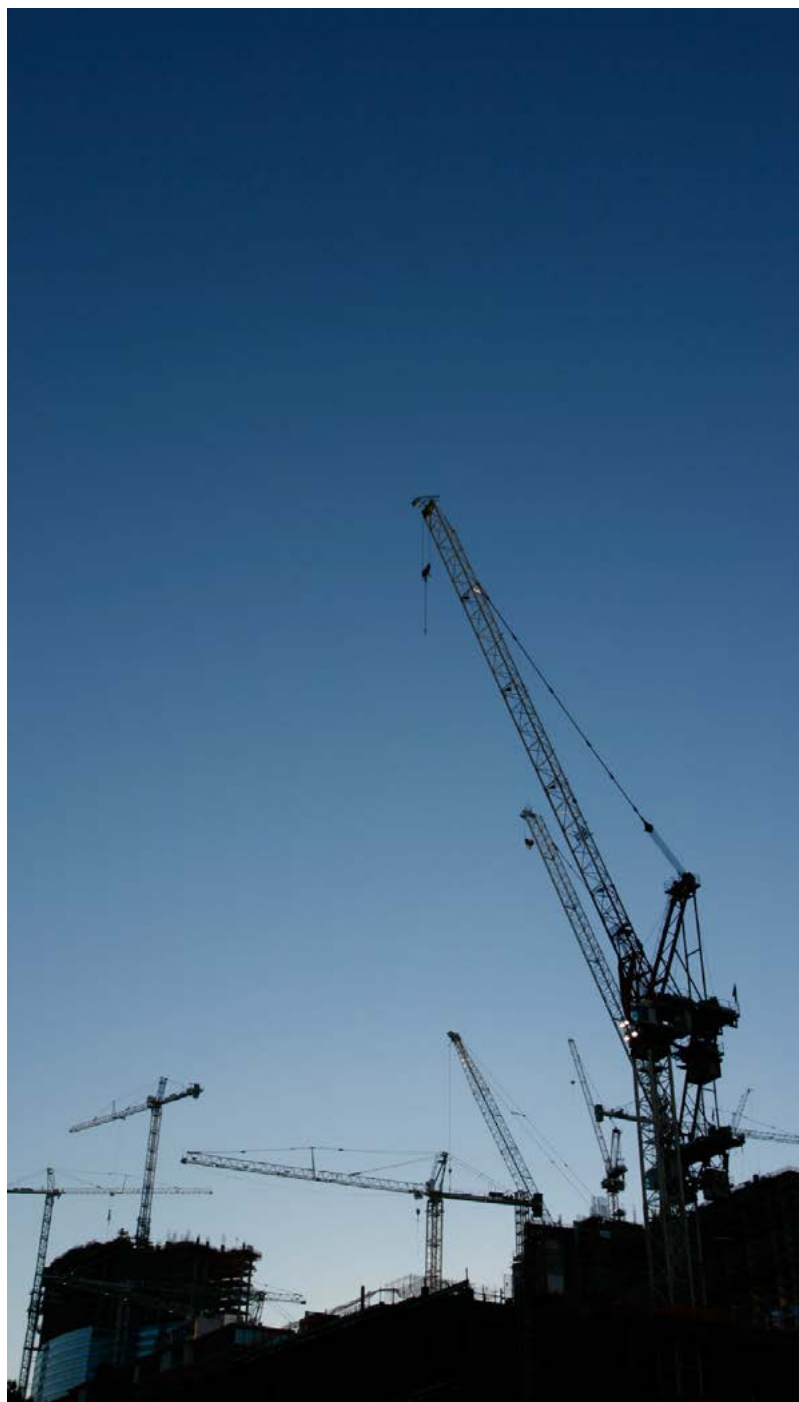
- grâce au remboursement municipal de la TPS, 800 millions de dollars par année ;
- grâce au fonds affectés aux transports (arrivés à terme en 2010), 400 millions de dollars par année ;
- le Fonds PPP Canada, qui existe pour encourager le recours aux partenariats publics privés (PPP, ou P3) dans le cadre de projets d'infrastructures aux échelons fédéral, provincial et municipal, ainsi que dans les communautés autochtones, est financé à la hauteur de 1,25 milliard de dollars jusqu'en 2018.

Les choses ont bougé aussi à l'échelle provinciale. Plusieurs provinces ont également mis en œuvre leur propre programme de relance à court terme et reconnu elles aussi la nécessité de soutenir les investissements dans les infrastructures publiques. L'Ontario, par exemple, a accru ses dépenses au titre des infrastructures, les faisant passer de 2,6 milliards de dollars en 2003-2004 à 14,1 milliards en 2010-2011

Défis que posent les investissements dans les infrastructures

Bien que tous les ordres de gouvernement commencent à tenir compte du lien entre les investissements d'infrastructures et la croissance économique, les prochaines étapes ne seront pas faciles à franchir. Les obstacles vont bien au-delà de la volonté politique. En voici quelques-uns :

- **Il est plus difficile de combler un retard que de suivre le rythme.** Dès que les investissements accusent un retard de 30 ans par rapport aux besoins, il faut des engagements très importants — plus importants que les fonds publics disponibles — pour combler ce retard.
- **Problèmes structurels.** Les gouvernements ne constituent pas de fonds d'amortissement pour financer les travaux de réparation et de réfection.
- **Déséquilibre budgétaire.** Bien que la responsabilité des infrastructures publiques revienne principalement aux municipalités, celles-ci ne reçoivent que 8 % des recettes fiscales.
- **Résistance aux investissements privés.** Il existe des obstacles à l'accroissement des investissements privés dans les infrastructures publiques au Canada, notamment la résistance des syndicats ainsi que les subventions pour l'aménagement des terrains et les services publics qui cachent le coût réel des investissements publics.



III. PRENDRE DES MESURES POUR ACCROÎTRE L'ÉTENDUE DES INVESTISSEMENTS

« Notre message est tout aussi important que l'argent et les méthodes. Il existe un besoin évident de changer notre façon de parler des infrastructures, du rôle qu'elles jouent pour assurer... la compétitivité et le dynamisme des collectivités, et de l'importance de la participation de tous — les gouvernements, les groupes d'intervention, les organismes à but non lucratif, les acteurs du secteur privé et les contribuables. Par le passé, le gouvernement est celui qui était essentiellement chargé de demander plus de taxes et de frais d'utilisation. À l'avenir, il faudra que les entreprises, petites et grandes, jouent un rôle décisif dans la présentation des arguments en faveur des infrastructures traditionnelles, comme les routes et les ponts, de même que des infrastructures innovatrices, comme la bande large, les réseaux électriques intelligents et les édifices qui permettent d'embrasser et d'améliorer l'efficacité énergétique. »

Judith Rodin et John Kitzhaber, Raising the Grade on Infrastructure: Money, Methods and Message.

Nécessité d'optimiser les investissements

Il faut deux choses pour optimiser les investissements dans les infrastructures publiques : augmenter le montant des investissements et améliorer l'efficacité des investissements dans les infrastructures.

Accroissement de la disponibilité des fonds publics

Pour répondre aux exigences de l'énorme hausse des investissements requis, le Canada doit accroître les investissements d'infrastructures et, par la suite, maintenir ces niveaux plus élevés. Ce ne sera pas facile. Premièrement, nous devons modifier le dialogue avec le grand public. Il faut que les Canadiens d'un océan à l'autre comprennent l'importance d'investir dans les d'infrastructures et d'y affecter plus de fonds publics. Il faut que le message cesse de mentionner les « investissements de rattrapage » pour parler plutôt d'« investissements dans la prospérité de notre pays ».

