

ENVOI PAR COURRIEL

Le 16 août 2019

Objet : Demande d'accès à l'information
Notre dossier : 1561-01-0002

Monsieur,

Par la présente, nous vous transmettons notre réponse à votre demande d'accès que notre organisme a reçue le 28 juin dernier visant à obtenir tout document s'apparentant à une synthèse ou un bilan, rapport, compte rendu, sommaire, suivi faisant référence aux activités et dépenses suivantes pour le NM *F.-A.-Gauthier* ou son remplacement temporaire, jusqu'au 31 mai 2019 :

1. Plans finaux après la fin du contrat du consortium formé par Navtech/Deltamarin;
2. Travaux de conception et construction du traversier;
3. « Defect reports » ou « demandes de changement » pendant la construction;
4. Coût total des dessertes aériennes entre Matane et la Côte-Nord;
5. Coûts globaux liés au NM *Apollo*, incluant les coûts d'adaptation des infrastructures terrestres, formation, etc.;
6. Coûts globaux liés au NM *Saaremaa I* incluant les coûts d'adaptation des infrastructures terrestres, formation, etc.;
7. Coûts globaux liés au NM *CTMA Vacancier* incluant les coûts d'adaptation des infrastructures terrestres, formation, etc.

Cette demande a été suivie de votre réponse à notre demande de précision datée du 25 juillet 2019 dans laquelle vous nous avez fourni des précisions confirmant ce qui était recherché.

Concernant le premier point, les Plans finaux sont des documents confirmant l'identité des auteurs. Malheureusement, la STQ ne peut vous communiquer les documents demandés puisqu'ils sont pour le tiers des documents considérés ou traités par le tiers comme étant confidentiels, et ce, en vertu des articles 23, 24 et 25 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c.A-2.1, (« la Loi ») qui prévoient ce qui suit :

23. Un organisme public ne peut communiquer le secret industriel d'un tiers ou un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique,

technique ou syndical de nature confidentielle fourni par un tiers et habituellement traité par un tiers de façon confidentielle, sans son consentement.

24. Un organisme public ne peut communiquer un renseignement fourni par un tiers lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à ce tiers, de procurer un avantage appréciable à une autre personne ou de nuire de façon substantielle à la compétitivité de ce tiers, sans son consentement.

25. Un organisme public doit, avant de communiquer un renseignement industriel, financier, commercial, scientifique, technique ou syndical fourni par un tiers, lui en donner avis, conformément à l'article 49, afin de lui permettre de présenter ses observations, sauf dans les cas où le renseignement a été fourni en application d'une loi qui prévoit que le renseignement peut être communiqué et dans les cas où le tiers a renoncé à l'avis en consentant à la communication du renseignement ou autrement.

En effet, il est important de vous mentionner que la construction du NM. *F.-A.-Gauthier* a été réalisée selon la base contractuelle de conception-construction (« design-build »), bien connue dans l'industrie maritime. Par conséquent, la conception et la construction du navire ont été exécutées par le chantier faisant en sorte que le transfert de propriété s'est opéré du navire à la fin du projet.

Par ailleurs, ils sont aussi des documents visés par les articles 28.1 et 29 de la Loi qui prévoient ce qui suit :

28.1. Un organisme public doit refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement dont la divulgation aurait pour effet de porter atteinte à la sécurité de l'État.

29. Un organisme public doit refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement portant sur une méthode ou une arme susceptible d'être utilisée pour commettre un crime ou une infraction à une loi.

Il doit aussi refuser de confirmer l'existence ou de donner communication d'un renseignement dont la divulgation aurait pour effet de réduire l'efficacité d'un programme, d'un plan d'action ou d'un dispositif de sécurité destiné à la protection d'un bien ou d'une personne.

