Deloitte.

Ensemble vers le progrès



PREMIÈRE PARTIE

Le courage de bâtir

Atteindre la ligne de départ

Auteurs : Danielle Bochove, Tom Stevens, Jordan Eizenga
Collaborateurs : Matthew Stewart, Alicia Macdonald, Ash Hashim, Craig Walter

Si le Canada est aujourd'hui une nation, c'est grâce au courage des générations qui l'ont bâti.

Depuis que le chemin de fer du Canadien Pacifique a uni le pays d'un océan à l'autre il y a plus de 140 ans – 4 600 kilomètres de voies ferrées ayant été posées en à peine 5 ans – chaque nouveau projet marque un jalon dans le cheminement du Canada vers la maturité[1].

En cours de route, pourtant, le Canada a trébuché et n'a jamais totalement réussi à reprendre pied.

Aujourd'hui, les projets ambitieux peuvent piétiner pendant des années, entraînant des coûts exorbitants avant même que leur viabilité soit clairement établie. La réalisation de grands projets d'infrastructure s'apparente à un marathon : l'essentiel de l'effort se joue bien avant la ligne de départ.

Il n'y a pas de temps à perdre. Au XIX^{e} siècle, les grands projets d'infrastructure visaient à bâtir un pays. Aujourd'hui, ils visent à préserver la souveraineté canadienne et à assurer la prospérité du pays dans un ordre mondial qui évolue rapidement.



Publié récemment, le *Plan pour un Canada plus fort* souligne l'urgence d'agir et l'ambition qui anime le pays. Le développement de « capacités stratégiques » dans huit secteurs est désormais considéré comme essentiel à la sécurité nationale. Ces priorités, comme l'indique le premier ministre Mark Carney dans le message d'ouverture du plan, « constitueront le fondement de nos relations qui favorisent la souveraineté du pays et contribuent à un monde plus sûr et prospère ». Il s'agit notamment des minéraux critiques, de l'énergie, des transports et de la sécurité alimentaire, qui nécessitent tous d'énormes investissements dans les infrastructures[2].

Le gouvernement fédéral avance à une vitesse fulgurante pour permettre aux grands projets de voir le jour, mais il faut davantage de préparation en amont. Ottawa a l'intention de mobiliser environ 1 000 milliards de dollars en investissements sur cinq ans, qu'il consacrera à 167 grands projets décrits dans le *prospectus du Sommet canadien de l'investissement*[3].

Collectivement, ces projets figurent parmi les initiatives les plus ambitieuses que le Canada a entreprises depuis des décennies. Ceux-ci pourraient à leur tour transformer le pays en assurant sa prospérité et un rôle de premier plan sur la scène mondiale pour les générations à venir. Cela dit, bon nombre d'entre eux pourraient ne pas atteindre la ligne de départ, et encore moins terminer la course.

La clé pour réaliser des projets d'infrastructure essentielle consiste à mieux s'entraîner pour le marathon. À cette fin, Deloitte recommande de créer un Bureau de préparation des projets (BPP) centralisé, chargé de débloquer les projets d'infrastructure, d'en atténuer les risques pour les investisseurs, et de les guider de la conception jusqu'au stade où ils sont prêts à démarrer et en attente de la décision d'investissement finale. Si le Bureau des grands projets (BGP) vise à faire progresser les projets vers le fil d'arrivée, le BPP aurait pour but de les amener à la ligne de départ, avec le vent dans le dos.

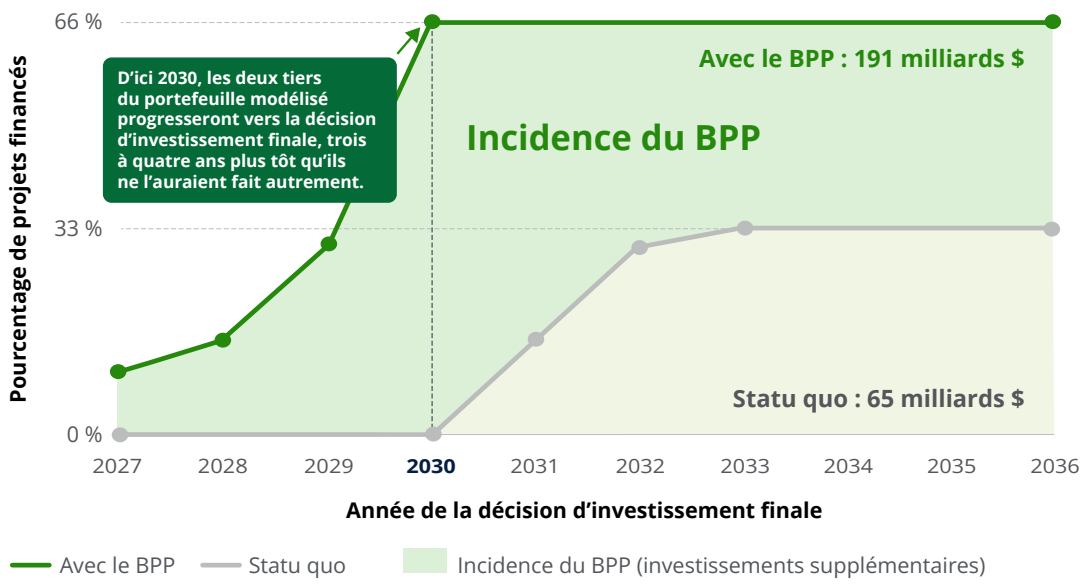
Le bureau de préparation des projets (BPP)