Deuxièmement, tous les ordres de gouvernement auraient avantage à poursuivre le passage à la comptabilité d'exercice. Elle laisse apparaître l'insuffisance des investissements et fournit aux décideurs ainsi qu'au public l'information nécessaire pour suivre les niveaux d'investissement d'infrastructures.

Troisièmement, le Canada a besoin d'un mécanisme durable pour que les ordres de gouvernement supérieurs puissent participer aux coûts des programmes d'immobilisations municipaux. Il faudra que les niveaux de financement soient prévisibles à long terme pour permettre la prise de décisions en matière d'investissements d'infrastructures.

Quatrièmement, le Canada doit examiner plus sérieusement la viabilité des frais d'utilisation appliqués aux services publics qui permettraient d'écarter une partie du fardeau des recettes fiscales. Un tel changement pourrait produire des économies supplémentaires. Par exemple, dans plusieurs municipalités, les services publics et l'aménagement des terrains font l'objet de subventions indirectes tirées de l'impôt foncier général. Le fait de ne pas récupérer tous les coûts au moyen de frais d'utilisation rend le financement obscur et occasionne de mauvaises décisions en matière de consommation et d'investissement. Le passage aux frais d'utilisation pourrait également favoriser la durabilité en limitant le gaspillage. Par exemple, Environnement Canada signale que les clients sans compteur consomment en moyenne 60 % plus d'eau que ceux qui n'ont pas de compteur.

Cinquièmement, le Canada ferait bien de scruter les domaines où la privatisation pourrait s'avérer avantageuse. La privatisation est susceptible non seulement d'attirer les capitaux privés vers les investissements d'infrastructures, mais aussi de libérer des capitaux publics pour les réaffecter. Par exemple, la privatisation des grands aéroports canadiens qui sont actuellement parties à un bail foncier avec le gouvernement fédéral assurerait le caractère privé

de tous les investissements privés, mais en plus, elle rapporterait au moins 5 milliards de dollars que le gouvernement fédéral pourrait affecter à d'autres projets d'infrastructures. La possibilité de réaliser des économies d'échelle dans plusieurs juridictions politiques en est un des avantages déterminants. En comparaison de nombreuses entreprises municipales de services publics qui fournissent l'eau, par exemple, un organisme privé est capable d'administrer et de financer le traitement et la distribution de l'eau dans plusieurs municipalités, réalisant des économies aussi bien dans l'exploitation que dans les investissements de capitaux. Ce modèle de l'entreprise privée régionale qui fournit des services publics s'applique au traitement de l'eau, aux égouts, ainsi qu'à la production et à la distribution d'électricité partout au Royaume-Uni depuis les années 90.

La nécessité d'un cadre de réglementation économique et d'une structure pour surveiller le rendement est un des principaux désavantages de la privatisation des services publics en situation de monopole.

La nécessité de modèles de financement novateurs

Même compte tenu des changements mentionnés ci-dessus, le montant des investissements requis dépassera la somme des fonds publics disponibles. Plusieurs pays sont confrontés aux mêmes difficultés que le Canada et ont commencé à scruter de nouveaux modèles de financement. Voici quelques-unes des options qui pourraient mériter considération :

- **Financement par de nouvelles taxes foncières.** Dans le cadre d'un financement par de nouvelles taxes foncières, un projet ou une circonscription précise reçoit une part des taxes supplémentaires qui découlent du projet. En ce qui concerne les infrastructures, ce modèle de financement s'applique surtout aux projets de transport en commun, où la hausse de la valeur des propriétés et l'augmentation de la densité près des nouvelles gares peuvent accroître les recettes fiscales de

façon spectaculaire. Ce modèle est expressément autorisé en Ontario et en Alberta, et on l'a appliqué aux projets de réaménagement de sites désaffectés. Les États-Unis s'en servent beaucoup, mais il est quelque peu controversé étant donné que les opposants soutiennent qu'il permet de subventionner des projets privés.

- **Garantie de remboursement.** Au Royaume-Uni, le Trésor a lancé un programme baptisé Credit Guarantee Finance (CGF — garantie de remboursement) afin de réduire les coûts d'emprunt pour financer des Private Finance Initiatives (PFI — initiatives de financement privé). Dans le cadre du programme CGF, le gouvernement verse des fonds au projet financé par une PFI sous forme d'avances de fonds régies par les modalités d'une convention de prêt. L'entreprise privée rembourse le gouvernement après la fin du projet. Le gouvernement reçoit une garantie de remboursement inconditionnelle de la part du financier privé pour avoir consenti cette facilité de prêt, en échange d'une commission¹⁵.
- **Banque nationale d'investissement dans les infrastructures.** On a proposé ce modèle aux États-Unis. La proposition consiste à financer 30 milliards de dollars d'emprunts publics sur dix ans pour obtenir par effet de levier 130 milliards de dollars supplémentaires en fonds privés. L'idée veut que la banque nationale d'investissement dans les infrastructures soit particulièrement efficace pour les projets d'immobilisations de grande envergure dont la réalisation exige la présence de PPP. Cette banque différerait d'Infrastructure Canada en ce qu'elle serait indépendante de tout contrôle politique direct et financée au préalable par des fonds publics — elle mettrait toutefois à contribution d'autres investisseurs et prêteurs. Il faudrait probablement adopter une nouvelle loi pour constituer une telle entité, et l'appui des provinces pourrait s'avérer nécessaire si la banque investissait dans des domaines de compétence provinciale.

Recommandations

- Il faut intensifier le dialogue avec le public et les autres parties intéressées afin de souligner l'importance des infrastructures efficaces pour la croissance économique. Un tel dialogue ouvrira la voie à l'acceptation par le public de la nécessité d'accroître le niveau des investissements.
- Tous les ordres de gouvernement auraient avantage à insister sur l'importance du plein coût économique et de la comptabilité d'exercice.
- Un plan d'infrastructures prévisible à long terme doit comprendre un mécanisme durable permettant aux ordres de gouvernement supérieurs de partager le coût des programmes d'immobilisations des municipalités.
- Les gouvernements canadiens doivent entreprendre un examen sérieux de la viabilité des frais d'utilisation et d'autres modèles de financement novateurs.

- **Fiducies d'infrastructures, banques, fonds renouvelables et entreprises de services publics provinciaux et municipaux.** Il existe aux États-Unis un large éventail d'exemples de mécanismes de financement d'État ou municipaux qui sont indépendants des recettes générales. Par exemple, Chicago a mis en place une fiducie d'infrastructures. Cette fiducie sans but lucratif a pour mandat d'apporter un mélange d'investissements publics et privés aux projets d'infrastructures. Les investisseurs se font rembourser, et les bénéfices sont distribués à même le supplément de recettes ou à même les économies de projets précis.

Le conseil d'administration de la fiducie se compose de politiciens de la ville et de particuliers du secteur privé qui sont nommés par le maire. Il est seulement presque indépendant en ce qu'il doit se conformer au règlement municipal en matière d'approvisionnement. Bien qu'il ne puisse pas emprunter au nom de la Ville, il doit faire approuver par elle tous les projets qui influent sur les fonds municipaux, les changements de zonage, les acquisitions de terrain ou tout autre domaine qui relève de la municipalité.