Pour le deuxième point, nous comprenons de nos échanges précédents et de votre réponse du 25 juillet à notre demande de précision que vous visez plus spécifiquement la Revue du projet que vous trouverez joint. À noter que les renseignements personnels qui n'ont pas un caractère public ont été caviardés, et ce, en vertu des articles 53, 54 et 56 de la Loi qui prévoient ce qui suit :

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants:

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

56. Le nom d'une personne physique n'est pas un renseignement personnel, sauf lorsqu'il est mentionné avec un autre renseignement la concernant ou lorsque sa seule mention révélerait un renseignement personnel concernant cette personne.

De plus, certains autres renseignements ont été caviardés en vertu des articles 23, 24 et 25 précités auxquels s'ajoute l'article 37 de la Loi qui prévoit ce qui suit :

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

Dans le cas, où votre demande visait plutôt un autre document que ce dernier, nous devons vous mentionner que tous les documents concernant les travaux de conception et construction du navire réalisés par le chantier sont protégés par les articles 23, 24 et 25 précités puisqu'ils sont considérés ou traités par le tiers comme étant confidentiels.

Pour le troisième point, nous comprenons de votre réponse du 25 juillet à notre demande de précision que vous souhaitez d'une part obtenir les « *Defects reports* » et d'autre part, les demandes de changement. Malheureusement, la STQ ne peut vous communiquer les documents demandés, et ce, en vertu des articles 23, 24 et 25 précités, auxquels s'ajoute l'article 22 de la Loi qui prévoit ce qui suit :

22. Un organisme public peut refuser de communiquer un secret industriel qui lui appartient.

Il peut également refuser de communiquer un autre renseignement industriel ou un renseignement financier, commercial, scientifique ou technique lui appartenant et dont la divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à l'organisme ou de procurer un avantage appréciable à une autre personne.

Un organisme public constitué à des fins industrielles, commerciales ou de gestion financière peut aussi refuser de communiquer un tel renseignement lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement de nuire de façon substantielle à sa compétitivité ou de révéler un projet d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds ou une stratégie d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds.

Finalement, à noter que pour les trois points précédents, la Loi protège les renseignements fournis par un tiers, et ce, indépendamment de l'en-tête des documents.

Pour le quatrième, cinquième et sixième point, vous trouverez ci-joint un document contenant l'information demandée.

Pour le dernier point, nous vous invitons également à consulter le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO), accessible au public, sous le numéro de référence **1235866** où vous retrouverez le rapport de coût demandé et disponible au lien suivant : <https://seao.ca/>

Conformément à l'article 51 de la Loi, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à cet effet.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès à l'information,

Original signé par

Marie-Gabrielle Boudreau, avocate
Directrice principale aux affaires juridiques et secrétaire générale

p. j. Avis de recours
 Documents demandés

Revue du projet no. MBCG-005-STQ-007

Projet MBCG-Navire
Conception, construction et livraison du NM *F.-A.-Gauthier*

TABLE DES MATIÈRES

GESTION D'ÉDITION	3
<i>Acronymes</i>	3
OBJECTIF DU RAPPORT	4
CONTEXTE	4
DÉCOUPAGE DU PROJET	6
TRAVAUX D'ACHÈVEMENT DU PROJET	6
<i>Travaux achevés</i>	6
.....	7
ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET	7
<i>Base de référence – Budget et échéancier prévisionnels</i>	7
<i>Coûts et échéancier réalisés</i>	8
<i>Résultats relatifs à la qualité</i>	10
<i>Gestion des risques du projet</i>	10
<i>Avantage opérationnel</i>	11
<i>Changements de la portée du projet</i>	11
<i>Livraison du navire</i>	11
PARTIES PRENANTES	12
LEÇONS APPRISES	13
<i>Intervenants invités à répondre au questionnaire</i>	13
<i>Synthèse des réponses</i>	15
<i>Conclusion générale</i> :	23
<i>Registre des leçons apprises</i> :	24
REMERCIEMENTS DU DIRECTEUR DE LA DBGP	26

Gestion d'édition

Revue et édition finale

Date : 7 mars 2018.

Approbation :

Date : 7 mars 2018

Distribution générale

Date : 7 mars 2018.