Le BPP serait conçu pour s'intégrer harmonieusement à d'autres mesures prises par le gouvernement (y compris celles du récent budget), afin de réduire davantage les irritants et de renforcer la reddition de comptes. Nous recommandons que le BPP relève de la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC), dont le mandat vient d'être élargi, afin de maximiser l'efficacité. Nous reviendrons sur cette recommandation plus loin dans le présent document.

Selon nos estimations, cette démarche aurait des retombées directes sur au moins 57 des 167 projets présentés dans le prospectus, en réduisant de moitié le délai de décision d'investissement finale, en abaissant considérablement les coûts et, dans un tiers des cas, en s'avérant le facteur décisif qui rend le projet attrayant auprès des investisseurs. Le montant des investissements par le secteur privé ainsi mobilisés serait presque triplé, passant d'environ 65 à 191 milliards de dollars, et ces investissements seraient réalisés en grande partie plus tôt qu'ils ne l'auraient été autrement.

FIGURE 1

Tripler les investissements en deux fois moins de temps



Selon la modélisation économique de Deloitte Canada portant sur 54 projets.

Mais ces chiffres sont loin de refléter tout le potentiel que le BPP pourrait libérer. Le prospectus ne présente qu'un sous-ensemble de projets tirés d'une liste nationale beaucoup plus vaste et ne sert qu'à illustrer le seuil minimal des retombées possibles.

Selon Deloitte, près de 100 autres projets d'infrastructure importants pourraient bénéficier de l'appui d'un BPP : par exemple, des infrastructures provinciales, des projets dirigés par des Autochtones, des projets en santé, et des plans d'immobilisations de sociétés d'État et de services publics. Cet effet de « halo » engendrerait des retombées économiques bien plus importantes.

La modélisation de Deloitte sera expliquée plus en détail dans la suite du document, mais d'abord, il est important de comprendre le fonctionnement du BPP et la façon dont son rôle viendrait compléter celui d'organismes existants, comme le Bureau des grands projets et la Banque de l'infrastructure du Canada, avec un minimum de chevauchement.

Des processus parallèles et une approche par portefeuille

Au Canada, les importants projets d'infrastructure cheminent généralement à petits pas vers la construction, au fil d'un processus long et tortueux. Les grandes étapes clés qu'il faut franchir (par exemple, l'analyse de rentabilité initiale, les approbations réglementaires et les études initiales d'ingénierie) sont souvent gérées de manière séquentielle, avec des temps morts entre chacune.

Il en résulte une sorte de « taxe de synchronisation » : le capital de développement sert à recueillir des éléments probants avant qu'ils ne soient nécessaires, les travaux de longue haleine commencent trop tard, les études réalisées deviennent désuètes à mesure que les hypothèses en amont évoluent, et les projets sont en attente de livrables qui n'ont pourtant pas d'incidence sur la prochaine décision.

Entretemps, une approche projet par projet occulte les possibilités propices aux investissements communs, comme des routes et des lignes de transport d'électricité, qui pourraient assurer la viabilité de plusieurs projets. La participation des communautés et des nations autochtones est sollicitée trop tard dans le processus. Deloitte estime que le délai moyen de sept ans entre la conception d'un projet et la décision d'investissement finale pourrait être réduit de moitié, et qu'un nombre nettement plus élevé de projets pourraient atteindre ce stade à des coûts de construction moindres, si deux changements fort nécessaires étaient apportés par un BPP au début du processus.

Premièrement, les travaux nécessaires pour franchir les étapes clés seraient menés en parallèle plutôt que de façon séquentielle. Les projets envisagés seraient évalués selon des critères transparents et publiés de manière à établir pourquoi ils ont de l'importance et à dégager les principaux avantages et risques. Les communautés autochtones et d'autres parties prenantes locales seraient appelées à se prononcer dès que le projet est proposé. Plusieurs études seraient réalisées simultanément, en parallèle avec les premiers travaux géotechniques, les évaluations de marché et la modélisation financière. Les partenaires, y compris les provinces, seraient intégrés au projet, en même temps que les budgets de développement, les rôles de gouvernance et les modalités d'investissement seraient définis. Les constructeurs participeraient au processus dès le départ afin de fournir des renseignements en temps réel sur la disponibilité des corps de métier essentiels, leur capacité financière à mener les projets à bien, les coûts de réalisation et les éventuelles difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement.