L'État de New York aussi a mis sur pied une banque d'investissement dans les infrastructures pour financer les travaux d'immobilisations, essentiellement en transport, les remplacements de ponts, par exemple. La banque a pour particularité d'être destinée à coordonner les dépenses en immobilisations de 45 organismes, y compris le département des transports de l'État, la Metropolitan Transportation Authority de New York (MTA), l'autorité portuaire de New York et du New Jersey, la New York Thruway Authority et le département de conservation de l'environnement de l'État de New York. C'est l'organisme directeur qui classe les projets de l'État par ordre de priorité et en assure la coordination. La coordination pourrait suffire pour rendre les investissements d'infrastructures plus efficaces et plus efficaces. L'organisme a commencé par un investissement de 1,2 milliard de dollars, constitué de 247 millions de dollars en fonds permanents de l'État et de 917 millions de dollars en nouveaux fonds fédéraux. Lorsqu'il sera pleinement constitué, le fonds sera censé obtenir des capitaux privés. D'un point de vue canadien, l'intérêt stratégique réside dans le fait que le financement mélange les fonds du gouvernement fédéral et de l'État, et qu'il peut y ajouter des fonds publics.

- **Obligations exemptes d'impôt.** Bien qu'elles soient quelque peu controversées, les obligations exemptes d'impôt continuent de jouir d'un important soutien aux États-Unis, et elles sont largement utilisées pour les infrastructures municipales. Les partisans sont persuadés qu'en l'absence de nouveaux fonds fédéraux, ces obligations représentent une bonne façon d'attirer des investissements privés supplémentaires. Les opposants prétendent qu'elles constituent une subvention inefficace et coûteuse, puisque les particuliers à revenu élevé qui les détiennent accaparent de 10 % à 20 % de la subvention¹⁰. En raison de cette divergence, il est possible que le gouvernement fédéral s'oppose à cette méthode au Canada.
- **Sociétés locales de gestion d'actifs sans but lucratif.** Le modèle de l'autorité aéroportuaire au Canada est un exemple de société locale sans but lucratif capable de financer, d'exploiter, d'entretenir et d'aménager des aéroports. L'application de ce modèle aux infrastructures des eaux et des eaux usées pourrait ouvrir des possibilités d'investissement.
- **Financement propre à un projet approuvé à l'échelle locale.** Selon l'expérience américaine, si un projet qui profite à la localité est soumis au vote, il sera généralement approuvé. Ce type de financement propre à un projet, qu'il soit public ou privé, a obtenu un taux d'approbation de 73 % aux États-Unis¹⁵. Le financement vient souvent d'une taxe de vente approuvée par les électeurs de la localité (par voie de référendum, et non d'élections générales). Le pouvoir de perception d'une taxe de vente approuvée par les électeurs d'une localité au Canada ouvrirait de nouvelles possibilités de financement.
- **Recours accru aux PPP.** Conception de programmes et de structures visant à entraîner le secteur privé à participer davantage au financement, à l'aménagement, à l'exploitation et à l'entretien des immobilisations publiques par le truchement de partenariats public-privé (PPP).

Investissements privés dans les infrastructures publiques : Arguments en faveur des PPP

De plus en plus, les gouvernements impartissent également les investissements dans les fonctions liées aux infrastructures, à la gestion des actifs et à l'entretien à des entreprises privées au moyen de partenariats public-privé (PPP). Le recours aux PPP au Canada est assez nouveau, mais on l'utilise déjà beaucoup et de plus en plus. Le gouvernement fédéral, les provinces et le Nunavut ont tous mené à terme ou déjà mis en route des projets en PPP dans un éventail de secteurs.

Les investissements privés dans les infrastructures publiques peuvent prendre plusieurs formes. Suivant les modèles les plus traditionnels, c'est le secteur privé qui entreprend généralement la conception et la construction. Toutefois, ce sont les modèles plus nouveaux de participation privée qui font l'objet des discussions sur les PPP — de la conception-construction-exploitation jusqu'à l'achat-construction-exploitation. Suivant ces modèles, le partenaire privé finance, conçoit, construit et exploite les installations pendant la durée du contrat. Après, le partenaire gouvernemental reprend les infrastructures, très bien entretenues.

Bien que d'autres pays, comme le Royaume-Uni et l'Australie, aient mis au point le concept de financement et d'approvisionnement alternatifs, le Canada est devenu depuis un chef de file des PPP et, à bien des égards, a dépassé les pays pionniers. En fait, tous les acteurs européens importants participent activement au marché canadien.

La fragmentation du marché en plusieurs marchés plus petits est un des défis qui se posent au Canada. Pour prendre une part véritablement active dans un marché, les soumissionnaires de PPP ont besoin d'une liste de projets sûrs, sans risquer qu'un changement de politique réoriente la démarche des projets financés et exploités par le secteur public. Malgré le caractère fragmenté du marché canadien, il demeure intéressant pour les investisseurs. En novembre 2011, la moitié des concessions de PPP dont les aspects financiers avaient été réglés cette même année avaient recours à des obligations cotées en bourse, et les nouvelles émissions étaient sursouscrites¹³. Grâce en partie à l'approche normalisée de la mise en œuvre des PPP adoptée par les provinces canadiennes et à la réaction très positive aux PPP sur les marchés financiers, le marché canadien des PPP se présente maintenant dans son ensemble comme un des plus stables au monde¹³.

La phase de démarrage des projets en PPP est plus longue et coûteuse pour les participants, tant du secteur public que du secteur privé. Néanmoins, ces coûts sont en train de diminuer au Canada. Les cabinets d'avocats locaux commencent à bien connaître les transactions, et des modèles qui ont fait leurs preuves s'appliquent à tous les projets sauf les plus exceptionnels. D'après le P^r James McKellar, le Canada a plutôt bien réussi à réduire ces coûts. Au fil des ans, nous avons pu améliorer la communication des leçons apprises entre provinces, territoires et municipalités, de même que la mise au point et l'échange des modèles juridiques. Le coût des transactions s'établit en moyenne à 20 % de ce qu'il était. Une plus grande expérience des PPP dans chaque domaine d'infrastructures pourrait aussi contribuer à réduire ces coûts. Si les projets traditionnels étaient soumis à un processus aussi rigoureux, on pense que les coûts seraient comparables.

Une analyse des données sur les projets ne permet pas de montrer que les transactions ont tendance à devenir moins importantes à mesure que leurs coûts diminuent. Depuis 2005, sur 68 projets dont les données sur les coûts de transaction sont aisément accessibles, 62 valaient plus de 60 millions de dollars¹³.

Selon le numéro de mai 2013 d'*Infrastructure Investor*, une enquête réalisée auprès de 62 investisseurs institutionnels (déclarant un capital de 1,9 billion de dollars) indique que les infrastructures sont leur priorité. Si les projets ou les entreprises spécialisées dans les infrastructures, dont l'envergure et le rendement sont appropriés, pouvaient se prêter à des investissements au Canada, les fonds pour financer ces initiatives seraient probablement disponibles.