Acronymes

CD	Comité de direction
DAF	Dossier d'affaires finales
DBGP	Direction du bureau de gestion de projets (acronyme incluant le bureau de gestion de projet (BGP) du début du projet, éventuellement devenu la DBGP)
DPTI	Direction principale des technologies de l'information
DSG	Direction du service de génie
DSM	Direction du service maritime
MBCG	Matane–Baie-Comeau–Godbout
MTMDET	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
PMI	« Project Management Institute »
STQ	Société des traversiers du Québec
VPAF	Vice-présidence à l'administration et aux finances
VPE	Vice-présidence à l'exploitation
VPI	Vice-présidence aux immobilisations

Objectif du rapport

Le présent document vise à confirmer l'achèvement et la clôture du projet MBCG-Navires. À cette fin, certains aspects significatifs de réalisation du projet sont revus afin d'en formaliser la fermeture, conformément aux processus de gouvernance de la Direction du bureau de gestion de projets (DBGP) de la Société des traversiers du Québec (STQ) et aux normes reconnues de gestion de projets du Project Management Institute (PMI) auxquelles la STQ souscrit :

- Performance du projet;
- Transfert des livrables ;
- Fermeture des processus internes;
- Leçons apprises.

Contexte

Les études réalisées par la STQ depuis 2009, menant à l'élaboration du « *Dossier d'affaires final pour le Projet de construction de trois navires* » (DAF), en sa version finale datée du 18 mars 2011 et approuvée par Infrastructures-Québec le 11 avril 2011, ont démontré que certains navires de la flotte devaient être remplacés. Différentes options d'acquisition ont alors été évaluées telles que l'acquisition de navires usagés, la modernisation des navires de la STQ ou la construction de navires neufs. Ces différentes évaluations ont orienté la STQ vers la décision de faire construire trois nouveaux traversiers pour les besoins des traverses de Matane–Baie-Comeau–Godbout (1 navire) et Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine (2 navires).

Dans le cadre du projet de construction du NM *F.-A.-Gauthier* originalement identifié en tant que projet MBCG-Navire, visé par ce rapport, la justification du besoin et des résultats attendus était énoncée comme suit¹ :

- Répondre à une demande croissante de transport de passagers (les prévisions d'achalandage seraient de plus de 208 000 passagers en 2025.);
- Répondre à une demande croissante de transport de véhicules (les prévisions d'achalandage seraient de près de 120 000 UEA en 2025);
- Remplacer les traversiers en fin de vie utile (spécifiquement le NM *Camille-Marcoux*, traversier de MBCG, construit en 1974) ;

¹ Voir le *Dossier d'affaires final (DAF) – Projet de construction de trois navires*. Ernst & Young pour la Société des traversiers, version finale du 18 mars 2011.

-
- Se conformer à la nouvelle réglementation prenant effet en 2010 qui imposait une réduction de la charge utile et, également, à celle prenant effet en 2016 qui réduisait la capacité du nombre de passagers de 600 à 399.

Ainsi, en conséquence des objectifs opérationnels identifiés, la STQ a développé les requis techniques du nouveau navire en termes de nombre de passagers, d'unités équivalentes automobiles (UÉA), de temps de chargement, de charge utile, de vitesse, de type de carburant et d'autonomie. Dans le tableau qui suit, les performances attendues sont illustrées :

Objectifs opérationnels	Performances identifiées au DAF
Nombre de passagers	750 passagers
Nombre d'UÉA	180 UÉA
Temps de chargement	40-45 minutes
Charge utile	1240 tonnes métriques
Vitesse	18-20 nœuds
Carburant	GNL et MDO
Autonomie	7 jours

Le plan de gestion de projet² élaboré par la STQ pour la gouvernance de ce projet identifiait également des objectifs porteurs de l'esprit de la mission et du mandat de l'organisation, dont notamment :

- ✓ Continuer à offrir un service public de transport maritime de qualité toute l'année.
- ✓ Minimiser l'empreinte environnementale.
- ✓ Augmenter la capacité de chargement tout en gardant la même fréquence de service.
- ✓ Favoriser les échanges commerciaux entre les régions.
- ✓ Créer une expérience client.
- ✓ Générer des revenus permettant d'améliorer l'autofinancement des services de la traverse.

