



Évaluation du Programme d'aide aux immobilisations

Portée de l'évaluation

L'évaluation du Programme d'aide aux immobilisations (PAI) a été effectuée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et respecte les obligations de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné la mesure dans laquelle le PAI : concorde avec les priorités et les besoins du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC); a atteint ses objectifs intermédiaires; et a permis de réaliser des projets de façon efficace, des années financières (AF) 2019-2020 à 2023-2024.

Aperçu du programme

Le PAI est unique, car il s'agit du seul programme de subventions et de contributions en matière d'infrastructure du MDN. Créé en 1983, il s'agit d'un programme de contribution du crédit 10 qui est utilisé pour financer des projets d'immobilisations hors base liés à l'exploitation de bases, d'escadres et d'installations militaires situées au Canada. Le MDN a recours au PAI pour financer les projets d'immobilisations entrepris avec les provinces, les territoires, les municipalités et les services publics.

Le financement de base est de 5,45 millions de dollars par année, et des fonds supplémentaires sont alloués pour les grands projets d'immobilisations, par exemple 230 millions de dollars pour le prolongement de la piste d'Inuvik. Sept projets ont été achevés durant les années financières (AF) allant de 2019-2020 à 2023-2024.

Les projets financés par le PAI doivent atteindre l'un des principaux objectifs suivants du programme :

- Réduire l'infrastructure et les services non essentiels du MDN en explorant les possibilités de regroupement et d'utilisation conjointe avec des bénéficiaires admissibles;
- Réduire à long terme les coûts de fonctionnement, d'entretien et de réfection des ouvrages municipaux et des installations publiques engagés par le MDN;
- Moderniser ou construire des installations publiques locales qui seront utilisées de façon conjointe par le MDN et les collectivités locales.



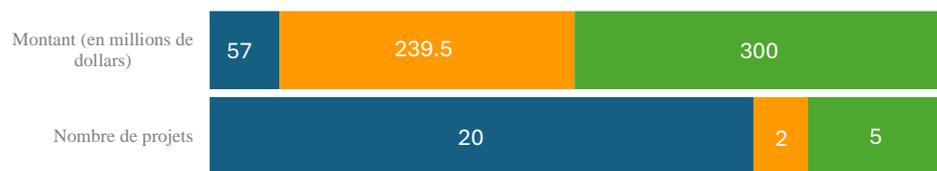
Les résultats finaux attendus du programme sont les suivants :



- Optimiser l'infrastructure du MDN afin de soutenir l'évolution de la structure des forces;
- améliorer la qualité de vie dans les FAC.

Financement et projets dans le cadre du PAI pour les AF 2019-2020 à 2023-2024

■ Budget du PAI ■ Fonds réservés ■ En attente de fonds réservés



Conclusion générale

Le PAI est un programme unique au sein du MDN qui continue de remplir un rôle important, étant donné sa capacité de céder ou de réduire les infrastructures non essentielles et de répondre aux exigences ministérielles grâce à des investissements dans des infrastructures appartenant aux autorités locales; cependant, le manque de visibilité du programme au niveau stratégique nuit à sa capacité à mieux faire connaître les objectifs ministériels en matière de biens immobiliers.

L'évaluation a permis de constater que le PAI atteint ses résultats intermédiaires; toutefois, sa capacité à le faire est limitée par les niveaux de financement de base et de fonds réservés du programme. La capacité du PAI de mesurer l'incidence et de faire progresser ses objectifs serait améliorée grâce à la collecte de données sur la mesure du rendement qui reflètent mieux les modalités du programme, notamment des données sur les économies de coûts estimées.

Les coûts généraux administratifs du PAI sont faibles. Toutefois, le processus global de surveillance des projets n'est pas suffisant pour les projets particulièrement vastes et complexes du programme, comme le prolongement de la piste d'Inuvik. Le financement des projets dans le cadre du PAI représente souvent un processus long et complexe. Les responsables du programme devraient examiner les exigences en matière de rapports pour les projets futurs majeurs et complexes afin de promouvoir la responsabilisation, sans que ne soit assumée une responsabilité excessive. Les délais de traitement sont principalement dictés par les activités d'autres intervenants qui échappent au contrôle du gestionnaire du programme. Une meilleure communication et une meilleure coordination entre les divers intervenants faciliteraient la réalisation des projets. Les responsables du PAI s'affairent à améliorer actuellement la gestion du programme, notamment en clarifiant les rôles et les responsabilités des intervenants dans la nouvelle version du guide de projet et du manuel de procédures du PAI et en mettant à jour les produits de communication pour les publics internes et externes.