Une tendance qui s'accroît

Le gouvernement fédéral a été un des premiers à adopter les PPP. Son projet de Pont de la Confédération constitue un bon exemple de PPP de référence. Bien qu'il n'ait pas l'expérience des infrastructures plus spécialisées, il a mis en route quelques projets importants. Le siège haute sécurité du Centre de la sécurité des télécommunications Canada à Ottawa et l'accord de privilège portant sur le financement, la construction, la gestion et l'entretien de toutes les infrastructures de l'ARC au principal site du programme d'entraînement en vol, à Moosejaw en Saskatchewan en sont des exemples.

À l'échelon provincial et territorial, l'Ontario et la Colombie-Britannique semblent avoir mis sur pied le plus grand nombre de projets. En fait, Infrastructure Ontario a mené à terme plus de 50 projets de construction d'immobilisations évalués à presque 21 milliards de dollars.

Les investissements privés dans les infrastructures augmentent à l'échelle provinciale. La Colombie-Britannique, par exemple, évalue, pour tous les projets de plus de 20 millions de dollars, la possibilité de recourir à un PPP.

Bien que les administrations municipales soient celles qui participent le moins aux PPP, ils y prennent une importance croissante. De 2009 à 2012, 15 projets municipaux se sont rendus à l'étape de l'approvisionnement.

Avantages des PPP

Bien que les PPP soient loin de représenter la seule solution qui réponde aux besoins du Canada en matière de financement des infrastructures, ils offrent effectivement de nombreux avantages. Premièrement, de plus en plus de données indiquent que les PPP ont l'avantage sur les méthodes d'approvisionnement traditionnelles en ce qui concerne l'optimisation des ressources. Les projets de l'État se caractérisent très souvent par des dépassements de budget. Une étude des projets publics dans le monde révèle que les projets de construction de ponts dépassent leur budget de 33,8 % en moyenne et que les projets de construction de routes publiques, de 20,4 % en moyenne³⁹. Un rapport du Trésor britannique publié en 2000 a permis de constater que, dans un échantillon de 29 projets en PPP pouvant être comparés à des projets de l'État, les économies obtenues par les PPP s'établissaient à presque 17 % en moyenne¹⁵. De même, la réalisation du projet de route à péage E470 au Colorado a permis de réduire les coûts en capital de 32 %¹⁵.

Selon l'expérience canadienne, les PPP procurent un avantage de 10 % à 15 % sur le plan de l'optimisation des ressources, et il est probable que l'écart se creuse à mesure que les coûts de transaction diminuent.

Point important, le calcul de l'optimisation des ressources prend en compte le fait que le secteur privé paie sur ses emprunts un intérêt plus élevé que les gouvernements. Par exemple, on a financé le

Projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada en émettant deux titres obligataires, les deux ayant obtenu la cote « A » du DBRS. Le prix de l'obligation à court terme (couvrant la période de la construction) intégrait un écart de taux de 115 points de base (pb), et l'obligation à long terme (couvrant la phase de fonctionnement et d'entretien des projets), un écart de 200 pb¹³.

L'Ontario reprend l'expérience de l'optimisation des ressources dans le cadre de l'Initiative en matière de financement et d'approvisionnement alternatifs. Ce programme contribue à la réalisation des projets dans les délais et les limites du budget ainsi qu'à l'optimisation globale des ressources parce qu'il exige une définition soignée des risques découlant de la portée et des stratégies. Il exige également la définition soignée et l'établissement des spécifications selon le mode de réalisation des PPP. On réalise des économies importantes même à l'étape de la construction en évitant de produire un stock excédentaire de bâtiments, excédent qui est courant lorsque les méthodes d'approvisionnement traditionnelles permettent le dépassement de programme et une conception trop poussée.

Les partisans des PPP soutiennent qu'on ne peut pas comparer le coût d'emprunt des gouvernements à celui du secteur privé lorsqu'on évalue les avantages possibles des PPP. La véritable comparaison devrait opposer le coût du capital pondéré en fonction du risque du gouvernement (y compris le risque de dépassement de coût) aux coûts du secteur privé.



Graphique 8

ÉVOLUTION DES COÛTS PAR RAPPORT AU COÛT INITIAL ET AU COÛT DE RÉALISATION⁴⁰

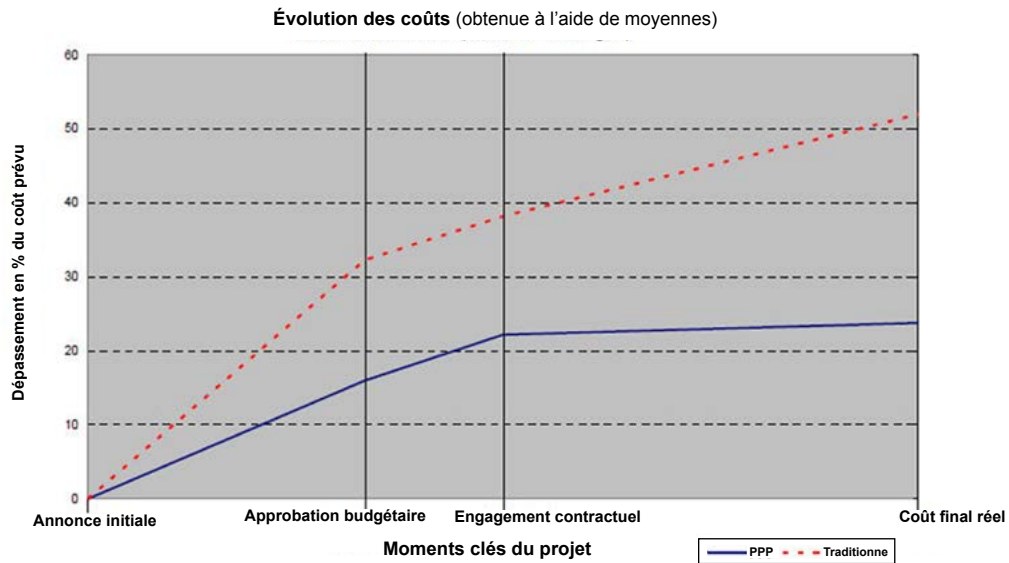


Figure S1 : Évolution des coûts par rapport au coût initial et au coût de réalisation (source : Duffield, 2008)

Deuxièmement, les PPP sont transparents financièrement. Le plein coût économique du cycle de vie est inclus dans le contrat, les paiements et les systèmes comptables. Les mécanismes comme les fonds d'amortissement protègent (isolent) le financement de l'entretien et de la réfection. Les coûts de transaction sont intéressants puisqu'ils mettent à contribution des experts et aident à définir clairement les projets.

Troisièmement, la gestion des biens est une partie mesurable et exécutoire des contrats de PPP. En fait, l'inclusion de plans de gestion des biens est un des atouts les plus importants des PPP. À la fin du contrat, lorsque les infrastructures sont remises au partenaire public, elles sont en parfait état.

Inconvénients des PPP

Il est important de ne pas oublier que bien qu'ils soient utiles, les PPP ne représentent pas la seule solution. Ils ne s'appliquent en aucune façon à tous les projets, et l'application généralisée se heurte à des obstacles. En voici quelques-uns.