² Voir le document « Plan de gestion de projet – Construction du navire no MBCG-005-STQ-005 ».

Découpage du projet

Selon le DAF, le projet comportait trois volets principaux, sous la responsabilité de la DBGP :

- Le volet de conception préliminaire, dont l'objectif était le développement de concepts de base et des plans de référence permettant la constitution du dossier d'appel d'offres de construction. Ce développement a été réalisé à l'externe, par un consortium de firmes d'architecture navale (Navtech/Deltamarin) mandaté par la STQ et piloté par la DBGP;
- Le volet de construction navale, incluant l'ingénierie fonctionnelle et détaillée, la construction du navire et la phase de garantie. La construction a été réalisée par le chantier Fincantieri, l'équipe de projet de la DBGP agissant à titre de représentant de la STQ et assurant le suivi du propriétaire lors des travaux;
- Enfin, le volet opérationnalisation, bien que relevant du budget défendu par la DBGP dans le cadre du DAF, a été piloté par la direction de la traverse.

Travaux d'achèvement du projet

Travaux achevés

Clôture des contrats

Le contrat de définition des requis a été clos à l'issue de la phase de conception.

À la suite de la livraison du navire par le chantier naval en date du 20 avril 2015, et selon les dispositions contractuelles, la période de garantie a été étendue, pour certaines composantes, , marquant la clôture finale du contrat de construction en date

Clôture financière

La clôture financière du contrat s'est conclue en juin 2017.

Clôture administrative

Le navire a été transféré, pour la partie opérationnelle, à la direction locale de la traverse de Matane et pour la partie technique, pour l'entretien courant, à la Direction du service maritime de la STQ le 21 avril 2015. À la suite de la fin de la période de garantie, les derniers points techniques administrés par la DBGP ont été confiés à la direction du service maritime le 20 avril 2017.

Ressources humaines

À la date de livraison du navire, toutes les ressources hors DBGP appartenant à la STQ ont été réaffectées à leur unité d'appartenance. Un employé contractuel a été engagé pour l'administration des réclamations de garantie pendant une période de 13 mois, soit du 11 mai 2015 au 30 juin 2016. Hormis l'effort requis à la réalisation de ce rapport de clôture, plus aucune ressource de la DBGP n'est affectée à ce projet.

Gestion de l'information

Les principaux livrables du projet sont conservés sur supports papier ou numérique.

Évaluation de la performance du projet

Base de référence – Budget et échéancier prévisionnels

Budget prévisionnel

Le budget initial de construction, indiqué au DAF (mars 2011), était estimé à 163,3 M\$ et était ventilé comme suit :

Activité	CAD (en millions)
Conception - chantier	12,3
Matériaux et équipements	69,1
Main-d'œuvre et fabrication	28,5
Intérieurs et installations	20,7
Sous-total	130,6
Assurances de construction	3,2
Services du chantier	9,9
Profits	13,1
Contingences du constructeur	6,5
Total (en dollars nominaux en date de septembre 2010)	163,3

Échéancier prévisionnel

La figure suivante, extraite du DAF (mars 2011), présente l'échéancier initial du projet.



Extrait du Dossier d'affaires final (DAF) – *Projet de construction de trois navires*. Ernst & Young pour la Société des traversiers du Québec version finale du 18 mars 2011.

Le Plan de gestion de projet, mis à jour le 22 novembre 2011 prévoyait la signature du contrat de construction au printemps/été 2012, la livraison du navire au plus tard en juin 2014 et la fin de la période de garantie au plus tard en juin 2015.

Coûts et échéancier réalisés

Coûts réalisés

	Montant Navire	Montant Projet ³	Commentaires
Dossier de présentation stratégique ⁴		250 M \$	À partir d'une estimation de BC Ferries
PQI 2009		250 M \$	
Dossier d'affaires initial ⁵	223 M \$		Incluant contingences
PQI 2010		250 M \$	
Dossier d'affaires final ⁶	163,3 M \$		
PQI 2011		250 M \$	

³ Incluant les coûts de : développement du concept et préparation des documents d'appel d'offres, gestion de projet, financement intérimaire, acquisition de pièces de rechange ainsi que coûts d'opérationnalisation du navire.