Recommandations

- 1 Améliorer l'intégration du PAI à la planification et aux priorités ministérielles en matière de biens immobiliers.
- 2 Veiller à ce que les mesures de gestion en cours soient achevées afin d'améliorer les directives à l'égard des projets en ce qui concerne :
 - les exigences relatives aux rapports des bénéficiaires;
 - la coordination entre les intervenants du MDN et des FAC;
 - l'analyse coûts-avantages des demandeurs du MDN ou des FAC.





Pertinence

Constatation 1 : Le Programme d'aide aux immobilisations répond à un besoin ministériel en finançant des projets de cession d'infrastructures non essentielles et d'amélioration de l'infrastructure à utilisation partagée. Le Programme d'aide aux immobilisations pourrait être mis à profit dans une plus grande mesure pour la cession de biens ou la mise à niveau de l'infrastructure à utilisation partagée s'il était mieux intégré à la planification relative aux biens immobiliers du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement).

Le PAI est un mécanisme utile pour atteindre les objectifs stratégiques en matière de biens immobiliers.

Le portefeuille immobilier n'est pas abordable selon les niveaux actuels de ressources et continue de se détériorer. Le PAI contribue à la gestion du portefeuille immobilier du MDN et des FAC en finançant des projets d'immobilisations mineurs et majeurs qui mènent à la cession d'infrastructures non essentielles ou à l'amélioration d'infrastructure à double usage. Le financement de base du PAI ne représente que 5,45 millions de dollars dans un budget annuel du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]) de 2 milliards de dollars.

Le programme permet au Ministère d'apporter des améliorations nécessaires sur le plan opérationnel à des infrastructures qui n'appartiennent pas au MDN et aux FAC. Le PAI permet également de céder des infrastructures non essentielles, comme les usines de traitement des eaux et des eaux usées, aux municipalités voisines. Ainsi, le Ministère évite des coûts d'exploitation futurs et transfère les principaux risques aux municipalités, qui sont mieux placées pour les gérer.

Le PAI pourrait être mis à profit davantage pour faire progresser les objectifs en matière de biens immobiliers; toutefois, il manque de visibilité au niveau de la haute direction.

Le programme n'est pas systématiquement intégré à la liste consolidée des demandes, et l'établissement des priorités pour les projets financés par le PAI est effectué par le personnel du programme plutôt que par les organes de gouvernance de l'infrastructure en place. Au niveau tactique, la connaissance du programme parmi les demandeurs est largement générée par le « bouche-à-oreille », ce qui entraîne un manque d'information à l'égard du PAI comme option pour les projets potentiels. Selon les dépenses effectuées dans le cadre de son budget annuel de base, le PAI n'est pas sous-utilisé; cependant, l'équipe du programme prévoit que son manque de processus d'établissement stratégique des priorités deviendra un problème plus important compte tenu de la demande croissante de projets. Une meilleure visibilité permettrait de mieux faire connaître le programme afin d'assurer que les responsables du PAI accordent la priorité aux projets appropriés.

Pourquoi c'est important

L'amélioration de l'intégration du PAI dans la planification relative aux biens immobiliers du SMA(IE) permettrait au Ministère d'éviter les occasions ratées d'économies de coûts, de réductions d'infrastructures non essentielles et de projets de construction à utilisation partagée. Une meilleure visibilité au niveau de la haute direction améliorerait également la capacité des responsables du programme à répondre aux priorités ministérielles, comme la durabilité environnementale et l'infrastructure du Nord.

Une meilleure intégration à la planification et aux priorités en matière de biens immobiliers permettrait au PAI de mieux soutenir les objectifs sur le plan immobilier.



Cession : Une augmentation des activités de cession d'infrastructures non essentielles de niveau inférieur dans le cadre du PAI appuierait la rationalisation du portefeuille immobilier et réduirait la responsabilité et les risques connexes; toutefois, il faut que le PAI soit priorisé au sein de l'organisation du SMA(IE) et qu'il dispose des ressources nécessaires pour tirer parti des offres des municipalités assorties de délais.



Réconciliation avec les Autochtones : Les responsables du PAI s'affairent actuellement à inclure les groupes autochtones dans la définition de « bénéficiaire du programme ».