Deuxièmement, une approche de financement de départ par « regroupement » contribuerait à la réalisation d'un plus grand nombre de projets qui s'appuient mutuellement. Ce financement proviendrait d'un *fonds de développement initial* de 5 milliards de dollars, financé par le gouvernement et géré par le BPP. Il couvrirait les coûts des études menées en parallèle.

L'évaluation des projets d'infrastructure en vase clos entraîne un coût de renonciation considérable. Deloitte a identifié une dizaine de « regroupements » potentiels au sein desquels plusieurs projets d'infrastructure pourraient se soutenir mutuellement, ce qui permettrait de réduire les coûts et d'augmenter les retombées. Cette complémentarité pourrait se concrétiser de quatre façons : la mise en commun d'infrastructures habilitantes, la création de nouveaux marchés, le financement avec partage des risques et les partenariats dès la conception.

12 regroupements de projets pour faire progresser les infrastructures canadiennes

Le regroupement de projets peut renforcer leur attrait pour les investisseurs en leur permettant de partager des infrastructures, de créer de nouveaux marchés, de répartir les risques financiers et d'établir des partenariats dès le départ.

Infrastructures communes	Création de marchés	Financement avec partage des risques	Partenariats dès la conception
Une route, un port, une ligne de transport d'électricité ou un centre de stockage permettent de débloquer plusieurs projets à la fois.	Réunir des acheteurs grâce au regroupement de la demande, à des accords d'enlèvement, à des prix planchers ou à l'ancrage de l'approvisionnement pour donner aux prêteurs une visibilité sur les revenus.	Le capital couvrant les premières pertes permet à un projet qui est le premier en son genre d'aller au-delà de la première unité commerciale, ouvrant la voie à une toute nouvelle catégorie.	La participation autochtone et la concertation fédérale-provinciale sont intégrées dès le départ et non ajoutées à la fin.



1 Baie d'Hudson et nord du Manitoba

Projets : Port de Churchill Plus, projet Minago lié aux minéraux critiques, centre intégré de logistique aérienne autochtone du Nord.

Occasion : Partager une route praticable en toute saison et une infrastructure ferroviaire prévoyant dès le départ la participation des peuples autochtones.

2 Accès à l'Arctique

Projets : Route et port de Grays Bay, liaison hydroélectrique et de fibre optique dans la région de Kivalliq.

Occasion : Partager une route praticable en toute saison, une infrastructure portuaire en eau profonde et une ligne de transport d'électricité pour donner accès à une région riche en minéraux critiques et remplacer le diesel.

3 Fosse du Labrador

Projets : Réseau de transport du Labrador Ouest, mine de minerai de fer Kami, usine de traitement de manganèse Scully, terminal d'exportation de minerai de fer au port de Belledune.

Occasion : Utiliser une ligne de transport d'électricité et un terminal d'exportation communs pour desservir plusieurs projets de minerai de fer et de manganèse.

4 Extraction de terres rares pour la fabrication d'aimants

Projets : Usine de traitement de terres rares et de fabrication d'aimants du Saskatchewan Research Council, gisements au Québec, en Colombie-Britannique et dans les Territoires-du-Nord-Ouest.

Occasion : Créer une chaîne d'approvisionnement nationale de terres rares plus intégrée.

5 Énergie propre en Atlantique

Projets : Projet éolien extracôtier Wind West (conjointement avec Novatron Energy), port en eau profonde de Novaporte.

Occasion : Déployer l'éolien en mer à grande échelle en s'appuyant sur le transport d'électricité à courant continu à haute tension, un port de triage et la demande d'exportation.

6 Énergie nucléaire et combustible

Projets : Nouvelles capacités de production d'énergie nucléaire au Nouveau-Brunswick, usine canadienne de conversion d'uranium, plateforme de microréacteurs modulaires.

Occasion : Renforcer la sécurité de l'approvisionnement national en combustible et développer un microréacteur premier en son genre destiné à des sites éloignés et arctiques.

7 Exportation d'hydrogène et d'ammoniaque

Projets : Green Energy Hub d'EVREC, Green Energy Hub de North Atlantic, Projet de carburants verts de Point Tupper.

Occasion : Regrouper la demande pour permettre aux nouveaux projets d'hydrogène et d'ammoniac d'obtenir des acheteurs.