Premièrement, les PPP sont, de manière générale, complexes et rigides. Leur complexité inhérente peut, lorsqu'ils ne sont pas structurés comme il faut, entraîner des effets imprévus ou des mesures incitatives altérées. Les PPP s'inscrivent dans un contrat à long terme (aussi long que 50 ans), et il peut s'avérer plus difficile de les adapter à l'évolution des exigences environnementales, sociétales ou politiques. Le client doit faire preuve d'une discipline incroyable pour pouvoir établir les normes et les critères relatifs aux processus et au rendement du programme. Leur application aux projets standard, comme la construction d'écoles, est assez facile, mais elle devient plus difficile dans les cas d'installations multifonctionnelles, les hôpitaux, par exemple. En outre, à mesure que le nombre de PPP augmente, le parc d'infrastructures appartenant directement à l'État rapetisse. Ainsi, lorsque des programmes de restrictions exigent la réduction des dépenses, ces réductions ne peuvent venir que d'un fonds pour l'infrastructure hors PPP diminué. Cette situation, par ricochet, accélère encore la détérioration de ces infrastructures.

Deuxièmement, les PPP ne représentent pas toujours une bonne solution si le risque est élevé et non défini, comme dans le cas des voies de transport rapide souterraines. Cependant, il est possible de recourir à des stratégies sophistiquées de répartition du risque, qui ont déjà servi, afin de rendre les PPP réalisables dans cet environnement. Encore une fois, tous les projets n'intéresseront pas les investisseurs, en raison de la longueur de la période de rentabilisation des projets réalisés dans les régions éloignées ou rurales. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas réaliser de tels projets puisqu'ils pourraient tout de même avoir des retombées plus vastes pour l'économie, la société ou la sécurité.

Troisièmement, il manque souvent d'experts en matière de PPP à l'échelon municipal. Par exemple, environ la moitié des demandes de la première vague soumises à Fonds PPP Canada ne concernaient pas des projets en PPP, ce qui montre le manque de connaissance de la part des municipalités. Les demandes plus

récentes ne souffrent pas du même problème, ce qui illustre l'amélioration des connaissances¹³. Un des objectifs de Fonds PPP Canada, de Partnerships BC et d'Infrastructure Ontario est d'établir un centre d'expertise afin d'aider à accroître les capacités dans les ministères du gouvernement et chez leurs clients promoteurs de projet. Fonds PPP Canada subordonne effectivement l'octroi du financement à la présence d'une équipe de promoteurs ayant les capacités requises.

Finalement, la résistance politique aux PPP est bien réelle, comme dans plusieurs autres pays. Cette hésitation s'explique de plusieurs façons, notamment par le fait que les gouvernements s'exposent à des réactions politiques indésirables si un projet ne se déroule pas comme prévu. Dans ces cas, le gouvernement pourrait avoir à intervenir afin d'obtenir les avantages au chapitre de la politique publique pour lesquels le projet a été pensé. Comme on pouvait s'y attendre, les gouvernements (particulièrement les administrations municipales) continuent d'hésiter à considérer les PPP comme une option viable. Par rapport au Royaume-Uni, à l'Australie et même au Chili, le Canada continue de douter de son engagement dans le modèle des PPP. Cette résistance est en grande partie provoquée par la crainte politique de ce que l'on appelle communément la « privatisation ».

Il se peut que les gouvernements expriment l'opposition aux PPP de certains secteurs de la société civile. Par exemple, il existe de nombreux cas de forte résistance des syndicats à l'égard des PPP, particulièrement à l'échelon municipal. Un cas bien connu a exigé une élection municipale à Abbotsford, en Colombie-Britannique, et a mis en jeu un projet d'installation de traitement de l'eau par un PPP. Finalement, 74 % des électeurs ont rejeté le PPP, et le maire a été défait par un nouveau politicien qui s'opposait au partenariat¹³. Dernièrement, un syndicat a mené une vigoureuse campagne de désinformation à Regina. Baptisée *Save Our Water* (Sauvez notre eau), cette campagne a forcé la tenue d'un référendum concernant une usine de traitement des eaux d'égout. À l'issue du référendum, le PPP avait reçu l'appui de 57 % des électeurs. Il faut bien noter que tous les syndicats ne s'opposent pas aux PPP, et certains, dans l'industrie de la construction, admettent que l'obtention de capitaux privés pour les infrastructures publiques se traduira par un plus grand nombre de projets.

Conclusion

Les PPP constituent un outil précieux, mais ne peuvent pas devenir le seul outil à notre disposition. Ils ne permettent pas de répondre à la question politique fondamentale de la suffisance du financement global des infrastructures. Bien que l'on recoure aux PPP de plus en plus au Canada, nous avons manifestement besoin d'investissements de capitaux supplémentaires pour combler l'insuffisance des investissements passés et suivre le rythme à l'avenir. Des institutions et des conseillers financiers, au Canada et ailleurs, travaillent à mettre au point des modèles de PPP qui s'appliqueraient à un plus large éventail de projets, notamment le groupage, le partage des risques, les partenariats établis par voie concurrentielle, les démarches progressives de partenariat et le recours aux intégrateurs.

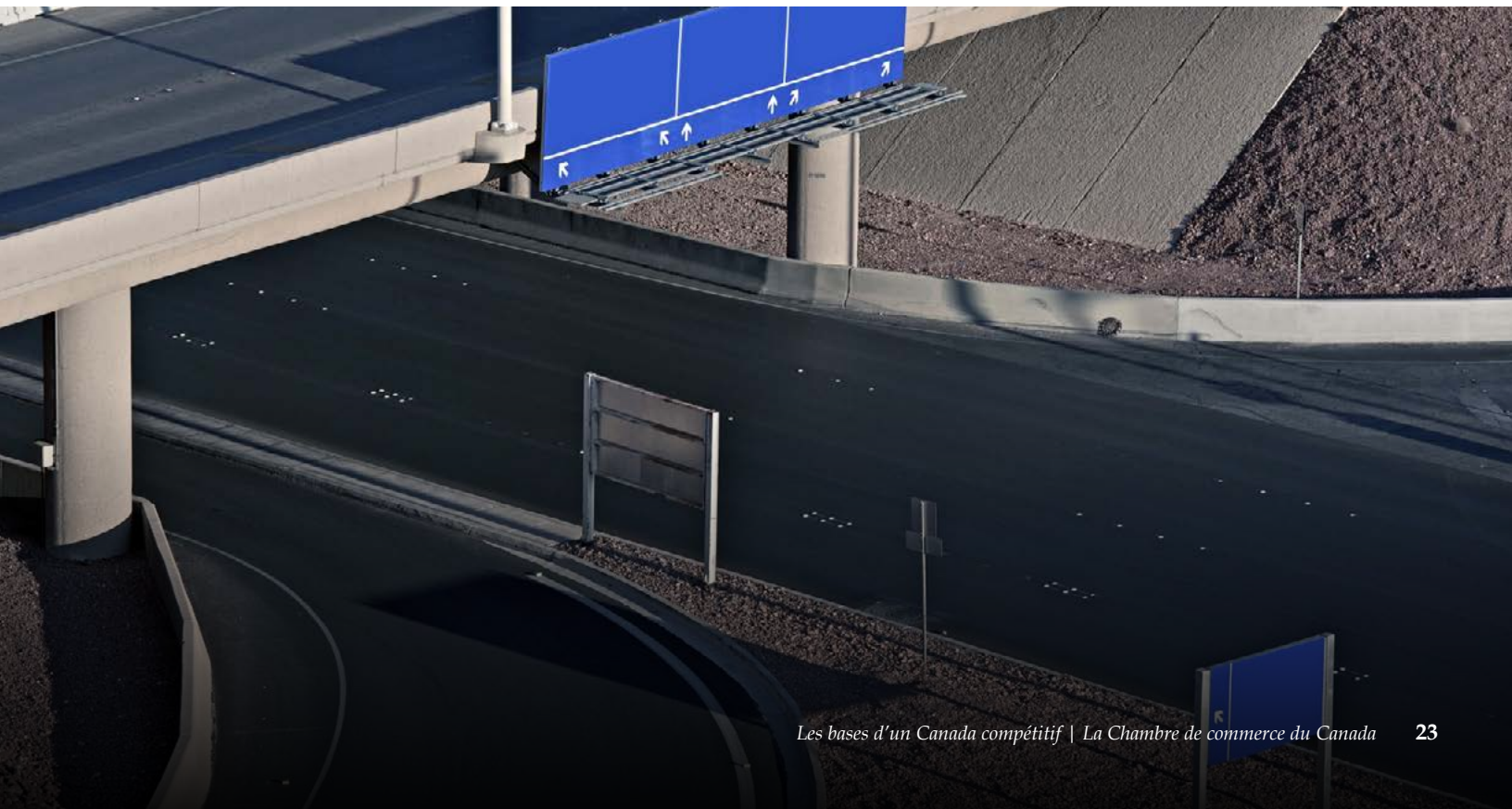
Même avec un grand nombre de choix de nouveaux modèles de financement, il faut concevoir une méthode particulière pour chaque site et chaque cas. Indépendamment du modèle de financement et d'exploitation appliqué, en fin de compte, ce sont les utilisateurs ou les contribuables qui paient. La méthode de financement et d'exploitation est une question d'accès aux capitaux et d'efficience de l'exécution du projet.