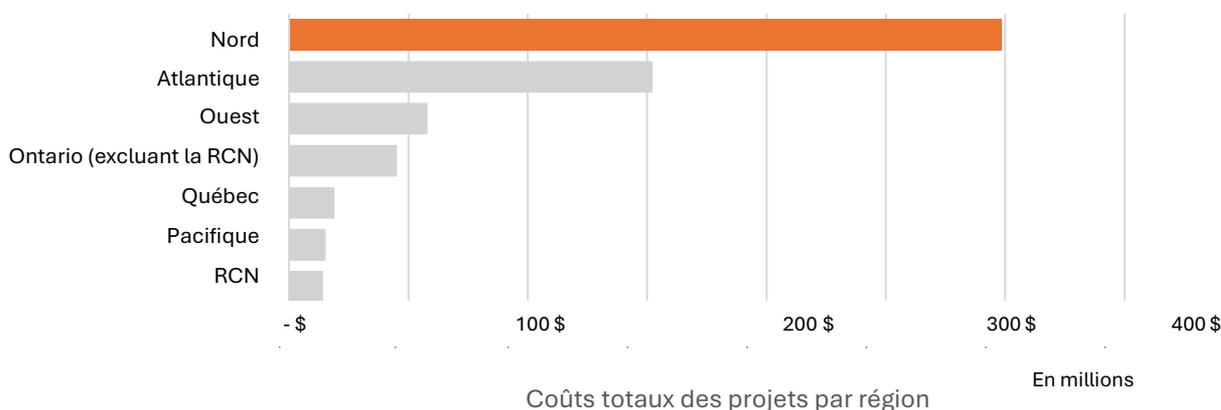


Modernisation du NORAD (Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord) : Compte tenu du manque d'infrastructures appartenant au MDN dans le Nord, il existe des possibilités pour le PAI d'appuyer les efforts de modernisation du NORAD; toutefois, il y a un manque de clarté sur le rôle que jouera le PAI, ce qui met en doute la capacité du programme à agir de façon proactive.



Modernisation de l'énergie : Le PAI finance le transfert d'une partie du réseau électrique de la base des Forces canadiennes Uplands à Ottawa Hydro et sa mise à niveau ainsi que la mise à niveau de l'infrastructure d'approvisionnement en électricité au centre de Dwyer Hill. Le SMA(IE) a également une série de projets énergétiques en ligne, car l'infrastructure de base pour l'électricité est désuète. Cela nécessitera un travail important avec les services publics locaux et augmentera la demande pour les projets financés par le PAI pour soutenir les mises à niveau des services publics, par exemple dans le Nord.

Coûts totaux des projets par région : tiennent compte de la priorisation du Nord avec le projet de piste d'Inuvik, d'une valeur de 230 millions de dollars, entre autres projets



Recommandation 1

Améliorer l'intégration du PAI à la planification et aux priorités ministérielles en matière de biens immobiliers.





Efficacité

Constatation 2 : Le Programme d'aide aux immobilisations atteint les résultats énoncés; toutefois, il n'y a pas de rapports officiels sur les avantages des projets financés par le PAI, et l'efficacité du programme est limitée par ses niveaux de financement.

Pourquoi c'est important

Le PAI a le potentiel de mieux soutenir les objectifs du Ministère en matière de biens immobiliers, mais il est limité par un manque de données officielles et exactes sur le rendement, ainsi que par ses niveaux de financement de base et dédié. La collecte de données liées aux résultats, comme les économies estimatives, permettrait aux responsables du programme de prendre des décisions fondées sur les données concernant la façon d'affecter les ressources limitées.

L'évaluation a permis de constater que le programme atteint ses résultats intermédiaires.