8 Carburant d'aviation durable **Projets :** Parc d'énergies renouvelables de la Nouvelle-Écosse, électrocarburants au Canada atlantique, Azure Sustainable Fuels, Covenant Energy, Vegreville SAF, électrocarburants à Prince Rupert. **Occasion :** Regrouper la demande des compagnies aériennes et du gouvernement fédéral en carburant d'aviation durable pour créer un marché dont les prêteurs peuvent se porter garants.		●		
9 Stockage et élimination du carbone **Projets :** Parc d'énergies renouvelables de la Nouvelle-Écosse, électrocarburants au Canada atlantique, Azure Sustainable Fuels, Covenant Energy, Vegreville SAF, électrocarburants à Prince Rupert. **Occasion :** Regrouper la demande des compagnies aériennes et du gouvernement fédéral en carburant d'aviation durable pour créer un marché dont les prêteurs peuvent se porter garants.	●			
10 Base industrielle de défense **Projets :** Sterling Energetics, Projet Arrow, turboréacteurs de qualité militaire de FPDynamics, production souveraine de magnésium par Mi Integration. **Occasion :** Ancrer les approvisionnements du ministère de la Défense nationale et des alliés pour combler les lacunes de la chaîne d'approvisionnement souveraine.		●		
11 Accès aux mines éloignées et alimentation électrique **Projets :** Fiabilité et croissance de Yukon Energy, mine de tungstène Mactung, mine New Polaris. **Occasion :** Améliorer l'alimentation électrique et l'accès à longueur d'année aux mines éloignées.	●			
12 Technologie énergétique première en son genre **Projets :** Réseau marémoteur Eauclaire du Fundy Ocean Research Centre (FORCE), technologie d'exploitation du pétrole lourd Canadian Showcase, projet de production de GNL à petite échelle Northern Lights, stockage d'énergie à air comprimé de Marguerite Lake. **Occasion :** Mobiliser un financement couvrant les premières pertes et des accords d'enlèvement ou de travail à façon pour aller au-delà de la première unité commerciale.			●	

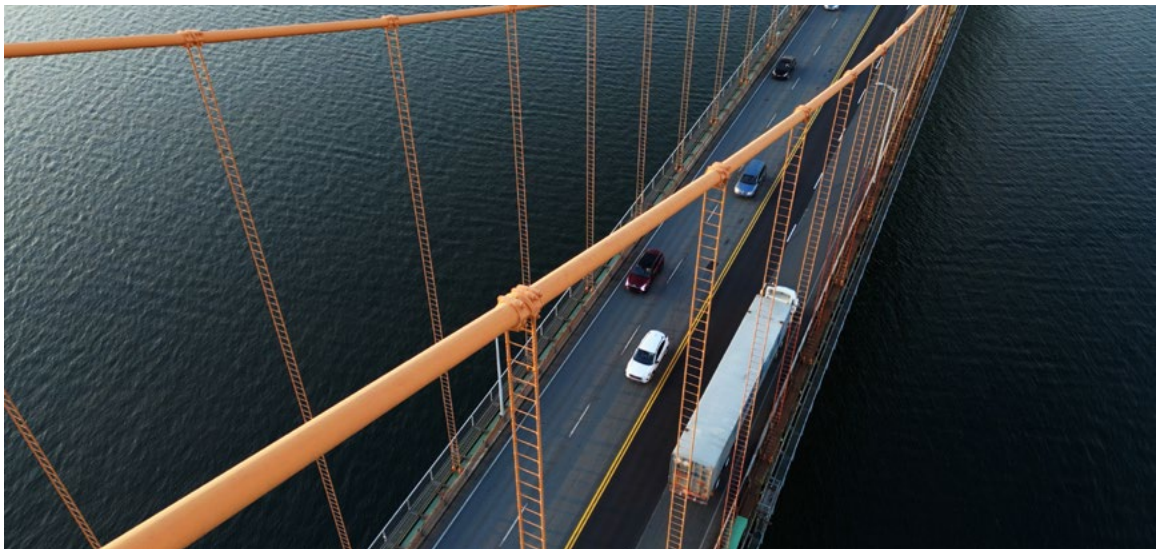
L'accès à l'Arctique constitue un exemple de la valeur créée par la mise en place d'infrastructures sous forme de portefeuille coordonné plutôt que comme un ensemble de projets distincts. *Le projet de route et de port de Grays Bay* réunirait une route praticable en toute saison d'environ 230 km, un port en eau profonde dans l'océan Arctique et un aérodrome, créant ainsi une nouvelle voie d'exportation pour le cuivre, le zinc et d'autres minéraux critiques dans la région de West Kitikmeot[4].

En étant lié au projet proposé de *corridor économique et de sécurité de l'Arctique* dans les Territoires du Nord-Ouest, ce projet pourrait également créer la première liaison praticable en toute saison entre le Nunavut et le réseau routier nord-américain. Le port et l'aérodrome pourraient servir à la fois à des fins civiles et militaires, en améliorant l'accès, la logistique, la surveillance et la capacité à maintenir une présence canadienne permanente dans l'Arctique[5].

Ici, les infrastructures qui rendent les projets miniers plus viables contribuent également à la vitalité des communautés du Nord, à la diversification des voies commerciales du Canada, ainsi qu'à la sécurité et à la souveraineté de l'Arctique, toutes de grandes priorités gouvernementales. Aucun projet minier, aucune communauté, ni aucun ministère ne peut facilement tirer parti de l'ensemble de ces retombées à lui seul. Un BPP pourrait rassembler les promoteurs, les partenaires autochtones, les utilisateurs des secteurs de la défense et du transport, les autorités de réglementation et les bailleurs de fonds autour d'un dossier de développement commun, afin que la route, l'aérodrome et le corridor qui les relie soient évalués comme un système stratégique intégré.