Recommandations

Le gouvernement fédéral devrait offrir un soutien technique aux municipalités ainsi qu'aux provinces et territoires afin de les aider à préparer une analyse de rentabilisation et à trouver le modèle de financement le plus efficace pour un projet particulier.

Tous les ordres de gouvernement auraient avantage à s'assurer que les employés concernés du secteur public savent gérer les PPP efficacement et effectuer des investissements de qualité dans des PPP en temps opportun.

Faire valoir la viabilité des projets en PPP dans les centres urbains de taille moyenne au Canada. Ces efforts de promotion devraient comprendre des messages précis destinés à calmer les préoccupations d'éventuels opposants aux PPP.



IV. RENDRE LES INVESTISSEMENTS PLUS EFFICACES

Le deuxième moyen d'améliorer les investissements d'infrastructures au Canada consiste à les rendre plus rentables. Il est possible d'y arriver en insistant davantage sur la définition des projets, en améliorant la gestion des biens, en élargissant au recours aux PPP, en groupant les projets de moindre envergure et en envisageant de nouvelles formes de partenariat public-privé.

Mesures concrètes pour rendre les investissements plus rentables

En accordant une plus grande importance à la **définition des projets**, tous les investissements dans les infrastructures publiques deviendraient plus rentables. La leçon tirée des PPP, qui permettent de respecter les délais et les budgets, est que tous les projets profitent d'une définition complète dès le départ. Il est possible d'attribuer la perception selon laquelle les coûts de transaction des PPP sont plus élevés à la complète transparence de la comptabilité des coûts de revient des PPP ainsi qu'à la rigueur du processus, qui réduira cependant la hausse des coûts et les risques prévus à plus ou moins long terme. Si l'on exigeait la même transparence des projets publics traditionnels, les coûts seraient considérablement plus bas.

Amélioration de l'optimisation des ressources.

En plus de la précision accrue de la définition des projets, il existe d'autres mesures pour améliorer l'optimisation des ressources engagées dans les investissements d'infrastructures. Par exemple, par le truchement de la West Coast Infrastructure Exchange, une entité sans but lucratif qu'ils ont constituée, la Colombie-Britannique, l'Oregon, l'État de Washington et la Californie concertent leurs efforts pour accroître l'optimisation des investissements dans les infrastructures publiques en :

- trouvant les méthodes de conception et de réalisation des projets publics qui produisent une plus grande valeur mesurable pour les deniers publics tout en atteignant les objectifs en matière de politique publique, de responsabilisation et de transparence ;



- mettant en place et présentant de nouveaux mécanismes de financement des projets, y compris ceux qui seraient intéressants pour les investisseurs privés qui, traditionnellement, n'investissent pas dans les infrastructures publiques ;
- présentant des occasions aux investisseurs en leur transmettant des données cohérentes, complètes et de qualité ;
- aidant les investisseurs et les promoteurs de projet à cerner, comprendre et atténuer les risques ;
- communiquant et mettant au point des pratiques exemplaires, et en augmentant la capacité et les compétences spécialisées du secteur public à l'égard de ces nouvelles méthodes ;
- veillant à ce que le billion de dollars prévus par le West Coast Infrastructure Exchange prenne en compte les facteurs de risque du climat.

L'amélioration de la gestion des biens est importante pour ne pas gaspiller les investissements à des réfections tardives qu'il aurait été possible d'éviter en effectuant les réparations et les remplacements au bon moment. Les mesures récentes des gouvernements fédéral et provinciaux pour faire valoir la gestion des actifs sont un pas dans la bonne direction.

Le recours accru aux PPP procurera des fonds supplémentaires aux infrastructures, mais il améliorera aussi le rendement des investissements. Les PPP se caractérisent par des coûts plus faibles au départ et pendant le cycle de vie, une définition des projets plus rigoureuse, et des mesures du rendement intégrées pour assurer la gestion des actifs et la prestation des services.

Le groupage de projets similaires au sein d'un seul territoire de compétence pourrait aider davantage de projets à atteindre une taille qui est plus intéressante pour les investisseurs importants. Les capitaux privés abondent au Canada, mais nombre de projets municipaux sont simplement trop petits pour envisager de les inclure dans un PPP. Le gouvernement fédéral ou les provinces pourraient aider ce marché en rédigeant une documentation normalisée à l'intention des projets municipaux

habituels. Le Royaume-Uni a l'expérience de ce genre de groupage grâce à son programme *Building Schools for Tomorrow* (Bâtir les écoles de demain). Pour réussir, le groupage exige qu'un seul organisme gouvernemental en prenne la responsabilité. Dans le même ordre d'idées, l'Ontario a réussi à grouper plusieurs projets de moindre envergure par le truchement d'Infrastructure Ontario (IO) afin de faciliter le lancement de PPP. Selon IO, le groupage de plusieurs projets aux caractéristiques et au profil de risque similaires, au sein d'un même programme ou d'un même espace juridique (plusieurs postes de la Police provinciale de l'Ontario, par exemple), représente le scénario optimal. IO a fait remarquer qu'il serait difficile d'essayer de grouper plusieurs projets de plus d'un territoire (plusieurs usines de traitement de l'eau de municipalités voisines, mais indépendantes, par exemple), en raison de la complexité des questions de gouvernance.

Bien que le groupage puisse représenter une option intéressante, elle n'est pas sans opposants. Par exemple, certaines administrations municipales craignent que des entreprises locales soient écartées de tels projets parce qu'elles sont trop petites pour soumissionner à des projets groupés, de plus grande envergure.