⁴ Dossier de présentation stratégique, *Projet de construction de trois navires*, 5 août 2009, Ernst & Young, p. 1

⁵ Dossier d'affaires initial, *Projet de construction de trois navires*, 12 janvier 2010, Ernst & Young, p. 31

⁶ Dossier d'affaires final, *Projet de construction de trois navires*, 18 mars 2011, Ernst & Young, p. 24

	Montant Navire	Montant Projet ⁷	Commentaires
Signature contrat construction	148 M \$		
PQI mars 2013		190 M \$	
PQI Mars 2014		180 M \$	
PQI Mars 2015		175 M \$	
Livraison du navire	148 M \$		Avril 2015
Clôture du projet		170 M \$	

Échéancier réalisé

Événements principaux	Périodes et jalons
Avant-projet	
Définition des besoins	mai 2009 - septembre 2009
Démarrage	
Élaboration du concept	septembre 2009 - mars 2011
Décret approuvant le projet	18 mai 2011
Planification	
Processus d'appel d'offres	juin 2011 - juin 2012 ⁸
Signature du contrat	20 juillet 2012
Construction	
Début de la découpe de l'acier	24 juillet 2013

⁷ Incluant les coûts de : développement du concept et préparation des documents d'appel d'offres, gestion de projet, financement intérimaire, acquisition de pièces de rechange ainsi que coûts d'opérationnalisation du navire.

⁸ Comparativement à l'échéancier prévisionnel présenté au DAF, en raison du processus d'appel d'offres provenant du décret du 18 mai 2011.

Événements principaux	Périodes et jalons
Début du montage du navire	16 décembre 2013
Lancement du navire	28 juin 2014
Livraison à Matane	20 avril 2015
Début du service	13 juillet 2015
Fin de la période de garantie normale	19 avril 2016
Cale sèche de garantie	6 au 10 juin 2016

Résultats relatifs à la qualité

Le tableau ci-dessous indique les performances réalisées en matière de qualité au regard des besoins identifiés au DAF. Toutes les performances réalisées satisfont les besoins identifiés.

Objectifs opérationnels	Performances identifiées au DAF	Performances réalisées
Nombre de passagers	750 passagers	800 passagers
Nombre d'UÉA	180 UÉA	180 UÉA
Temps de chargement	40-45 minutes	40-45 minutes
Charge utile	1 240 tonnes	1 240 tonnes
Vitesse	18-20 nœuds	20 nœuds
Carburant	GNL et MDO	GNL et MDO
Autonomie au GNL	7 jours	7 jours
Autonomie maximale (GNL + MDO)	Pas de cible identifiée	14 jours

Gestion des risques du projet

Conformément à la section « Plan de gestion des risques » du plan de projet, les risques relatifs au projet ont été identifiés, catégorisés, évalués en termes de gravité, et tenus à jour sur une base mensuelle, tout au long du projet. Ils ont également été présentés à certaines instances de gouvernance de la STQ.

La fermeture de chaque risque a été adéquatement documentée au fur et à mesure de leur dissipation dans le contexte de la finalisation des travaux et de la livraison.

Avantage opérationnel

Le tableau ci-dessous présente l'amélioration des performances statistiques en lien avec la mission de la STQ.

Exigences opérationnelles mesurables	Variations
Augmentation du nombre de passagers par rapport à l'année précédant la mise en service ⁹	17 %
Augmentation du nombre de véhicules par rapport à l'année précédant la mise en service ³	12 %
Moyenne de traversées annulées Camille-Marcoux – raisons climatiques et bris mécaniques (2007-2015)	Climat - 35,4 par année Mécanique/Navire - 2,0 par année
Moyenne de traversées annulées F.-A.-Gauthier - raisons climatiques et bris mécaniques (2015-2017)	Climat - 13,5 par année Mécanique/Navire - 6,0 par année

Changements de la portée du projet

Des demandes de changements ont été approuvées au cours du projet. Le montant cumulatif de ces demandes de changement est de 48 540 \$.