En adoptant cette approche par portefeuille pour le financement initial, et en franchissant les étapes clés en parallèle plutôt que séquentiellement, le Canada pourra multiplier les initiatives (dont certaines seront inévitablement non concluantes) tout en assurant un rendement du capital lié au portefeuille au fil du temps.

Deloitte estime que le *fonds de développement initial* de 5 milliards de dollars générerait 22 milliards de dollars en recettes fiscales fédérales sur 10 ans. Cette hausse des recettes découlerait non seulement de l'intensification des activités liées aux projets, mais aussi en partie des décisions plus rapides quant aux projets à *ne pas* réaliser.



Échouer plus rapidement (puis apprendre et miser sur l'apprentissage)

Le BPP réduirait les coûts d'échec en obtenant des réponses fiables plus rapidement. En franchissant les étapes importantes de front plutôt que séquentiellement, et en évaluant les conditions nécessaires à la viabilité d'un projet comme un système intégré, il pourrait cerner les aspects qui freinent réellement son avancement et affecter des capitaux de développement à leur résolution.

Agissant à titre d'investisseur actif dans le développement et de gestionnaire d'un portefeuille de projets, le BPP orienterait chaque projet, ou regroupement de projets, vers l'issue appropriée. Il pourrait s'agir d'un financement par le Banque de l'infrastructure du Canada ou des investisseurs privés, de l'intégration au processus fédéral des grands projets, du transfert à un autre organisme de développement ou d'une décision sans équivoque de ne pas aller de l'avant dans les conditions actuelles.

L'objectif n'est pas de garantir que chaque projet sera réalisé. C'est de rendre les projets viables plus attrayants pour les investisseurs plus rapidement et de repérer les projets non viables avant que les coûts évitables ne s'accumulent. L'arrêt d'un projet à un stade précoce ne serait pas systématiquement traité comme un échec. Lorsqu'il permet d'éviter des dépenses plus élevées et moins productives, il serait comptabilisé comme des capitaux de développement préservés, et les leçons apprises profiteraient à l'ensemble du portefeuille.

Par ailleurs, le BPP serait tenu de rendre compte de résultats mesurables dans le développement des projets : mobiliser des capitaux privés, dissiper les incertitudes déterminantes et éviter les dépenses de développement superflues.

C'est dans ces décisions hâtives que réside une grande partie de la valeur du BPP. Chaque projet interrompu au stade des études, plutôt qu'après des années de développement séquentiel, permet de réaffecter des capitaux aux projets ayant des chances de réussir. Et chaque projet dont les risques sont réduits plus tôt est présenté aux investisseurs avec moins de variables inconnues, ce qui diminue son coût du capital. Aucune de ces économies n'est prise en compte dans les avantages économiques estimatifs ci-dessous.

Ensemble, ces mesures créeraient un système qui s'améliore de façon continue, indispensable pour susciter la confiance et donner le courage de continuer à bâtir.

Une meilleure planification en amont, des retombées accrues en aval

Le temps, c'est de l'argent. Accélérer les premières étapes du développement des projets, c'est comme retrancher quelques secondes par kilomètre à l'entraînement : les avantages s'accumulent et deviennent beaucoup plus évidents une fois la course commencée.

Des travaux réalisés antérieurement par Deloitte sont révélateurs. Selon un rapport publié en septembre 2026 présentant une analyse de grands projets totalisant 255 milliards de dollars, l'accélération des délais d'approbation de 8 ans pourrait devancer la création d'environ 361 milliards de dollars de PIB réel pendant la période de 2028 à 2045, et soutenir quelque 57 000 emplois additionnels par année en moyenne[6].

Il en va de même de la mesure dans laquelle un BPP permettrait d'amener plus rapidement les projets à la décision d'investissement finale. Lorsqu'on intègre également d'autres synergies, notamment celles qui découlent du développement coordonné des projets regroupés, les retombées économiques sont amplifiées.

Deloitte a recensé, dans le prospectus du gouvernement, les projets pour lesquels nous estimons que le BPP pourrait améliorer les résultats. Pour être retenus, les projets devaient satisfaire aux quatre critères suivants :

1. **Ne pas avoir atteint l'étape de la décision d'investissement finale :** Seuls les projets se trouvant aux étapes de planification préalable 0 à 3 relèveraient du mandat du BPP. Les projets en cours de construction ont été exclus.
2. **Nécessiter davantage qu'un apport en capitaux :** La BIC et les marchés financiers sont mieux placés pour répondre aux besoins des projets qui ne nécessitent qu'un financement. Le BPP n'intervient que lorsqu'un obstacle non financier freine l'avancement du projet ou que la technologie est la première en son genre au Canada.
3. **Être pertinent à l'échelle nationale :** Le projet doit avoir une importance nationale, ou une importance régionale s'il est le premier en son genre ou s'il fait partie d'un regroupement de projets plus vaste.
4. **Pouvoir générer des revenus plausibles une fois les risques atténués :** De façon réaliste, des revenus pourraient être associés à des accords d'enlèvement ou de travail à façon, à des tarifs réglementés ou à la chaîne d'approvisionnement.

