

# L'organisation professionnelle pour une gestion de l'ensemble du cycle de vie des actifs



Réponse envoyée par courriel à [info.info@canada.ca](mailto:info.info@canada.ca)

29 juin 2021

L'honorable Catherine McKenna  
Ministre de l'Infrastructure et des Collectivités  
180, rue Kent, bureau 1100  
Ottawa (Ontario) K1P 0B6

Madame la Ministre McKenna,

C'est avec plaisir que *The Institute of Asset Management (IAM) Canada* vous présente une réponse au Document de mobilisation sur l'évaluation de l'infrastructure nationale et est prêt à contribuer à " Bâtir le Canada que nous voulons en 2050 ".

Nous saluons l'initiative du gouvernement de planifier ses infrastructures selon les meilleures pratiques mondiales en matière de gestion d'actifs et nous souhaitons devenir un partenaire dans la définition d'une stratégie durable pour assurer une meilleure qualité de vie à tous les Canadiens. L'IAM Canada représente les propriétaires d'actifs canadiens et les professionnels de la gestion d'actifs œuvrant dans les secteurs municipal, provincial, fédéral et privé et fait partie d'un réseau international d'experts dans le domaine de la gestion d'actifs.

## Un cadre pour la réussite

En examinant les trois priorités du document d'engagement, nous pensons que les éléments suivants seront importants pour leur réussite :

- ✓ **Planifier** grâce à l'évaluation des besoins fondée sur la valeur et tenant compte des infrastructures existantes et nouvelles;
- ✓ **Concevoir, construire, exploiter et entretenir** les infrastructures afin de renforcer la confiance des investisseurs et des autres intervenants dans la stratégie d'investissement et l'exécution de la gestion durable et du cycle de vie des infrastructures;
- ✓ **Gouverner** par l'établissement de partenariats entre les intervenants et les communautés, en s'appuyant sur différents modèles financiers innovants.

IAM Canada croit qu'un cadre de référence reconnu mondialement et des outils complémentaires, comme ceux élaborés par *The Institute of Asset Management*, peuvent servir de base à la réalisation des priorités du gouvernement. Le cadre de l'IAM appuie la prise de décisions fondée sur des données probantes pour équilibrer les risques, la performance et les coûts. Il reflète les normes ISO 55000 qui ont été élaborées par plus de 30 pays dans le monde et ont été reconnues internationalement (y compris au Royaume-Uni et en Australie) et adoptées par les gouvernements, les organisations et la société depuis 2004.

## La communauté de l'IAM est prête à s'engager

La diverse communauté internationale de l'IAM est prête à contribuer, dans un rôle consultatif, à la mise en œuvre du Plan pour 2050 et à doter notre pays des infrastructures dont il a besoin et qu'il mérite.

Veuillez recevoir nos meilleures salutations,

Bonnie Tam  
IAM Canada  
Présidente  
[bonnie.tam@canada.theiam.org](mailto:bonnie.tam@canada.theiam.org)

Andy Watts  
IAM  
Directeur général  
[andy.watts@theiam.org](mailto:andy.watts@theiam.org)

# Réponse de l'IAM Canada à la consultation du gouvernement canadien pour l'Évaluation nationale des infrastructures



Juin 2021

Nous saluons l'initiative de mobilisation sur l'évaluation de l'infrastructure nationale et préconisons l'adoption d'un cadre fondé sur une approche considérant l'ensemble du cycle de vie des infrastructures existants et futures ainsi qu'une méthodologie axée sur la valeur. L'*Institute of Asset Management* [1] Canada peut contribuer, à titre consultatif, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan national d'infrastructure, afin d'évaluer les besoins à long terme, de favoriser la synergie entre les propriétaires et les bailleurs de fonds et de déterminer des modalités de financement novatrices.

## Remédier à l'état des infrastructures existantes

Bien que l'initiative d'évaluation des infrastructures nationales soit axée, à juste titre, sur la création de nouvelles infrastructures (et l'atténuation de l'impact sur le carbone), il convient de noter que les nouvelles infrastructures ajoutent généralement < 5 % de capacité supplémentaire chaque année. Les risques et les opportunités les plus importants concernent les infrastructures existantes.