Livraison du navire

Un protocole de livraison et d'acceptation (« Protocol of Delivery and Acceptance ») du navire a été signé à Matane le 20 avril 2015.

⁹ Source : Rapport annuel de gestion 2015-2016. Société des traversiers du Québec

Parties prenantes

Au 22 novembre 2011, le Plan de gestion de projet identifiait les parties prenantes suivantes :

Parties prenantes	Description de l'intérêt
Différents paliers du gouvernement provincial	Engagements politiques auprès de la population
MRC, Autorités municipales & locales	Enjeux économiques
Clients - Population	Utilisation de la traverse
Médias, presse écrite	Information de la population
Associations - Organismes	Économique - Environnemental
STQ – Affaires juridiques	Protection juridique de la STQ, rédaction des contrats et contrôle de la documentation
STQ - Communications	Communications externes
STQ - Exploitation	Opération des traverses
STQ - Finances	Suivi du budget Transfert des risques
STQ - Santé Sécurité	Santé et sécurité (incluant le respect des normes)
STQ - Technologies de l'information	Systèmes embarqués, contrôle d'accès et sécurité du navire
STQ - Immobilisations	Commanditaire du projet
STQ – Ressources humaines	Gestion des ressources humaines
STQ – Service de Génie	Intégration des infrastructures portuaires pour accommoder les nouveaux navires
STQ - Services maritimes	Maintenance des navires
STQ - Comité d'opérationnalisation (Matane)	Gestionnaire de projet-Opérationnalisation
Comités consultatifs régionaux	Services aux usagers, retombées locales
STQ - Conseil d'administration	Alignement stratégique
STQ - Comité de direction	Alignement stratégique
Sirius Conseils	Consultant en gestion de projet
Consortium Navtech-Deltamarin	Architecte naval
Chantier naval	Construction du navire

L'équipe de projet originale était constituée comme suit :

Fonction	Rôle dans le projet
Gestionnaire de projets	Gestion de tous les aspects du projet.
Contrôleur de projets	Suivi et maintien des performances financières et calendrier du projet. Réalisation des rapports de performances, de risques, de suivi. Réalisation et suivi des demandes de changements.
Chef mécanicien	Expert en systèmes marins.
Technicien en architecture navale	Expert en construction navale, gestionnaire de la documentation et de la configuration.
Agente de secrétariat	Gérer les calendriers, dresser les procès-verbaux.

Notons qu'à partir du 28 février 2015, il y a eu changement de gestionnaire du projet.

Leçons apprises

Pour cette section, nous avons demandé aux parties prenantes de la STQ de répondre à un questionnaire selon leur unité administrative et leurs fonctions respectives. Les réponses obtenues, présentées synthétiquement dans le tableau suivant, permettent d'alimenter la base de connaissance des leçons apprises de la Direction du bureau de gestion de projets et donc, de la STQ. Pour chaque groupe visé par les questions, les résultats sont discutés et certaines justifications offertes de manière à apporter l'éclairage nécessaire à la formulation des leçons apprises contenues au registre et à la proposition des recommandations qui en découlent.

Intervenants invités à répondre au questionnaire

Le questionnaire précisait à qui s'adressait plus particulièrement chacune des questions. Pour ce faire, les intervenants ont été regroupés comme suit :

- groupe 1 : Comité de direction;
- groupe 2 : DBGP;
- groupe 3 : opérationnalisation et traverse de Matane;
- groupe 4 : DSM, DSG, DSE et DPTI.