Au terme de cette sélection, 57 projets ont été retenus. Ce qu'ils ont en commun, c'est que l'argent ne suffit pas à lui seul à les faire avancer. Chacun se heurte à un obstacle qu'aucun promoteur ne peut éliminer à lui seul :

- **Un élément manquant d'une infrastructure commune :** Une mine qui nécessite une route praticable en toute saison, un port qui nécessite une liaison ferroviaire ou un site industriel qui nécessite un raccordement au réseau de transport d'électricité : aucun projet ne peut, à lui seul, prendre ce coût en charge, mais celui-ci peut être réparti.
- **Un marché qui n'existe pas encore :** Les projets de carburant d'aviation durable, d'exportation d'hydrogène ou de traitement de minéraux critiques doivent trouver un acheteur avant qu'un prêteur accepte de s'engager. Il faut donc regrouper la demande, conclure des contrats d'enlèvement, établir un prix plancher ou s'appuyer sur les marchés publics.
- **Technologie première en son genre :** Les projets qui seraient les premiers en leur genre au Canada comportent des risques que les investisseurs privés ne sont pas prêts à assumer seuls, même s'ils reposent sur une excellente analyse de rentabilité à long terme.
- **Absence d'un promoteur de projet évident :** Certaines des idées les plus stratégiques ne peuvent compter sur un promoteur unique ayant le mandat ou les moyens financiers de les concrétiser.
- **Établissement de nouveaux partenariats :** Pour progresser, de nombreux projets ont besoin dès le départ d'une participation autochtone, notamment au capital, ou d'une concertation fédérale-provinciale ou avec les pays alliés.

Dans certains cas, le BPP apporterait son soutien en finançant directement les premières étapes du développement. Dans d'autres, son rôle consisterait à réunir les acheteurs et les partenaires ou à coordonner les décisions de politique publique nécessaires pour assurer la viabilité financière du projet. Même les projets susceptibles d'aller de l'avant par leurs propres moyens sont soumis à des contraintes non liées aux capitaux que le BPP pourrait régler plus rapidement. Il serait alors possible d'en arriver à la décision d'investissement finale plus rapidement et à un moindre coût du capital.

Deloitte a ensuite modélisé la contribution du BPP à l'économie canadienne à partir de 54 des 57 projets présélectionnés. (Les trois autres ont été écartés parce que les données sur leurs coûts ne permettaient pas d'en estimer la valeur.)

Le BPP influe à la fois sur l'ampleur des investissements réalisés et sur la rapidité de leur réalisation. Sans le BPP, nous estimons qu'environ seulement le tiers de ces projets iraient de l'avant, et que peu d'entre eux bénéficieraient d'un investissement avant 2031. Grâce au BPP, les investissements commenceraient en 2027 et, d'ici 2030, les deux tiers du portefeuille modélisé auraient démarré avec trois à quatre années d'avance que sans son intervention. Le montant des investissements privés dans les 54 projets qui atteignent le stade de la décision finale d'investissement triple presque, passant d'environ 65 milliards de dollars à un maximum de 191 milliards de dollars.

Cet investissement se traduit par des gains réels pour les Canadiens et les Canadiennes. Par rapport au statu quo, notre modélisation révèle les retombées suivantes :

- **94 milliards de dollars** de PIB réel supplémentaire;
- **40 700** emplois par année en moyenne, sur 10 ans;
- **22 milliards de dollars** en revenus supplémentaires pour le gouvernement fédéral.

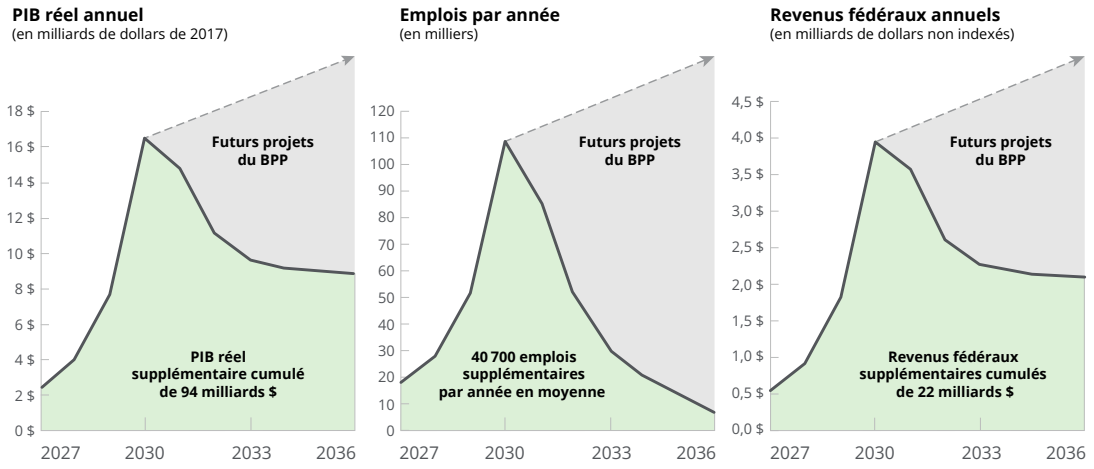
Ce sont des estimations prudentes. Elles portent uniquement sur les projets figurant dans le prospectus, que le gouvernement a déjà reconnus comme prioritaires et pour lesquels les coûts estimatifs sont en grande partie connus. Elles excluent les économies réalisées en mettant rapidement fin aux projets peu prometteurs, ou la valeur des nombreux projets non présentés dans le prospectus que le BPP pourrait également appuyer. Si l'ensemble du bassin de projets au pays était visé, la contribution serait nettement plus importante.