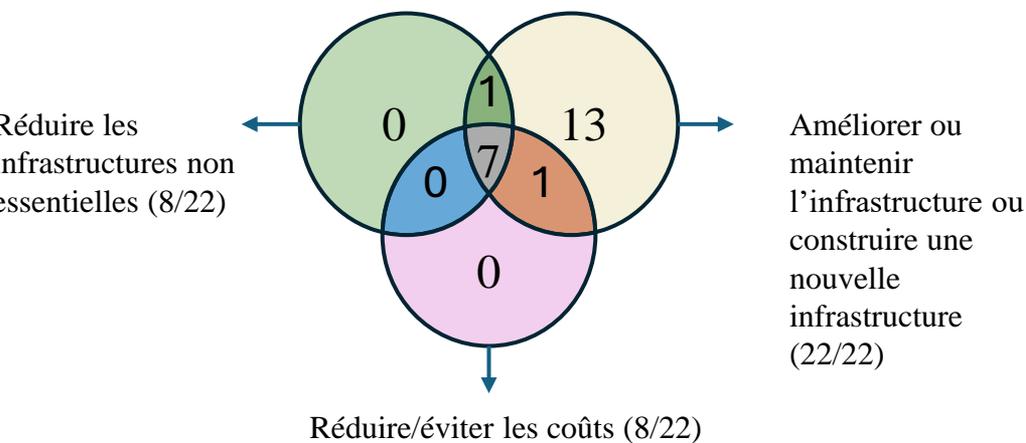
Résultat du programme	Données (des AF 2019-2020 à 2023-2024)	Exemple
Le PAI contribue à la réduction des infrastructures et des services non essentiels du MDN.	Au total, 8 des 22 projets en cours ou terminés se traduisent par une réduction des infrastructures non essentielles du MDN.	Le projet de la station de pompage de St-Jean transfère la station de pompage des eaux usées sur la base (valeur marchande de 36 100 \$) à la ville de Saint-Jean.
Le PAI permet de réaliser des économies de coûts et de réduire la responsabilité du MDN en transférant les actifs et les risques à des tierces parties.	Dans un échantillon de cinq projets d'une valeur de 26,3 millions de dollars (coûts réels et prévus et données incomplètes sur l'exploitation et l'entretien), le PAI a permis au MDN d'économiser environ 1,4 million de dollars, et 8 des 22 projets en cours ou terminés comportent un transfert de responsabilité qui réduit la responsabilité du MDN.	Le projet de raccordement des égouts à Bagotville facilite le transfert, de la garnison Bagotville à la ville du Saguenay, de tous les services existants de traitement des eaux usées qui n'appartiennent pas au MDN. Ce projet transfère à la municipalité le risque de posséder et d'entretenir le bien et permet au Ministère de réaliser des économies estimatives d'environ 2 millions de dollars.
Le PAI améliore l'infrastructure à usage partagé pour le MDN et les FAC ainsi que pour leur personnel et leur famille.	Au total, 22 des 22 projets en cours ou terminés se traduisent par une infrastructure à utilisation partagée améliorée, maintenue ou nouvelle.	Le projet lié aux eaux pluviales de Vernon permet de satisfaire aux exigences majeures en matière de réparation tout en intégrant le système de drainage des eaux pluviales du camp militaire dans l'infrastructure municipale de la ville de Vernon.

Le PAI ne recueille pas systématiquement de données sur les avantages des projets financés par le PAI ni ne rend compte de ces données.

Les renseignements sur la mesure du rendement sont saisis et tenus à jour par l'équipe responsable du programme, mais non de façon systématique, et ils ne sont pas mesurés conformément aux indicateurs des modalités. Le PAI ne classe pas ses projets par résultat; toutefois, il utilise une liste de vérification pour déterminer si un projet satisfait à au moins un des trois principaux objectifs du mandat du PAI approuvé par le Conseil du Trésor. Tous les projets en cours ou terminés ont été évalués comme étant conformes à un ou plusieurs des trois résultats intermédiaires suivants :

Les huit projets qui comprennent le dessaisissement d'infrastructures non essentielles permettent la rationalisation du portefeuille immobilier du Ministère et lui permettent également de transférer les risques associés au maintien de la propriété des infrastructures. Le programme, toutefois, manque de données sur les économies de coûts pour ses projets de dessaisissement. L'évaluation a permis de constater que, dans un échantillon de cinq projets d'une valeur de 26,3 millions de dollars (coûts réels et prévus, avec des données incomplètes sur le fonctionnement et l'entretien), le PAI a permis au MDN d'économiser environ 1,4 million de dollars¹. Ces données n'étaient toutefois pas facilement accessibles.

Concordance entre les projets financés par le PAI et les objectifs du programme



*22 projets en cours ou terminés (cela exclut les 5 projets en attente de fonds réservés).

La mesure dans laquelle le PAI peut atteindre ses objectifs est limitée par son financement de base et son financement réservé. Le financement annuel du PAI, soit 5,45 millions de dollars par année, est insuffisant et donne lieu à des projets qui sont délibérément prolongés. Bien que le financement de base du programme puisse être géré de façon à ce que le PAI contribue aux projets entrepris, il entraîne des retards dans la réalisation des projets et une capacité limitée à accepter de nouveaux projets. De plus, le PAI a 300 millions de dollars de fonds réservés en attente pour réaliser de grands projets d'immobilisations. Les projets qui sont en attente de fonds réservés font face à des délais encore plus longs. Le plafond de financement actuel et les fonds réservés limités nuisent à la capacité du PAI à atteindre ses objectifs en temps opportun et réduisent sa capacité à appuyer les objectifs du MDN en matière de biens immobiliers.