Si les infrastructures existantes (et les nouvelles !) ne sont pas entretenues et renouvelées en temps voulu, une proportion importante des 95% de capacité et de valeur restantes pourrait être perdue. Si l'on laisse la base de l'infrastructure existante se dégrader en raison d'un sous-investissement prolongé, des investissements importants seront nécessaires pour la ramener à un niveau de service acceptable; des exemples de ce type ont été mis en évidence au cours des dernières décennies, dans divers secteurs.

---

La contribution spécifique de IAM Canada est de permettre l'activation d'un cadre qui englobe l'évaluation, la gestion et le financement efficaces des infrastructures existantes au profit des nouvelles infrastructures.

---

## Le Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes est alarmant

La Société canadienne des ingénieurs civils, la Fédération canadienne des municipalités et d'autres organisations ont fait part de leurs préoccupations. Certaines des principales conclusions du Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes de 2019 [2] ont de quoi alarmer :

- Près de 40 % des routes et des ponts sont dans un état moyen, mauvais ou très mauvais, et environ 80 % ont plus de 20 ans.
- Entre 30 et 35 % des installations récréatives et culturelles sont dans un état moyen, mauvais ou très mauvais.
- 30 % des infrastructures en eau (telles que les conduites d'eau et les égouts) sont dans un état moyen, mauvais ou très mauvais.

L'approche actuelle en matière d'investissement dans les infrastructures existantes crée un déficit croissant; elle ne représente pas une utilisation optimale des fonds publics et n'est pas viable à long terme. Bien que l'Enquête sur les infrastructures publiques essentielles du Canada [2] constitue une étape dans la compréhension des capacités d'améliorer l'impact des investissements dans les infrastructures, les données actuelles sur l'état et la performance ne sont toujours pas suffisamment complètes, cohérentes et fiables pour aider à réduire les risques, à prendre des décisions optimales concernant l'entretien, la réhabilitation ou le remplacement des infrastructures existantes et à élaborer des plans financiers stratégiques solides.

L'IAM soutient les organisations dans le développement de processus de prise de décision financière mettant l'accent sur :

- un leadership et une responsabilité sociale/éthique rehaussée;
- l'assurance pour les financeurs potentiels que l'infrastructure générera de la valeur;
- l'adhésion de toutes les parties à un cadre commun.

---

L'IAM Canada suggère que l'élaboration d'un plan national sur les infrastructures nécessite une approche holistique et équilibrée qui repose sur un cadre commun pour les infrastructures existantes et nouvelles afin de répondre aux trois priorités fixées par le gouvernement canadien.

---

## **Valeur des infrastructures nationales**

Les infrastructures sont essentielles à la prospérité et à la qualité de vie du pays. Les infrastructures sont un catalyseur pour le renouvellement/la régénération des villes et des régions, reliant les emplois et les foyers, remédiant aux déséquilibres régionaux et sociaux et promouvant les communautés durables. Le gouvernement a la possibilité de considérer toutes les infrastructures nationales comme un actif dont la nation tire une valeur à long terme. Pour cela, il faut changer d'état d'esprit et ne plus se concentrer sur le coût initial, le coût du capital et la fourniture des infrastructures, mais plutôt sur l'objectif et le besoin d'infrastructures, la manière dont elles sont fournies et la valeur qu'elles apportent à la nation. Les *National Audit Offices* du Royaume-Uni, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande envisagent d'adopter une approche fondée sur la valeur pour leurs évaluations plutôt qu'une approche purement fondée sur les coûts.

---

Une approche en gestion d'actifs basée sur la valeur est fondée sur la capacité à développer des prévisions d'investissement à long terme, fondées sur des données objectives, pour le cycle de vie des actifs des portefeuilles d'infrastructures. Cette approche fournit une base pour une prise de décision transparente et solide en matière de priorisation. L'IAM préconise les approches en gestion d'actifs fondées sur la valeur et possède une vaste expérience dans le soutien de leur développement.

