



Prospective

Édition canadienne

Juillet 2018

Bâtir des ponts vers la prospérité

Utiliser la pensée programmatique et l'innovation afin de favoriser la progression des infrastructures destinées aux communautés autochtones du Canada.

Ross Homeniuk

Directeur, Services-conseils en infrastructures
KPMG au Canada

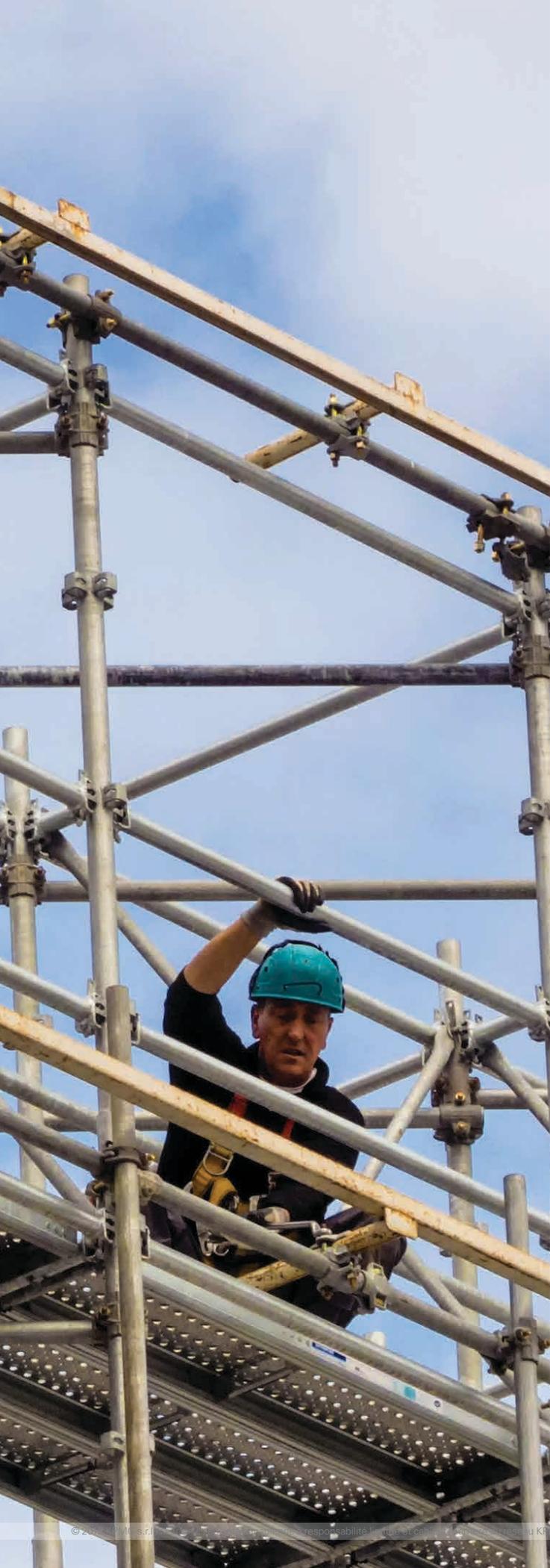
Il est temps de revoir notre approche pour les logements et les infrastructures des Premières nations, des Inuits et des Métis au Canada. En dépit du fait que les questions autochtones sont une priorité énoncée par le gouvernement fédéral, et que des progrès ont été réalisés, plusieurs communautés peinent encore à disposer des ressources, des capacités et des infrastructures essentielles qui sont nécessaires non seulement pour assurer leur subsistance, mais également pour les aider à s'adapter aux besoins actuels et futurs.

Sans aucun doute, nous pouvons faire quelque chose à ce sujet. En adoptant une approche reposant sur des données probantes et une nouvelle pensée novatrice, nous pouvons orienter plus efficacement nos efforts collectifs afin d'harmoniser les actifs des infrastructures communautaires aux besoins et aux priorités à portée locale, apporter des solutions aux principaux problèmes et défis, et tirer parti des nouvelles occasions au profit des membres de la communauté.

Selon le Conseil canadien pour les partenariats public-privé, le déficit en infrastructures dans les communautés autochtones du Canada a été estimé à entre 25 et 30 milliards de dollars, et près de 9 milliards de dollars de cet écart se situent en Ontario uniquement. C'est en réalité une préoccupation grandissante à laquelle il faut remédier. Fait encourageant, le gouvernement fédéral a annoncé son intention d'assouplir les contraintes annuelles « à prendre ou à laisser » imposées au financement des infrastructures des collectivités inuites, métisses et des Premières nations. Même si les défis que pose le déficit en infrastructures sont trop importants pour pouvoir être résolus facilement ou rapidement, il n'en demeure pas moins que ce geste politique est une porte ouverte à l'innovation et au genre de pensée programmatique pluriannuel qui, à notre avis, peut aider les communautés autochtones à davantage être en mesure de relever l'ensemble du défi.