(1) Remarque : Si on exclut le projet Comox de l'analyse de sensibilité, les quatre autres projets ont entraîné une perte d'environ 3,5 millions de dollars. Les facteurs 3 non pécuniaires de la réduction de la responsabilité, du dessaisissement des infrastructures non essentielles et de l'amélioration de l'infrastructure pour les membres du personnel du MDN et des FAC et de leurs familles doivent être ajoutés à l'évaluation globale pour que l'on puisse déterminer la véritable valeur du programme.

Efficiences

Constatation 3 : Bien que le Programme d'aide aux immobilisations comporte de faibles coûts administratifs, le processus global de surveillance des projets ne suffit pas pour les projets particulièrement importants et complexes.

Les mesures de gestion du PAI sont en cours de mise à jour.

Les mesures de gestion de projet et de programme du PAI qui sont en place sont conformes aux directives et aux procédures du SMA(IE), mais ne sont pas exhaustives et à jour (p. ex., manuel du PAI, directives en matière de filtrage, etc.). Les responsables du programme mettent actuellement à jour les instruments d'orientation dans le cadre d'un examen global des processus du programme, notamment :

- Mise à jour du manuel du PAI, qui devient le guide de projet et le manuel de procédures du PAI, ce qui comprend la révision d'une charte de projet générique, des rôles et responsabilités clarifiés et des descriptions de procédures qui étaient nouvelles ou imprécises;
- Apport de modifications au rapport trimestriel du PAI;
- Révision des modalités afin d'y intégrer des améliorations continues.



Les intervenants ne comprennent pas exactement les rôles et les responsabilités.

Il y a une gouvernance minimale en ce qui concerne la sélection des projets en raison de la faible envergure du programme et du manque de visibilité. Les intervenants ont indiqué un manque de connaissance du programme et ne comprenaient pas parfaitement les rôles et les responsabilités. Les demandeurs du MDN et des FAC étaient d'avis général que le PAI a besoin d'une meilleure promotion et d'une plus grande visibilité, comme des cours pour les Opérations immobilières (Ops Imm) et des présentations sur les bases et les escadres. De plus, étant donné que les Ops Imm connaissaient peu le programme, elles étaient peu enclines à l'utiliser.

L'équipe du PAI élabore actuellement des trousseaux d'information pour les publics internes et externes et met à jour les documents de communication liés au PAI pour répondre à cette préoccupation.

Il existe des occasions d'améliorer la surveillance des projets et la production de rapports connexes.

Bien que les responsables du PAI ne soient pas responsables de la mise en œuvre des projets, ils recueillent des rapports auprès des bénéficiaires pour surveiller les progrès; cependant, les exigences en matière de surveillance et de production de rapports sont limitées et doivent être harmonisées avec les exigences en matière de reddition de comptes pour les projets de plus grande envergure. Pour assurer une surveillance rigoureuse des projets, l'équipe du programme met à jour le manuel du PAI et révisé le rapport trimestriel.

Le personnel des Ops Imm aux niveaux locaux et régionaux participe à la phase initiale d'un projet en réalisant un examen technique du plan et peut également faire appel à des experts ou des techniciens locaux; cependant, les plans appartiennent au bénéficiaire. Bien que les interactions avec les bénéficiaires varient selon la région et le site local, les Ops Imm ne procèdent pas à une inspection finale du projet terminé, ni ne surveillent la construction par le bénéficiaire, à moins que l'infrastructure du projet touche la propriété du MDN.

Pourquoi c'est important

Le MDN et les FAC doivent demeurer responsables de la façon dont les bénéficiaires utilisent le financement des programmes de contribution pour des projets vastes et complexes. Des processus de surveillance rigoureux et des rôles clairs pour les intervenants favorisent la responsabilisation sans que le MDN et les FAC assument une responsabilité excessive.