---

## **Atteindre des résultats socio-économiques et environnementaux avec des ressources optimisées**

Il y a inévitablement une limite au financement disponible, comme il y a d'ailleurs une limite à la capacité de l'industrie à réaliser des travaux ou aux perturbations qui peuvent être tolérées pendant la mise en œuvre des travaux d'infrastructure. Cela conduit naturellement à la nécessité d'établir des priorités dans l'ensemble du patrimoine afin d'équilibrer les aspects concurrents de la performance des actifs (génération de valeur), des coûts et des risques. Cette hiérarchisation doit s'aligner sur les priorités des intervenants (clients/actionnaires). Au Canada, étant donné que plus de 60 % des infrastructures appartiennent principalement aux gouvernements municipaux et provinciaux, nous comprenons la nécessité de créer une coordination entre les bailleurs de fonds (publics ou privés) et les propriétaires.

Il est également important que les investissements dans les infrastructures visent à atteindre des résultats socio-économiques et environnementaux spécifiques sur une base durable et à long terme. Cela garantira que la bonne combinaison intégrée de systèmes d'infrastructure (par exemple, le logement, le transport, les services publics, les systèmes d'énergie propre, les parcs) est sélectionnée pour obtenir les résultats requis.

L'approche traditionnelle de création d'infrastructures à la pièce, avec des analyses de rentabilité pour des projets identifiés, n'a pas permis d'obtenir les avantages escomptés. Un cadre national offre la possibilité de normaliser, d'évaluer, d'intégrer et de hiérarchiser les besoins en infrastructures pour tous les types d'infrastructures. L'IAM peut soutenir et informer le gouvernement sur les bonnes méthodologies pour atteindre cet objectif.

## **Les avantages d'une vision à long terme**

C'est là que réside une partie du défi pour le gouvernement. Avec une période de mandat relativement courte pour chaque gouvernement élu (par rapport à la durée de vie des infrastructures nationales), il existe un risque d'objectifs de livraison à court terme. C'est compréhensible, mais ce n'est pas la meilleure façon d'atteindre le résultat souhaité : la création de valeur à long terme.

Si nous voulons obtenir une augmentation adéquate de la valeur fournie par les infrastructures nationales, il faut établir des priorités :

- en développant une approche commune (un cadre);
- qui évolueront indépendamment du gouvernement;
- feront clairement la promotion des priorités en matière de création de valeur et
- qui transcenderont les silos à l'intérieur et à l'extérieur des différentes industries.

## Compétence en matière de gestion d'actifs et approche fondée sur le risque

La mise en place de cette approche à long terme, fondée sur les risques, nécessite un changement dans le niveau de compréhension de la gestion d'actifs au sein de la direction de nombreuses organisations et du gouvernement, tant au niveau national que local. De bonnes pratiques émergent au niveau mondial et même au niveau local : la publication par l'Ontario du règlement sur *la Planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale* [3] en 2017.

L'accent mis sur la valeur à long terme et la manière dont les actifs contribuent à cette valeur est essentiel pour prendre des décisions efficaces concernant les infrastructures nationales. Le processus implique de :

- comprendre le risque de ne pas atteindre les objectifs,
- comprendre comment tirer parti des possibilités de générer une valeur supplémentaire à long terme et hiérarchiser l'allocation des ressources en conséquence,
- affecter la bonne personne au bon endroit et avec les bonnes compétences,
- assurer une gouvernance sans silos.

Si nous voulons répondre aux besoins de la nation aujourd'hui, en 2050 et au-delà, nous devons changer la façon dont les organisations envisagent la gestion des infrastructures afin de garantir que le pays tire le meilleur parti des investissements proposés.

La gestion d'actifs est effectuée par des personnes et c'est sur cet aspect que nous devons travailler au Canada : améliorer nos compétences en matière de gestion des infrastructures afin de créer la meilleure valeur pour nos communautés. Nous devons former et développer les connaissances sur la pratique de la gestion d'actifs.

---

IAM Canada peut aider les individus et les organisations à développer leurs connaissances et une compréhension appropriées de la manière dont la valeur peut être obtenue de manière structurée et fondée sur des données objectives.