Recommandations

Que tous les ordres de gouvernement accordent autant d'attention à la définition et à la réalisation des projets traditionnels et financés par l'État qu'aux projets dirigés par des structures alternatives, les entreprises de services publics et les administrations locales, et les PPP, par exemple.

Qu'ils examinent des façons d'améliorer encore l'optimisation des ressources des projets d'infrastructure.

Qu'ils examinent la faisabilité du groupement de projets analogues placés sous une même autorité.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

Les investissements dans les infrastructures publiques sont d'une importance capitale pour la compétitivité et la prospérité future du Canada. Il existe un lien étroit incontestable entre les investissements dans les infrastructures publiques de base que sont les routes, les transports et les services publics, et la tenue de la productivité de tous les secteurs de l'économie canadienne. Le succès des entreprises canadiennes et la qualité de vie de nos citoyens dépendent d'infrastructures modernes et efficaces. Après avoir peu investi pendant de nombreuses années, le Canada est maintenant confronté à l'énorme hausse des investissements requis.

Heureusement, on constate depuis peu des signes de progrès. Le financement des infrastructures par le gouvernement fédéral augmente, et davantage de provinces et de municipalités constatent le lien entre les investissements d'infrastructures et la productivité. Il est crucial de considérer les niveaux d'investissement actuels dans les infrastructures publiques comme un nouveau niveau permanent, plutôt que comme des stimulants économiques à court terme. Ce qu'il faut, c'est un programme d'investissements d'infrastructures soutenus, réguliers et sûrs consentis par tous les ordres de gouvernement.

Il faut investir de façon permanente dans les infrastructures, un peu comme on le fait dans les soins de santé, l'éducation, les loisirs et la sécurité publique. Les infrastructures sont ce qui stimule et soutient l'économie et, par conséquent, la qualité de vie. Une vision stratégique, ainsi qu'un débat public afin d'expliquer l'importance d'infrastructures efficaces pour la croissance économique, ouvrira la voie à l'acceptation par le public de la nécessité d'accroître le niveau des investissements.

Comme première étape vers des investissements d'infrastructures durables, les gouvernements devraient envisager des politiques pour freiner la croissance de la demande d'infrastructures. Beaucoup d'antécédents dans les réformes budgétaires et réglementaires ont permis de réduire la demande d'énergie dans les industries des transports et de la construction résidentielle, de même que dans le secteur industriel, au moyen d'initiatives de conservation et de la mise au point de technologies novatrices.

Si l'on ne tient pas compte du « capital » fourni par les mesures de conservation, il faudra sans cesse accroître les investissements de capitaux dans les infrastructures. Parallèlement, tous les ordres de gouvernement continueront de se heurter à l'opposition aux hausses des recettes fiscales traditionnelles pour apporter ces capitaux. L'offre et l'intérêt du secteur privé suffisent largement pour apporter un capital d'infrastructures et une capacité de gestion. Toutefois, les prêteurs et les exploitants n'apporteront ces capitaux et ces compétences que dans un cadre rigoureux où les risques opérationnels et financiers sont prévisibles et gérables.

À cet égard, les gouvernements devraient également prendre des mesures pour voir à ce que les investissements publics soient aussi efficaces que possible. Ils peuvent y arriver en se concentrant sur les infrastructures de base, en insistant sur la définition des projets et en encourageant une meilleure gestion des actifs.

Pour plus de renseignements, communiquer avec :

Leah Littlepage | Directrice, Canada-États Unis et politiques de transport | llittlepage@chamber.ca | 613.238.4000 (250)

Résumé des recommandations

Bien que les investissements dans les infrastructures publiques aient augmenté dernièrement, il est possible de faire plus pour s'assurer que le Canada ne reprendra pas l'habitude de sous-financer les infrastructures.

Le Canada a besoin d'une stratégie d'investissement à long terme dans les infrastructures qui :

- 1) fasse intervenir tous les ordres de gouvernement dans la construction et la mise en œuvre de ce plan ;
- 2) vise des investissements soutenus, réguliers, transparents et sûrs dans les infrastructures stratégiques de la part de tous les ordres de gouvernement. On ne peut pas assimiler les travaux d'infrastructures à un programme à court terme de relance de l'activité économique. Il faut plutôt les voir comme un engagement à long terme dans notre croissance économique ;
- 3) comprenne un mécanisme durable permettant aux ordres de gouvernement supérieurs de partager le coût des programmes d'immobilisations des municipalités ;
- 4) accorde la priorité aux investissements dans les infrastructures publiques qui généreront un gain net pour l'ensemble de l'économie canadienne. Ils doivent comprendre des investissements ciblés dans les principaux centres économiques, points de passage et réseaux de transport en commun du Canada ;
- 5) accorde autant d'attention à la définition et à la réalisation des projets traditionnels et financés par l'État qu'aux projets dirigés par des structures alternatives, les entreprises de services publics et les administrations locales, et les PPP, par exemple ;
- 6) permette d'intensifier le dialogue avec les parties intéressées du secteur public et d'ailleurs afin de faire ressortir l'importance des infrastructures efficaces pour la croissance économique. Un tel dialogue ouvrira la voie à l'acceptation par le public de la nécessité d'accroître le niveau des investissements ;
- 7) soit assez souple pour s'adapter à l'évolution des besoins de notre société sans encourager les pratiques non efficaces comme l'étalement urbain ;
- 8) continue d'appuyer les organismes, comme Fonds PPP Canada, Partnerships BC et Infrastructure Ontario, qui améliorent la réalisation des projets d'infrastructures publics dans tous les ordres de gouvernement ;
- 9) prévoit un soutien technique aux municipalités ainsi qu'aux provinces et territoires afin de les aider à préparer une analyse de rentabilisation et à trouver le modèle de financement le plus efficace pour un projet particulier ;
- 10) fasse valoir la viabilité des projets en PPP dans les centres urbains de taille moyenne au Canada. Cette promotion doit comprendre un message destiné tout spécialement à calmer les préoccupations des éventuels adversaires des PPP ;
- 11) fasse en sorte que tous les employés concernés du secteur public soient en mesure de gérer des PPP et de réaliser des investissements de qualité en PPP avec efficacité et en temps opportun ;
- 12) encourage l'amélioration et le respect des politiques et des pratiques de gestion des actifs dans tous les ordres de gouvernement ;
- 13) continue de mettre l'accent sur la comptabilisation du plein coût économique et la comptabilité d'exercice dans tous les ordres de gouvernement ;
- 14) permette d'examiner des façons d'améliorer encore l'optimisation des ressources des projets d'infrastructures ;
- 15) permette d'examiner la faisabilité du groupement de projets analogues placés sous une même autorité ;
- 16) comprenne un examen de la viabilité de modèles de financement novateurs comme les frais d'utilisation.