En permettant à un plus grand nombre de projets d'attirer des investissements plus rapidement et à moindre coût, on met en place un cercle vertueux, où d'autres investissements sont mobilisés, où la confiance grandit et où tout devient plus facile à l'avenir. Le BPP joue un rôle clé dans cette démarche.

Grâce au BPP, les investissements commenceraient en 2027 et, d'ici 2030, les deux tiers du portefeuille modélisé auraient démarré avec trois à quatre années d'avance que sans son intervention.

FIGURE 2
Le BPP génère plus rapidement des retombées économiques plus importantes

Retombées supplémentaires par rapport au statu quo



Selon la modélisation économique de Deloitte Canada portant sur 54 projets.



Encore un nouvel organisme?

L'idée de créer un organisme gouvernemental de plus rappelle la vieille blague sur le nombre de personnes qu'il faut pour remplacer une ampoule.

Cependant, le BPP centraliserait et simplifierait les premières étapes de développement et viendrait compléter les rôles du BGP et de la BIC plutôt que de leur faire concurrence.

Cela dit, parce que la BIC dispose déjà de capacités de financement de projets, d'une expertise en matière de cycle de vie et de systèmes de gestion des investissements, Deloitte croit qu'il serait logique d'y intégrer le BPP.

Peu importe où il se situerait, le BPP renforcerait les capacités du Canada en matière d'infrastructures, en s'appuyant sur la création du BGP et les changements proposés à la *Loi visant à bâtir le Canada*[7].

Il convient de noter que, même si le BPP visait à réduire au minimum les chevauchements, il assurerait au besoin la liaison avec d'autres organismes. Par exemple, si les travaux préliminaires du BPP laissaient entrevoir un enjeu réglementaire complexe susceptible de constituer un obstacle majeur, celui-ci pourrait consulter le BGP pour recevoir des conseils à la lumière de son expérience dans des situations semblables.

La ligne d'arrivée du BPP (et le début de la course)

Nous avons commencé en définissant le mandat du BPP : débloquer et faire progresser les projets d'infrastructure naissants, en atténuer les risques et les accompagner jusqu'à ce qu'ils soient prêts à démarrer.

Concrètement, cela signifie que chaque projet atteindrait la « ligne d'arrivée » du BPP avec un dossier de faisabilité normalisé. Ainsi, les responsables de projet, y compris les investisseurs, disposeraient de tous les éléments nécessaires pour prendre une décision.

Dossier de faisabilité du projet

- **Une recommandation sur la faisabilité commerciale**, accompagnée d'une liste de conditions ou d'un document énonçant les modalités essentielles convenues en principe entre les parties prenantes clés.
- **Un plan de financement** indiquant comment le projet sera financé (p. ex., droits d'utilisation, contributions gouvernementales), comment il permettra d'attirer des capitaux privés ainsi que les modalités et scénarios de remboursement.
- **Un modèle financier** étayant le plan, notamment en ce qui concerne les retombées, les insuffisances de financement et les analyses de sensibilité.
- **Des travaux de conception et d'ingénierie** d'une ampleur adaptée au projet et suffisamment poussés pour étayer l'estimation, sans toutefois aller au-delà de ce qui est nécessaire à ce stade.
- **Une estimation des coûts** suffisamment fiable pour servir de base à la prochaine décision d'investissement et, dans certains cas, à la décision d'investissement finale.
- **Une étude de marché** comprenant des consultations auprès d'investisseurs, de prêteurs et d'entrepreneurs, ainsi que, éventuellement, des consultations auprès des parties prenantes.
- **Une analyse des avantages** présentant les avantages sociaux, économiques et environnementaux du projet, ainsi que les résultats liés à la reddition de comptes qui devraient y être associés.
- **Un plan d'exécution et de mise en œuvre** couvrant l'approche de réalisation des travaux de construction, le calendrier, les principaux risques et les prochaines étapes.

À ce stade, le projet pourrait passer sous l'égide du BGP, être désigné de projet d'intérêt national ou être présenté directement à un investisseur privé. Quoi qu'il en soit, le projet serait en bonne posture pour que des investisseurs publics ou privés s'engagent à le financer.