---

## Un actif pour la vie

La priorité est souvent mise sur la réduction du coût de construction d'un nouvel actif pour atteindre les objectifs de dépenses à court terme. Alors que l'ingénierie de la valeur vise à réduire les coûts de livraison d'un actif approprié, elle aboutit souvent à des actifs dont les capacités sont réduites et/ou qui offrent peu de possibilités de croissance de la capacité - et qui doivent faire face à des coûts à plus long terme en raison de la maintenance supplémentaire et des améliorations nécessaires à apporter à mesure que les besoins de la société / du gouvernement ou des entreprises évoluent.

---

L'IAM soutient l'atteinte de l'équilibre entre les coûts, la performance et les risques dans les grands projets, et ce, en tenant en compte des coûts sur l'ensemble de la durée de vie de l'actif et non seulement pour la phase de projet.

---

Le point clé de la gestion d'actifs est que la valeur est générée tout au long du cycle de vie de l'actif et que, par conséquent, les coûts associés à l'actif doivent prendre en compte l'ensemble de la durée de vie dès le départ. Cette approche conduit souvent à des décisions différentes dans la phase de construction - et peut même changer la nature de l'infrastructure construite.

## Avoir le contrôle

Les organisations internationales ont reconnu l'importance d'une gestion d'actifs efficace et ont mis en œuvre des approches formelles pour assurer le contrôle de leurs activités et la cohérence des résultats. En conséquence :

- le risque est mieux compris et géré;
- les ressources sont ciblées là où elles sont les plus efficaces et;
- les performances s'améliorent.

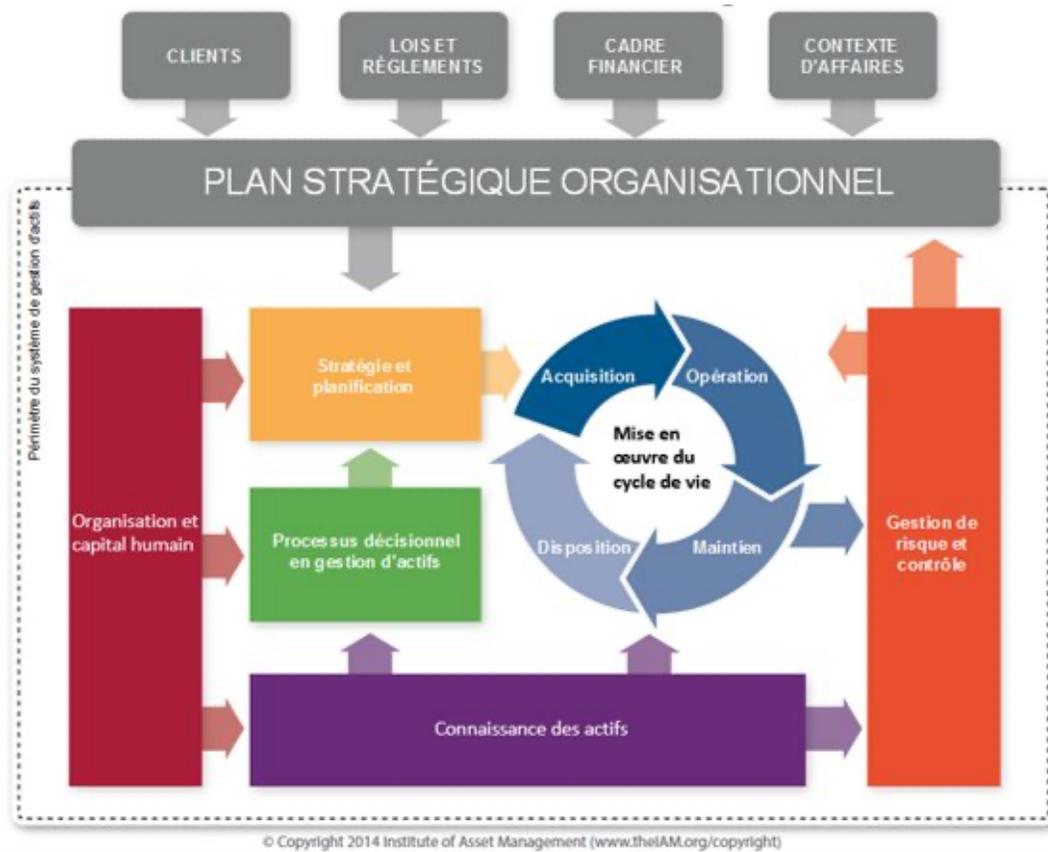
La gestion d'actifs permet aux organisations de ne pas se contenter de suivre les exigences légales et réglementaires minimales, mais d'envisager activement les risques plus larges et les conséquences pour l'organisation si ces risques se concrétisent. La situation de pandémie et les changements climatiques sont de bons exemples de l'importance de disposer d'infrastructures plus résilientes.