Étude de cas : Prolongement de la piste d'Inuvik

- L'évaluation a révélé que les processus existants de surveillance et de production de rapports ne suffisaient pas à un grand projet de cette envergure. Des mesures de contrôle comme des estimations des coûts du projet par des tiers et des exigences prédéfinies en matière de rapports n'étaient pas en place dès le départ. Les responsables du programme devraient examiner les exigences en matière de production de rapports en ce qui concerne les futurs projets vastes et complexes.
- Le budget du projet est passé d'une estimation initiale de 150 millions de dollars à 230 millions de dollars. Les prix étaient fondés sur des estimations des 10 dernières années. La COVID a eu une incidence sur les prix des produits et la disponibilité de la main-d'œuvre. Les estimations ont été générées par le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, mais le MDN a travaillé en étroite collaboration avec lui.
- Une entente de mise en œuvre révisée a été conclue en janvier 2023 pour tenir compte du nouveau coût.

Le PAI a un faible ratio de frais généraux.

Compte tenu de sa petite taille, et seulement deux postes spécifiques au cours de la période d'évaluation, le PAI a maintenu un faible ratio de frais généraux. En raison de la pandémie, le programme a connu une augmentation de son ratio de frais généraux administratifs, puis le ratio s'est rétabli en 2023-2024 à environ 4 %.

AF	Total des charges administratives (Y)	Dépenses (X)	Ratio Y/X
2019-2020	225 064 \$	5 400 000 \$	4 %
2020-2021	190 941 \$	5 400 000 \$	4 %
2021-2022	201 515 \$	1 132 623 \$	18 %
2022-2023	199 659 \$	2 550 910 \$	8 %
2023-2024	232 367 \$	5 450 000 \$	4 %

Tableau fondé sur le financement de base seulement. Il exclut le régime d'avantages sociaux des employés ainsi que les salaires et les coûts administratifs associés au travail des autres intervenants du Ministère, notamment les Ops Imm, les avocats et les experts en la matière du MDN et des FAC.

Efficiences

Constatation 4 : Le financement des projets dans le cadre du Programme d'aide aux immobilisations est souvent un processus long et complexe. Les délais de traitement sont principalement dictés par les activités d'autres intervenants qui échappent au contrôle du gestionnaire de programme. Une meilleure communication et une meilleure coordination entre les divers intervenants faciliteraient la réalisation des projets.

La coordination de plusieurs intervenants complique les échéanciers des projets.

Des facteurs externes au programme peuvent retarder les échéanciers des projets, ce qui exige une meilleure coordination avec les intervenants du programme. En particulier, les activités suivantes influent grandement sur l'échéancier d'un projet (intervenants indiqués entre parenthèses) :



Acquisition de fonds réservés
(organes de gouvernance du SMA[IE])



Obligation de consulter et travaux archéologiques
(peuples autochtones)



Processus de dessaisissement, y compris la diligence raisonnable et la diffusion en priorité
(directeur général, Exigences du portefeuille)



Calendrier de construction
(bénéficiaire)



Négociation d'une entente de contribution
(bénéficiaire)



Exigence d'approbation provinciale en vertu de la loi M-30
(gouvernement du Québec)

Plusieurs étapes et intervenants participent aux processus de détermination, de définition et de mise en œuvre de projet dans le cadre du PAI. Les commentaires recueillis lors des entrevues indiquent qu'il est possible d'améliorer la coordination entre les intervenants du MDN et des FAC, notamment les responsables du dessaisissement, des Ops Imm, des Services juridiques et d'autres représentants de niveau 1 (N1). Cela permettrait une plus grande efficacité pendant la réalisation des projets et pourrait réduire les délais.

Pour les projets qui s'appuient sur le financement de base du PAI, le temps requis entre le début du projet (identification du projet) et la deuxième approbation de l'entente de contribution (ou versement du financement) était en moyenne de 32 mois. La médiane était de 13 mois. Les projets financés par le PAI qui nécessitent un financement spécial doivent attendre que les fonds du SMA (IE) soient disponibles. Cinq projets en attente de financement réservé sont en suspens depuis 1 à 10 ans. En raison des délais prolongés associés au besoin d'accéder à des fonds spécifiques, on risque de manquer des occasions partagées assorties d'échéances précises.

Pourquoi c'est important

Des retards dans le calendrier des projets peuvent :

- faire perdre l'intérêt des municipalités à l'égard de projets éventuels;
- contribuer à une hausse des budgets de projet et entraîner des dépassements de coûts;
- avoir une incidence opérationnelle;
- donner lieu à des fonds périmés ou retournés (comme il est indiqué dans le tableau suivant).