Au plaisir de vous voir à la ligne de départ!

Il ne faut pas en faire une course contre la montre, mais nous devons quand même agir rapidement pour freiner l'érosion continue des services et remédier aux enjeux chroniques des infrastructures auxquels font face les Premières nations, les Inuits et les Métis. Cependant, nous devons nous préparer en fonction non pas d'un sprint,



mais plutôt d'un marathon, du genre qui prendra plusieurs années à boucler. L'innovation et un nouveau mode de pensée dans quatre secteurs clés – la planification, le financement, la construction et l'entretien – peut nous aider à attaquer la course et à délimiter un parcours vers la prospérité et la réussite à long terme.

Les infrastructures n'existent pas pour être tout simplement des infrastructures; elles sont là comme outils de prestation de services au sein de la communauté. La valeur est créée et soutenue par la connaissance et la gestion des échanges entre le service, le risque et le coût pendant le cycle de vie des actifs des infrastructures. Dès lors, l'innovation dans la planification, en commençant par une compréhension de ces importants facteurs, peut aider les communautés à :

- harmoniser les infrastructures et les résultats des services qu'elles assurent aux besoins courants et futurs et aux objectifs des membres de la communauté;
- répondre efficacement et de façon durable à ces exigences en assimilant et en gérant le risque pour le service et la communauté;
- optimiser l'organisation et l'investissement visant la création, l'exploitation, l'entretien et la cession des actifs pour remédier aux priorités, tout en amortissant le coût total de la propriété des infrastructures.

Côté financement, des infrastructures solides et efficaces coûtent de l'argent, et plusieurs communautés autochtones se sont traditionnellement démenées avec des programmes de financement archaïques et des difficultés pour générer des revenus. Même si des progrès ont été réalisés, des efforts supplémentaires et soutenus sont nécessaires pour sortir des modèles traditionnels et tirer parti de nouvelles options de financement novatrices, comme les partenariats public-privé, la Banque de l'infrastructure du Canada ou les fonds de capital-investissement, qui peuvent aider à accéder à de nouveaux capitaux, à faciliter systématiquement l'amélioration et les économies d'échelle au profit de la communauté. Sur le plan des grands enjeux stratégiques, accéder à ces nouvelles options demande de l'ouverture à un nouveau mode de pensée :

- des plans et des stratégies d'infrastructures efficaces commencent par une connaissance précise des besoins à court, à moyen et à long terme et des priorités au sein de la communauté;
- une ouverture aux partenariats et à la collaboration en vue de trouver et mettre en œuvre des solutions novatrices et durables qui contribuent à optimiser les retombées locales;
- un engagement à une intendance et à une gestion qui soient transparentes et objectives afin de démontrer le rendement et la valeur au profit de la communauté et des investisseurs.

Entre-temps, des avancées dans les pratiques de construction, les matériaux et la technologie ne cessent de modifier les façons dont les infrastructures communautaires sont bâties. En effet, tirer parti de l'innovation nécessite de penser plus loin que le statu quo, tout comme d'adopter des solutions et des techniques nouvelles :

- des pratiques de conception inclusives et appropriées sur le plan culturel pour veiller à ce que l'encadrement des services, des actifs et des installations tienne compte des besoins et des valeurs;
- la construction modulaire et des pratiques de construction qui contribuent à réduire la durée des travaux et à hausser la qualité et la longévité des actifs construits;



- des matériaux de construction et des technologies de niveau supérieur pour réduire l’empreinte écologique de la communauté et la demande locale d’énergie et de ressources.

Enfin, un resserrement de la vigilance et de l’intendance des opérations et de l’entretien est nécessaire pour assurer l’efficacité et la longévité des actifs.

- une connaissance précise des exigences en matière d’entretien préventif pour le logement et les infrastructures;
- un accès à des gens habiles et compétents en mesure d’effectuer le travail et qui veulent réussir;
- une capacité de prioriser, de coordonner, de suivre et de gérer les démarches d’un portefeuille très étendu pour contribuer à assurer le partage des ressources et la rentabilité de la prestation.

En plus du maintien d’un service acceptable pour le logement et les infrastructures, choisir la bonne voie accroît l’emploi et le développement des compétences autant au sein de chaque communauté que dans l’ensemble des communautés, la valeur des contrats de

service internes et externes, et au bout du compte, donne lieu à des infrastructures plus coopératives et mieux organisées qui répondent aux besoins de la communauté.