## Le cadre de l'IAM

De nombreuses organisations choisissent d'aligner leurs pratiques sur les exigences énoncées dans la norme ISO 55001, qui spécifie un cadre pour l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration d'un système de gestion d'actifs. Le fait que diverses organisations aient mis en œuvre le cadre de l'IAM souligne la valeur et la pertinence de la gestion structurée des actifs pour les actifs de propriété publique et privée. Dans le cadre du développement des infrastructures nationales et de l'amélioration de la gestion de nos infrastructures, l'initiative du gouvernement devrait imposer des exigences spécifiques en matière de gestion d'actifs, comme celles définies dans le cadre de l'IAM, lui-même basé sur la norme ISO 55001.

En résumé, le cadre couvre 6 composantes importantes de la gestion d'actifs : la stratégie et la planification, la prise de décision en gestion d'actifs, les risques et contrôles, la connaissance des actifs, la mise en œuvre du cycle de vie, ainsi que l'organisation et le capital humain [5,6], comme le montre la figure ci-dessous. Le cadre aide à :

- Créer une synergie dans le modèle de gouvernance pour éliminer les silos;
- Aligner l'objectif de l'organisation sur ses actifs et la prestation de services requise;
- Formaliser la pratique de la gestion d'actifs dans les organisations pour mieux aligner la gouvernance et les compétences, et;
- Promouvoir un processus décisionnel fondé sur des données probantes.



En examinant les trois priorités du document d'engagement et en les mettant en relation avec le cadre proposé par l'IAM (voir tableau ci-dessous), nous pensons que les éléments suivants seront importants pour réussir :

1. **Planifier** grâce à l'évaluation des besoins fondées sur la valeur, en tenant compte des infrastructures existantes et nouvelles;
2. **Concevoir, construire, exploiter et entretenir** les infrastructures afin de renforcer la confiance des investisseurs et des autres intervenants dans la stratégie d'investissement et l'exécution de la gestion durable et du cycle de vie des infrastructures;
3. **Gouverner** par l'établissement de partenariats entre les intervenants et les communautés, en s'appuyant sur différents modèles financiers innovants.

Priorité	Le cadre de l'IAM
1. Évaluer les besoins liés aux infrastructures et définir une vision à long terme	<p><b>Stratégie et planification</b> - Stratégie de gestion d'actifs prenant en compte les niveaux de service, les perspectives à long terme.</p> <p><b>Stratégie d'information sur les actifs</b> - Établissement de normes et d'une cohérence par la création d'un registre des actifs et de leur état à l'échelle du Canada.</p> <p><b>Prise de décision</b> - Critères de prise de décision en matière d'investissement en capital; réalisation de la valeur du cycle de vie; stratégie d'approvisionnement.</p>
2. Améliorer la coordination entre les propriétaires des infrastructures et les bailleurs de fonds	<p><b>Stratégie et planification</b> - Établissement de la politique et des principes.</p> <p><b>Risques et contrôles</b> - Gestion des risques; planification d'urgence; développement durable.</p> <p><b>Mise en oeuvre du cycle de vie</b> - Normes techniques; création/acquisition de biens; stratégies de maintenance et exécution.</p> <p><b>Connaissances des actifs</b> - Systèmes d'information sur les actifs; gestion des données et des informations.</p> <p><b>Organisation et capital humain</b> - Gestion des compétences.</p>
3. Cerner les meilleures façons de financer les infrastructures	<p><b>Organisation et capital humain</b> - Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement; leadership en gestion d'actifs; structure, rôles et responsabilités.</p> <p><b>Risque et examen</b> - Engagement des parties prenantes.</p> <p><b>Mise en oeuvre du cycle de vie</b> - Comprendre les coûts du cycle de vie complet des actifs.</p>