BIBLIOGRAPHIE

1. Arcand, Alan. *The Role of Canada's Major Cities in Attracting Foreign Direct Investment*, Le Conference Board du Canada, 2012.
2. Bombardier inc. *Public-Private Partnerships: Analysis of a financing model for transit infrastructure* — notes, 27 juin 2013.
3. Brox, James A. *Infrastructure Investment: The Foundation of Canadian Competitiveness*, IRPP Policy Matters, 2008.
4. Canada West Foundation. *New Tools for New Times: Innovative Infrastructure Financing, Funding, and Delivery*, 2011.
5. Canada West Foundation. *At the Intersection — The Case for Sustained and Strategic Public Infrastructure Investment*, 2013.
6. Centre canadien de politiques alternatives. *Canada's Infrastructure Gap — Where it Came from and Why it will Cost so Much to Close*, 2013.
7. Association canadienne de l'électricité. *Maximiser les avantages dans un contexte énergétique en pleine évolution*, 2013.
8. Association canadienne du transport urbain. *L'impact économique des investissements dans le transport en commun : Une enquête nationale*, 2010.
9. Association canadienne du transport urbain. *Besoins en infrastructures en transport en commun pour la période de 2010 à 2014*, 2012.
10. Center for American Progress. *Meeting the Infrastructure Imperative An Affordable Plan to Put Americans Back to Work — Rebuilding Our Nation's Infrastructure*, 2012.
11. CEOs for Cities. *The Changing Dynamics of Urban America*, 2004.
12. Le Conference Board du Canada. *The Economic Impact of Ontario's Infrastructure Program*, 2013.
13. Le Conference Board du Canada. *Canada as a Global Leader Delivering Value through Public — Private Partnerships at Home and Abroad*, août 2013.
14. Cool Communities Group. *Live Where You Go, Encouraging location-efficient development in Ontario*, Pembina Institute, Association canadienne du droit de l'environnement, Ecojustice Canada et Zisso Allan Climate Law LLP, juillet 2012.
15. Deloitte LLP. *Closing America's Infrastructure Gap — the Role of Public-Private Partnerships*, 2007.
16. *The Economist Magazine*. 28 septembre 2013.
17. Ernst & Young. *Infrastructure 2012 — Spotlight on Leadership, for the Urban Land Institute*, 2012.
18. Fédération canadienne des municipalités et coll. *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes — vol. 1:2012 Municipal Roads and Water Systems*, 2012.
19. Fédération canadienne des municipalités. *Analyse du budget fédéral de 2013 par la FCM*, 2013.
20. Fédération canadienne des municipalités. *L'état des villes et des collectivités du Canada en 2013*, mai 2013.
21. Infrastructure Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012*, 2011.
22. Infrastructure Funding Council (Manitoba). *New Relationships: A New Order A balanced approach to funding municipal infrastructure in Manitoba*, mai 2011.
23. *Infrastructure Investor*. Juin 2011 et 30 mai 2013.
24. Forum international des transports. *Funding Urban Public Transit, a Case Study Compendium*, 2013.
25. McKellar, P^r James. *A Primer on Public Private Partnerships*, 22 février 2008.
26. McKellar, P^r James. *Presentation to the Government Operations and Estimates Committee*, 1^{er} mai 2007.
27. McKellar, P^r James. *Risk Management: A Framework for Discussion, National Executive Forum on Public Property*, 15 avril 2013.
28. Mirza, Saeed. *Danger Ahead: The Coming Collapse of Canada's Municipal Infrastructure, for the Federation of Canadian Municipalities*, 2007.
29. Table ronde nationale sur l'infrastructure durable. *Infrastructure Financing*, 2007.
30. Table ronde nationale sur l'infrastructure durable. *An Innovative Approach to Sustainable Infrastructure in Canada*, 2007.
31. Table ronde nationale sur l'infrastructure durable. *Innovation as a Solution*, 2007.
32. Table ronde nationale sur l'infrastructure durable. *Smaller Community Infrastructure*, 2007.
33. Ministère de l'Infrastructure de l'Ontario. *Construire ensemble : Emplois et prospérité pour les Ontariennes et les Ontariens*, 2012.
34. Puentes, Robert et Jennifer Thompson. *Banking on Infrastructure: Enhancing State Revolving Funds for Transportation*, Brookings-Rockefeller Project on State and Metropolitan Innovation, septembre 2012.
35. RBC Marchés des Capitaux. Canada — *Infrastructure Finance*, juillet 2013.
36. Rodin, Judith et John Kitzyhaber. *Raising the Grade on Infrastructure: Money, Methods and Message*, www.governing.com, 23 mai 2013.
37. Siemiatycki, Matti et Naeem Farooqi. *Value for Money and Risk in Public — Private Partnerships*, *Journal of the American Planning Association*, vol. 78:3, p. 286-299, 2012.
38. Slack, Enid. *Funding Municipal Infrastructure in Canada: Challenges & Opportunities*, 2012.
39. Statistique Canada. *L'âge de l'infrastructure publique : une perspective provinciale*, 2008.
40. Statistique Canada. Wulong Gu et Macdonald, Ryan. *L'effet de l'infrastructure publique sur les estimations de la productivité multifactorielle au Canada*, 2009.
41. Statistique Canada. John R. Baldwin et Dixon, Jay. *Le capital infrastructurel : sa nature, sa répartition et son importance*, 2008.
42. University of Melbourne. *National PPP Forum — Benchmarking Study, Phase II Report on the performance of PPP projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects*, 2008.

ANNEXE - LISTE DES PARTICIPANTS

- Michael Bernstein, président et chef de la direction, Capstone Infrastructure Corporation
- Nadege Adam, directrice, relations gouvernementales et parlementaires, Bombardier inc.
- Claire-Anne Bundy, administratrice de compte, Infrastructure and Financial Services Group, Exportation et développement Canada à Toronto
- Cherise Burda, directrice, Ontario, Pembina Institute
- Ian Clapp, vice-président, Project Finance, Carillion Canada Inc.
- Scott Gibson, directeur, Direction de l'Élaboration de projets spéciaux, Transports et Infrastructure Nouveau-Brunswick
- Tristan Laflamme, directeur général, Association des pilotes maritimes du Canada
- Fergal Lalor, directeur, Canada, LeighFisher Inc.
- Chris Lorenc, président du conseil d'administration, Infrastructure Funding Council, et président, Manitoba Heavy Construction Association
- Cathie MacDonald, convocatrice, Congrès national des cadres en immobilier public
- John McBride, chef de la direction, Fonds PPP Canada
- James McKellar, doyen associé et directeur du programme Real Estate and Infrastructure, Schulich School of Business, Université York
- John McKendrick, vice-président exécutif, Infrastructure Ontario
- Wendy Reuter, directrice, Recherche et services techniques, Association canadienne du transport urbain

*La préparation de ce document a été rendue possible grâce
au soutien généreux de nos commanditaires*

Diamant



ASSOCIATION OF CONSULTING
ENGINEERING COMPANIES | CANADA
ASSOCIATION DES FIRMES
D'INGÉNIEURS-CONSEILS | CANADA

BOMBARDIER
the evolution of mobility

Platine



CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION
L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA



Or

Bison Transport
McKinsey and Co.
Ontario Power Authority
Port Alberni Port Authority
Thunder Bay Port Authority

OTTAWA

420 - 360 rue Albert
Ottawa, ON
K1R 7X7

📞 613.238.4000

📠 613.238.7643

TORONTO

901 - 55 avenue University
Toronto, ON
M5J 2H7

📞 416.868.6415

📠 416.868.0189

MONTREAL

709 - 1155 rue University
Montréal, QC
H3B 3A7

📞 514.866.4334

📠 514.866.7296

CALGARY

PO Box 38057
Calgary, AB
T3K 5G9

📞 403.271.0595

📠 403.226.6930

LA CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA

THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE



Chamber.ca