Le courage de prendre le départ



Beaucoup de choses ont changé, souvent pour le mieux, depuis que « l'épine dorsale de fer », le chemin de fer du Canadien Pacifique, a relié le Canada d'est en ouest au XIX^{e} siècle. Bien qu'indéniablement transformateur, ce projet d'envergure nationale a été réalisé en grande partie par des travailleurs migrants, à la sueur de leur front et dans des conditions souvent dangereuses, et a été approuvé sans véritable consultation des peuples autochtones ni examen environnemental.

Malgré les progrès que nous avons accomplis à bien des égards (et nous pouvons faire mieux sur plusieurs fronts), notre démarche actuelle de réduction des risques dès les premières étapes des projets demeure trop longue et tortueuse.

Le Canada ne peut plus se permettre de perdre des années avant de lever la première pelletée de terre pour les infrastructures essentielles à la création de nouveaux corridors commerciaux, à l'approvisionnement en minéraux critiques et à la mise en place de réseaux énergétiques robustes. Les puissances moyennes qui prospéreront demain seront celles qui sauront tirer parti des infrastructures nationales pour optimiser les échanges commerciaux et favoriser la sécurité et la prospérité économiques sur leur territoire.

Il est temps de faire preuve de courage. Le monde change à vive allure et nous n'avons plus de temps à perdre.

La première étape consiste à faire en sorte que davantage de projets attrayants auprès des investisseurs se rendent à la ligne de départ, sans compromettre les normes relatives aux consultations, aux examens environnementaux, à l'ingénierie ou à la main-d'œuvre. En créant un bureau de préparation des projets centralisé, le Canada peut y parvenir, en atténuant considérablement les risques liés à des projets qui ont le potentiel de dynamiser la croissance.

En conjuguant cette initiative à des mesures pour obtenir un soutien à long terme de l'électorat envers la mise en place d'infrastructures (le sujet de la prochaine publication de cette série) et aux améliorations déjà en cours pour accélérer les autres étapes du processus de construction, le Canada peut créer un cercle vertueux qui lui permettra de conserver le courage de bâtir le pays pour les générations à venir.

Pour poursuivre la métaphore du marathon, plusieurs coureurs prendront aussi le départ. Et ils seront enfin bien placés pour franchir la ligne d'arrivée et terminer en force.

Notes de fin

1 A&E Television Networks, LLC, « Canada's Transcontinental Railway Completed », consulté le 9 novembre 2026, Canada's transcontinental railway completed | 7 novembre 1885 | HISTORY. (en anglais)

2 Gouvernement du Canada, « Le Plan pour un Canada plus fort - La sécurité nationale pour les Canadiens et les Canadiennes », modifié le 29 octobre 2026, consulté le 9 novembre 2026, Le Plan pour un Canada plus fort - La sécurité nationale pour les Canadiens et les Canadiennes - Canada.ca.

3 Gouvernement du Canada, « Sommet canadien de l'investissement de 2026 », modifié le 13 octobre 2026, consulté le 10 novembre 2026, Sommet canadien de l'investissement de 2026 - Canada.ca.

4 Gouvernement du Canada, « Route et port de Grays Bay », Bureau des grands projets, dernière modification le 14 septembre 2026, https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/bureau-grands-projets/projets/national/grays-bay.html.

5 Gouvernement du Canada, « Corridor économique et de sécurité de l'Arctique », Bureau des grands projets, dernière modification le 2 septembre 2026, https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/bureau-grands-projets/projets/national/aesc.html.

6 Deloitte Canada, « Des approbations plus intelligentes et plus efficaces pour accélérer le développement des infrastructures », créé le 17 septembre 2026, consulté le 9 novembre 2026, Des approbations plus intelligentes et plus efficaces pour accélérer le développement des infrastructures | Deloitte Canada.

7 Gouvernement du Canada, « Le gouvernement du Canada dépose un projet de loi visant à transformer la façon dont le Canada bâtit », créé le 21 septembre 2026, consulté le 9 novembre 2026, Le gouvernement du Canada dépose un projet de loi visant à transformer la façon dont le Canada bâtit - Canada.ca.

Communiquez avec notre équipe



Jordan Eizenga
Associé, leader national, Infrastructure et immobilier, Deloitte Canada
jeizenga@deloitte.ca



Jurgen Beier
Associé, leader, Technologies des infrastructures, Deloitte Canada
jbeier@deloitte.ca



Craig Walter
Leader mondial, Infrastructure, Deloitte Canada
crwalter@deloitte.ca



Matthew Stewart
Associé, Services-conseils en économie, Deloitte Canada
mastewart@deloitte.ca



Sitha Meas
Directeur de service, leader, Infrastructure au Québec, Deloitte Canada
smeas@deloitte.ca

Deloitte.

Avis de non-responsabilité
La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte Canada
Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500[MD] et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./ s.r.l. et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram ou Facebook.

© 2026 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées. Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 27-16438100