En général, les projets ont été réalisés plus rapidement lorsque les conditions suivantes étaient en place : le projet était déjà lié à un plan envisagé par le bénéficiaire; aucun dessaisissement n'était requis; la loi M-30 ne s'appliquait pas; il n'y avait aucune incidence sur le maintien en poste des fonctionnaires; et les projets bénéficiant du financement de base étaient de moindre valeur, ce qui permettait de mener rapidement à terme les projets grâce au financement annuel.

Le PAI doit être plus souple pour tirer profit des offres temporelles des municipalités qui permettraient au MDN de réduire ses biens non essentiels et de se décharger de responsabilités.

- Intervenants des Ops Imm



Étude de cas : Prolongement de la piste d'Inuvik

En 2008, le commandant 1 de la Division aérienne du Canada a déclaré que « le prolongement de la piste d'Inuvik est essentiel à la conduite actuelle et future des opérations aériennes de souveraineté dans le Nord. » Selon les échéanciers actuels du projet, on estime que la construction du prolongement de la piste d'Inuvik sera terminée d'ici 2027. Il y a également un risque que les exigences techniques initiales ne répondent pas aux besoins opérationnels futurs du nouveau CC-330 Husky.

Fonds dépensés

AF	Budget (en millions)	Fonds dépensés (en millions)	Fonds dépensés (en %)
2019-2020	5,45 \$	5,4 \$	99
2020-2021	5,45 \$	5,4 \$	99
2021-2022	5,45 \$	1,13 \$	21
2022-2023	5,45 \$	2,55 \$	47*
2023-2024	5,45 \$	5,45 \$	100

*Les fonds non dépensés ont été retournés avant la fin de l'AF.

Recommandation 2

Veiller à ce que les mesures de gestion en cours soient achevées afin d'améliorer l'orientation des projets concernant :

- les exigences en matière de rapports des bénéficiaires;
- la coordination entre les intervenants du MDN et des FAC;
- l'analyse coûts-avantages des demandeurs du MDN ou des FAC.



Annexe A : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesures de la direction
<p>1. Améliorer l'intégration du PAI à la planification et aux priorités ministérielles en matière de biens immobiliers.</p>	<p>Plan d'action de la direction (PAD) n° 1 : Le SMA(IE) est d'accord avec cette recommandation et agira de manière à accroître la visibilité du potentiel du PAI au niveau de la haute direction en augmentant la participation à l'interne avec les intervenants du MDN.</p> <p>En cours :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au sujet des recommandations du MDN visant à réviser les modalités et à harmoniser le programme avec les plans et les priorités en matière de biens immobiliers aux fins d'examen : <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une analyse des lacunes afin de déterminer quels secteurs pourraient s'harmoniser plus étroitement avec les priorités du plan de portefeuille national de biens immobiliers (PPNBI), comme une hausse des activités de dessaisissement d'infrastructures non essentielles et de niveau inférieur; la désignation de propriétaires d'infrastructure de groupes autochtones en tant que bénéficiaires admissibles; la modernisation du NORAD; et la modernisation de l'approvisionnement en énergie et en eau. 2) Accroître la mobilisation des destinataires de N1 à N3 afin d'améliorer l'intégration du PAI à la planification et aux priorités du Ministère en matière de biens immobiliers. <ul style="list-style-type: none"> • Rehausser la fiabilité du libellé du PAI et renforcer l'inclusion des exigences du PAI dans le PPNBI et dans les processus de définition des exigences en matière de biens immobiliers (p. ex., lettre d'appel sur la liste consolidée des demandes du MDN), et mieux faire connaître le PAI au sein des diverses tables de gestion des biens immobiliers du Ministère. Accroître la sensibilisation au moyen de documents de communication, préparés pour divers publics et présentés à des séances de perfectionnement professionnel, à des comités de la haute direction et à des conseils de gouvernance, qui examineront les modifications apportées au PAI à la suite de consultations avec le SCT. 3) Au moyen des processus ministériels existants, explorer les options de gestion de l'affectation des fonds au titre du PAI en fonction d'un cycle de trois ans. L'objectif est de réviser le besoin actuel de financement annuel de 5,4 millions de dollars et d'allouer les fonds en fonction de prévisions triennales selon nos niveaux de référence actuels. <ul style="list-style-type: none"> • Cela améliorerait l'harmonisation de l'affectation budgétaire avec les pressions financières du programme, qui fluctuent d'une année à l'autre, ainsi qu'avec les priorités ministérielles. L'approbation serait demandée par l'entremise d'une réunion d'information de la haute direction avec les comités et les conseils de gouvernance. <p>Date cible : 30 novembre 2026</p> <p>BPR : SMA(IE)</p> <p>Livrable : Ce PAD sera considéré comme fermé lorsque le SMA(IE)/Directeur général – Services d'ingénierie (Infrastructure et environnement) aura effectué l'analyse des lacunes au niveau des modalités, présenté des recommandations de révisions et consulté le SCT. Les révisions seraient organisées en un calendrier de mise en œuvre et un plan de communication à présenter à la haute direction. Cela comprendrait un processus officiel pour traiter les variations des exigences de financement et serait approuvé au niveau N1.</p> <p>Énoncé de risque : Il y a un risque que si l'on ne mène pas à terme les consultations avec le SCT et qu'on ne conclut pas d'entente, le PAI soit régi selon les modalités existantes. Le programme ne serait ainsi pas efficacement intégré à la planification et aux priorités du Ministère en matière de biens immobiliers. Par conséquent, cela peut entraîner des décisions inefficaces de la haute direction, une diminution des activités possibles de cession, une prise de décision réactive à l'égard des projets et une incapacité de relever les défis liés à une augmentation prévue des demandes de financement au titre du PAI.</p>