### L'IAM Canada peut contribuer

La communauté diversifiée et internationale des gestionnaires d'actifs et des professionnels de l'IAM est prête à faire sa part pour activer le Plan 2050 et fournir à notre nation les infrastructures dont elle a besoin et qu'elle mérite. L'IAM Canada peut aider, à titre consultatif, à :

- Élaborer un plan national des infrastructures structuré selon une méthodologie fondée sur la valeur, afin que toutes les organisations concernées (qu'elles soient publiques ou privées, existantes ou nouvelles) puissent comprendre comment la valeur peut être générée tout au long du cycle de vie spécifié de l'actif et à quels coûts, risques et performance pour le propriétaire, l'investisseur et la nation.
- Aider le gouvernement et les organisations impliquées à tous les stades de la fourniture ou de la gestion des infrastructures nationales à adopter les principes énoncés dans le cadre (basé sur la norme ISO 55000/1 /2), par exemple en :
  - pilotant des projets de recherche sur la gestion d'actifs avec notre réseau international de recherche universitaire,
  - examinant les initiatives nationales en matière d'infrastructures avec un groupe d'experts,
  - formant la main-d'œuvre et en développant les compétences nécessaires à l'adoption des principes.

L'IAM Canada croit qu'un cadre reconnu mondialement et des outils connexes, comme ceux élaborés par l'*Institute of Asset Management*, peuvent servir de base à la réalisation des priorités du gouvernement. Le cadre de l'IAM soutient la prise de décisions fondées sur des données probantes pour équilibrer les risques, la performance et les coûts. Il reflète les normes ISO 55000 qui ont été élaborées par plus de 30 pays dans le monde et qui ont été reconnues internationalement (y compris au Royaume-Uni et en Australie) et adoptées par les gouvernements, organisations et la société depuis 2004.

## À propos de l'IAM

Créée en 1994, l'IAM compte plus de 30 000 personnes dans plus de 100 pays différents et son siège social est situé au Royaume-Uni. L'IAM cherche à assurer une large compréhension de la gestion d'actifs et de la valeur des bonnes pratiques pour la société. L'IAM est à l'origine de la création de la suite internationale de normes pour la gestion d'actifs (ISO 55000 | 55001 | 55002). Le document d'introduction, l'Anatomie de la gestion d'actifs [5] est utilisé dans le monde entier. Les projets de développement des connaissances, les publications et les services encouragent une approche réfléchie pour obtenir une valeur à long terme des actifs physiques dans chaque organisation, qu'elle soit grande ou petite, privée, publique ou gouvernementale, ou à but non lucratif. L'IAM et ses chapitres collaborent avec d'autres organisations et organismes professionnels. L'IAM soutient les individus et les organisations dans leur développement professionnel afin d'encourager et de démontrer leurs capacités en matière de gestion d'actifs.

## Références

- [1] 'The Institute of Asset Management Ltd' is registered in England No. 5056259. Registered Office: 4th Floor, St Catherine's Court, Berkeley Place, Bristol, 858 18Q 'IAM Trading Ltd' is registered in England No. 4990747 and is wholly owned by The Institute of Asset Management Ltd. See website for more information, <http://www.theiam.org>
- [2] Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes 2019, <http://canadianinfrastructure.ca>
- [3] Enquête sur les infrastructures publiques essentielles du Canada développée par Infrastructure Canada (INFC) et Statistiques Canada. <https://www.infrastructure.gc.ca/plan/ccpi-ipecc-fra.html>
- [4] Règlement de l'Ontario 588/17 pris en vertu de la Loi 2015 sur l'Infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité - Planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale, décembre 2017, <https://www.ontario.ca/fr/lois/reglement/r17588>
- [5] Asset Management - An Anatomy, Version 3, December 2015 (first published by the IAM in 2011)
- [6] What is Asset Management? <https://theiam.org/knowledge/introduction/what-is-asset-management>