Un parcours parsemé d’obstacles

Bien entendu, les infrastructures ne sont pas une fin en soi; elles existent pour servir un dessein pratique, à savoir le bien-être social et économique de la communauté. Il est grand temps que l’attention portée aux infrastructures des collectivités autochtones s’attache aux besoins et aux résultats de première ligne, et non aux éléments d’actif eux-mêmes. Lorsqu’elle s’effectue efficacement, la gestion des actifs aide à harmoniser les infrastructures de la communauté, de même que ses besoins et ses investissements, aux priorités et aux objectifs de la communauté. Afin de maintenir l’accent là où il doit être, une compréhension précise des relations entre les priorités de la communauté, les exigences en matière de services et les éléments d’actif physiques se révèle nécessaire pour mieux cibler les investissements affectés à la production de résultats durables et efficaces au profit de la communauté.

Ces améliorations en revanche, ne peuvent se faire isolément. Pour être efficace, le changement doit tenir compte des interrelations entre la politique, la gouvernance, les gens, les processus, les données et la technologie, notamment la manière dont ils vont travailler ensemble pour faire face à l’évolution des besoins de la communauté. Une stratégie intégrée visant les infrastructures des communautés autochtones sera nécessaire pour veiller à ce que les investissements requis servent non seulement à renouveler les éléments d’actif, mais également à créer des améliorations et des supports communautaires connexes en mesure de hausser les niveaux de service actuels et futurs, ainsi que les perspectives de réussite.

Ensuite, il y a le danger de tenter de tout contrôler. Encourager d’en haut la gestion des actifs est difficile et souvent provoque des conflits entre les parties prenantes, qui trop vite opposent toutes de la résistance et les gens en viennent à agir unilatéralement une fois que l’impulsion initiale s’amenuise. Mais on peut prévenir ce genre de situation. Comment? En équilibrant le contrôle global, l’autonomie



et l'habilitation à l'échelle locale et en adaptant à chaque communauté des stratégies de changement et le soutien qui l'accompagne, en déployant et en harmonisant les structures en fonction des besoins et des priorités en commun tout en respectant la culture et les objectifs sur le plan local.

Cependant, ce serait une erreur de limiter l'engagement. En effet, la participation de toutes les parties prenantes – au sein du gouvernement fédéral, parmi les leaders et les membres des communautés autochtones, et le secteur privé – est importante pour susciter l'adhésion et le soutien, renforcer toute initiative autant à l'échelle nationale que dans les différentes communautés locales. Afin d'optimiser cette participation, il faut préciser au début quels sont les parties prenantes et leurs liens de dépendance, maintenir l'engagement, la négociation et la gestion du changement à l'avant-plan des travaux à exécuter. Une fois que les bonnes

personnes sont autour de la table, il est primordial de collaborer avec souplesse, de recourir à des techniques éprouvées de facilitation et de recherche d'un consensus pour optimiser les intrants et les contributions. Enfin, il est nécessaire d'établir des jalons, des mesures et des cibles pour assurer la transparence tout au long du processus – de l'idéation et la planification jusqu'au développement et au fonctionnement – suivre et communiquer les progrès et les résultats au sein du groupe. Après tout, il n'y a rien de tel que le succès pour susciter les appuis.

Les yeux sur la route

Le gouvernement fédéral doit s'engager à offrir un financement pluriannuel pour mieux permettre aux collectivités inuites, métisses et des Premières nations d'établir des plans à long terme et d'y donner suite pour assurer leur développement. Toutefois, pour pouvoir tirer parti de cette perspective, il faudra faire preuve de prévoyance et se préparer.

Si nous entendons atteindre ensemble le nouvel horizon, nous devons :

- adhérer à la vision des infrastructures comme un système global qui est étroitement lié à la prestation de services à la communauté;
- encourager les membres, les aînés et les parties prenantes à déterminer les besoins et les priorités actuels et futurs, et la manière d'y remédier;
- intégrer la rigueur et la transparence à la planification et à la prise de décision pour rationaliser la négociation avec les partenaires du financement et de la prestation, actuels et potentiels.

Lorsque tout cela se conjugue à des approches innovatrices de la planification, du financement, de la construction et de l'entretien des actifs, les communautés autochtones et la nation en général seront mieux préparées pour assurer leur réussite et leur prospérité, autant dès maintenant que dans l'avenir.

Communiquez avec nous

Ross Homeniuk

Directeur, Services-conseils en
infrastructures
204-957-2284
rhomeniuk@kpmg.ca