Catégorie	Groupes
1 Gestion du contenu du projet	1 à 4
La méthode d'identification des besoins était-elle adéquate?	
2 Gestion des délais	1,2 et 3

Catégorie		Groupes
	Le suivi et le contrôle des délais ont-ils été efficaces?	
3	Gestion des coûts de projet	1 et 2
	Les coûts de projet ont-ils été bien maîtrisés?	
4	Gestion de la qualité	
a	<i>Qualité du livrable</i>	1 à 4
	Le navire correspond-il aux besoins exprimés?	
b	<i>Processus qualité</i>	2
	Le processus d'assurance qualité mis en place était-il adapté?	
	Le contrôle de la qualité a-t-il été appliqué?	
5	Gestion des ressources humaines du projet	
a	<i>Équipe de projet</i>	2,3 et 4
	Les ressources humaines étaient-elles en nombre suffisant?	
	Les rôles de chaque ressource étaient-ils bien définis?	
	La politique de gouvernance en déploiement était-elle adéquate?	
b	<i>Formation des équipages</i>	3 et 4
	Les formations de l'équipage se sont-elles bien déroulées?	
	Les formations de l'équipage ont-elles été utiles?	
6	Gestion de l'information et des communications internes de projet	1 à 4
	Les parties prenantes étaient-elles bien identifiées?	
	Le plan de communication a-t-il bien été exécuté?	
	Les attentes de la clientèle ont-elles été prises en compte?	
7	Gestion des risques du projet	1 et 2
	Les risques ont-ils été bien identifiés?	
	Les risques identifiés se sont-ils matérialisés?	
	Les risques matérialisés ont-ils été bien gérés?	
9	Gestions des approvisionnements	1 et 2
	Le processus d'attribution des contrats était-il adapté?	
	Le processus d'attribution des contrats s'est-il bien déroulé?	

	Catégorie	Groupes
	Les contrats ont-ils été gérés de façon efficace?	
10	Gouvernance de projet	1 et 2
	La gouvernance de la DBGP était-elle adéquate?	

Synthèse des réponses

Gestion du contenu

Commentaires de la DBGP :

Les parties prenantes de l'organisation identifiées au projet ont effectivement été mises à contribution, à différents niveaux, dans la définition des requis de ce projet, notamment dès le développement du design de base avec le consortium Navtech-Deltamarin. Le plan de projet, distribué à l'ensemble des gestionnaires des services impliqués dès le 22 novembre 2011, identifiait clairement les parties prenantes, leurs attentes et contributions prévues, ainsi que leurs rôles et responsabilités, notamment à l'aide d'un tableau « RASCI ». C'est dire, qu'au moment du démarrage du projet et de la définition des requis, les parties prenantes étaient actives et présentes.

Gestion des délais

Commentaires de la DBGP :

Le processus de finalisation de tout navire représente un défi tant pour le chantier naval que pour son propriétaire.

Comme le décrit clairement l'ouvrage de référence *Ship Design & Construction*, dans son chapitre 9 (*Contracts and Specifications*) rédigé par le Dr Kenneth W. Fisher; « *Il n'est pas rare que certains éléments d'un navire ne soient pas complétés ou soient partiellement fonctionnels à sa livraison. Dans la mesure où ces éléments n'affectent pas la sécurité et la*

capacité du navire à rencontrer sa mission ou à réaliser son service, et en autant que les interventions n'imposent pas la contention du navire à un chantier naval, les parties peuvent s'entendre que la livraison ne soit pas davantage retardée pour ces raisons ». Le taux de traversées du navire (voir tableau - Avantage opérationnel à la page 17) dans l'année qui a suivi sa mise en service montre un bulletin très positif à cet égard, ce qui nous permet de conclure que les conditions nécessaires à la livraison étaient en place.

En construction navale, un concept figurant un navire « complètement terminé et neuf » à sa date de livraison n'existe pas. Pas comme il peut exister en pensant à l'industrie automobile, par exemple. Un navire comme le NM *F.-A.-Gauthier* est un prototype dont plusieurs composantes sont installées et mises en marche plusieurs mois avant la date de livraison. C'est donc dire que le navire contient déjà, à sa livraison, nombre de composantes déjà sollicitées, parfois même endommagées, ainsi que certaines non encore complètement fonctionnelles. Pour tout propriétaire de navire, c'est dans un tel état de fait que doit se réaliser la livraison, d'où la nécessité de s'entendre sur le meilleur compromis à cette fin. C'est également la raison pour laquelle les procédures d'entretien, en parallèle avec les travaux de garantie, doivent être initiées par les équipes du propriétaire dès la livraison du nouveau navire.