Annexe A : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesures de la direction
<p>2. Veiller à ce que les mesures de la direction en cours soient achevées afin d'améliorer l'orientation des projets concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les exigences en matière de rapports des bénéficiaires; • la coordination entre les intervenants du MDN et des FAC; • l'analyse coûts-avantages des demandeurs du MDN ou des FAC. 	<p>Plan d'action de la direction n° 2 : Le SMA(IE) est d'accord avec cette recommandation et agira de manière à améliorer l'orientation des projets dans le cadre du PAI en faisant mieux connaître le programme à l'interne auprès des intervenants du MDN et des FAC.</p> <p>En cours :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Améliorer les exigences relatives aux rapports des bénéficiaires de la façon suivante : <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une procédure concernant la production de rapports par les bénéficiaires qui comprend des directives dans la documentation du PAI portant sur les rôles et les responsabilités des intervenants. • Revoir l'entente de contribution avec les Services juridiques afin d'examiner la possibilité d'inclure les résultats des consultations avec le SCT et les exigences relatives aux rapports présentés par les bénéficiaires. Renforcer la coordination entre les intervenants du MDN et des FAC afin d'assurer l'efficacité globale du programme et améliorer le guide de projet et le manuel de procédures du PAI. 2) Améliorer les connaissances de la communauté de projet sur l'approche de financement direct dans le cadre du PAI au moyen de présentations liées aux projets, grâce à l'établissement d'un processus officiel de projet lié au PAI qui comprend la définition des rôles et des responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> • un modèle de lettre d'intention, élaboré avec les Services juridiques, qui permet aux équipes de projet en collaboration avec le gestionnaire de programme du PAI d'entreprendre des travaux avec les municipalités qui pourraient être admissibles à des contributions dans le cadre du PAI; • un modèle révisé d'entente de contribution qui fournit des options de remplacement sur le plan juridique pour les articles qui pourraient nécessiter une révision fréquente et des conseils juridiques afin de raccourcir la période d'élaboration et d'approbation de l'entente de contribution; • lorsque des données sont disponibles, l'élaboration d'un processus d'analyse coûts-avantages plus rigoureux avec divers intervenants, pour les projets admissibles dans le cadre du PAI, qu'on inclurait dans le guide de projet et le manuel de procédures du PAI. <p>Date cible : 30 novembre 2026</p> <p>BPR : SMA(IE)</p> <p>Livrable : Ce PAD sera considéré comme fermé lorsque le SMA(IE)/Directeur général – Services d'ingénierie (Infrastructure et environnement) aura apporté les mises à jour ou les révisions au guide de projet et au manuel de procédures du PAI. Cela sera présenté dans le cadre de forums de perfectionnement professionnel avec les équipes de projet ainsi qu'au moyen de présentations PowerPoint lors des séances de consultation de la haute direction.</p> <p>Énoncé de risque : Si les révisions ne correspondent pas aux modalités révisées, le programme aura une capacité limitée d'améliorer les connaissances des divers intervenants et la coordination avec ceux-ci et d'orienter les équipes de projet et les bénéficiaires admissibles par rapport aux procédures. Cela limitera la capacité d'établir une exigence de production de rapports pour les bénéficiaires admissibles au PAI et réduira la capacité du programme d'améliorer la production de rapports sur les économies de coûts et les avantages du programme.</p>