Gestion des coûts

Commentaires de la DBGP :

La tendance internationale actuelle, et le choix de la STQ à cet égard, est d'initier des appels d'offres « design-built », confiant au chantier naval choisi la responsabilité de réaliser la conception et la construction de nos navires. En conséquence, c'est dire que lorsque la signature du contrat se réalise, les détails permettant d'élaborer une liste détaillée des pièces de rechange n'existent pas encore. C'est la raison pourquoi les pièces de rechange demandées au contrat visent les pièces recommandées par le manufacturier ainsi que celles recommandées par « *l'International Association of Classification Societies (IACS)* ».

La détermination d'une liste de pièces détachées exhaustive devient possible uniquement lorsque le concept fonctionnel est approuvé et que les fiches techniques des équipements majeurs sont vues et approuvées par les experts de la STQ, au cours du processus de conception détaillée par les spécialistes choisis par le chantier naval.

Finalement, le projet n'a pas souffert de surcoûts par le biais de demandes de changements pour des pièces de rechange.

Qualité du livrable

Commentaires de la DBGP :



Processus d'assurance qualité

Gestion des ressources humaines, volet équipe de projet

Gestion des ressources humaines, volet formation des équipages

Gestion de l'information et des communications

Commentaires de la DBGP :

Nous savons que les parties prenantes de l'organisation identifiées au projet ont effectivement été mises à contribution, à différents niveaux, dans la définition des requis de ce projet au cours du développement du design de base avec le consortium Navtech-Deltamarin. Le plan de projet identifiait clairement ces personnes, ainsi que leurs attentes et contributions attendues.

Gestion des risques et des approvisionnements et gouvernance de projet

Peu de répondants se sont prononcés sur ces sujets. Bien que les avis des répondants soient globalement satisfaisants, les résultats peuvent être considérés comme non significatifs.

Commentaires de portée générale reçus

Conclusion générale :

Registre des leçons apprises :

Registre des leçons apprises déposé et conservé comme référence aux développements des prochains projets de l'organisation:

1) Communications :

2) Les rôles et responsabilités :

3) Allocation des ressources :

4) Formation :

Remerciements du directeur de la DBGP

Le traitement de la phase de clôture d'un projet, afin d'être utile et profitable à la préparation de prochains projets, demande à une organisation beaucoup d'honnêteté, d'humilité et de lucidité; qualités démontrant son niveau de maturité en terme de gouvernance de projets.

Au final, un tel exercice demeure irréalisable ou, en tout cas peu crédible, sans la contribution essentielle du personnel et des parties prenantes impliquées. C'est pourquoi je tiens à remercier chacune des personnes contactées ayant pris la peine de répondre aux questions posées et de rédiger les commentaires et suggestions reçues. Comme le démontre cet exercice de clôture, je l'espère, une grande importance a été donnée à la préparation du questionnaire, au traitement des réponses et à la confidentialité. J'en remercie les membres de l'équipe de la DBGP ayant développé le modèle et piloté le processus. Il s'agit d'une très belle réalisation pour le coffre à outils de projets de la STQ, et d'une première, que nous pourrons désormais répliquer aux prochaines clôtures de projets.

Benoit Cormier
Directeur du bureau de gestion de projets
Vice-présidence aux immobilisations
Société des traversiers du Québec

Société des traversiers du Québec
Coûts au 31 mai 2019

Desserte aérienne*	3 350 141.23 \$
Coûts globaux du NM Apollo:	
Acquisition	3 483 191.94 \$
Réparations	171 833.13 \$
Affrètement du CTMA Vacancier	1 120 117.33 \$
Coûts globaux de l'acquisition du NM Saaremaa I	39 081 182.06 \$

*À noter que certains coûts de vol contenus dans ce total sont des estimés faits par le Service aérien gouvernemental