



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Audit and Evaluation  
Branch

Direction générale de la vérification  
et de l'évaluation

**2006-605**

**Rapport final**

**Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire  
Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des  
fours à coke du port de Sydney**

**2007-03-21**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>1.0 Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Mandat .....	1
1.2 Objectif et portée.....	2
1.3 Contexte .....	2
1.4 Intervenants et bénéficiaires .....	3
<b>2.0 Profil des composantes de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire</b> .....	<b>4</b>
2.1 Mandat .....	4
2.2 Gouvernance .....	4
2.3 Ressources nécessaires.....	6
<b>3.0 Étude d'évaluation</b> .....	<b>6</b>
3.1 Points évalués.....	6
3.2 Méthodologie .....	7
<b>4.0 Modèle logique</b> .....	<b>8</b>
<b>5.0 Principaux résultats</b> .....	<b>10</b>
5.1 Conception et mise en œuvre.....	10
5.2 Réussite.....	18
5.3 Rentabilité.....	21
<b>6.0 Conclusions</b> .....	<b>22</b>
6.1 Conception et mise en œuvre.....	22
6.2 Réussite.....	23
6.3 Rentabilité.....	24
<b>7.0 Recommandations</b> .....	<b>24</b>
<b>Annexe A — Résumé des constatations</b> .....	<b>25</b>
<b>Annexe B — Liste des répondants clés</b> .....	<b>36</b>

## Sommaire

### Contexte

Le Canada et la Nouvelle-Écosse ont conclu une Entente de partage des coûts provisoire (Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire) afin que le Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney puisse commencer dès que possible, conformément au protocole d'entente établi en mai 2004. L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire signée le 9 septembre 2005 régit les projets visant à préparer les sites en vue de l'assainissement. Elle stipule que des instruments de gouvernance, de gestion des risques et du rendement, de contrôle et de rapport doivent être conçus et mis en œuvre pour garantir une gestion et une intendance efficaces des ressources et permettre une mise en place réussie tout au long du projet. Les projets ont débuté en 2004 et vont se poursuivre jusqu'à l'expiration de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, le 31 mars 2007. La deuxième phase, appelée phase d'assainissement, devrait commencer en 2007 dans le cadre d'une deuxième entente de partage des coûts distincte.

La présente évaluation est la première d'une série de trois évaluations proposées pour les dix années que durera le Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney. Elle sera suivie d'une évaluation à mi-mandat de l'entente de partage des coûts distincte qui devra être terminée en 2010. Cette deuxième évaluation permettra d'estimer les premiers résultats et de s'assurer que le projet se déroule comme prévu. Une évaluation sommative (finale) sera effectuée à la fin du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney; elle portera sur les résultats intermédiaires et sur les preuves de résultats à long terme.

### Objectif et portée

La présente évaluation a pour objectif d'évaluer la conception et la mise en œuvre, la réussite et la rentabilité du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.

L'évaluation porte sur les aspects suivants :

- la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire relativement à la réalisation des projets ou des activités liés aux travaux préliminaires et préventifs;
- son efficacité à l'égard de la préparation des sites en vue de l'assainissement;
- son efficacité relativement à l'obtention de l'appui du public.

L'évaluation a permis de déterminer dans quelle mesure des mécanismes de gestion, de responsabilité et de gouvernance ont été mis en place et d'en évaluer l'efficacité. Elle

avait également pour but de déterminer si des améliorations étaient nécessaires pour appuyer la phase suivante du projet.

## **Conclusions**

### **Conception et mise en œuvre**

La structure de gouvernance du projet comprend un Comité de gestion du projet formé de représentants supérieurs des ministères fédéral et provincial responsables. Ce comité supervise un organisme d'exécution, la Sydney Tar Ponds Agency, que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a créé spécialement à cette fin. Cette structure de gouvernance est solide et renforcée par la participation d'un ingénieur indépendant chargé de fournir au Comité de gestion du projet des évaluations de tierce partie non biaisées relativement aux activités de conception et de mise en œuvre et de voir à ce que le protocole d'entente soit respecté.

Dans l'ensemble, le cadre de gouvernance a été mis en œuvre de façon efficace, mais le rôle du ministère provincial responsable – l'homologue de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) – doit être renforcé et différencié de celui de la Sydney Tar Ponds Agency pour assurer le respect du modèle de gouvernance.

La Sydney Tar Ponds Agency a été créée et la plupart des postes clés ont été comblés, bien que la dotation en personnel ait pris un certain temps. Un important contrat de 30 millions de dollars attribué pour la réalisation d'études techniques détaillées et la supervision des travaux de construction pourrait avoir des répercussions sur le rôle de la Sydney Tar Ponds Agency durant la prochaine phase du projet.

### **Réussite**

D'importantes étapes ont été franchies dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. D'abord, les partenaires fédéral et provincial ont convenu de participer à une commission mixte d'évaluation environnementale du projet. Cette étape cruciale s'est déroulée rondement, la preuve étant que le rapport de la commission a été publié seulement dix mois après la nomination des membres. TPSGC a joué un rôle de premier plan dans le déroulement de cette évaluation environnementale. Certains participants fédéraux ont trouvé que TPSGC faisait preuve de trop de zèle à certains moments pour respecter l'échéancier, mais ils ont convenu que les points importants avaient été traités de façon appropriée.

Ensuite, les projets visant à préparer les sites en vue de l'assainissement complet sont pour la plupart terminés, à l'exception du nettoyage d'un bassin de refroidissement sur place. Ce projet a été reporté à 2007 afin de permettre de répondre adéquatement à certaines recommandations de la commission mixte d'évaluation. Ce délai ne devrait pas retarder l'échéancier de la phase d'assainissement.

Enfin, des efforts considérables ont été déployés pour obtenir l'appui de la population à l'égard du projet. Les gens sont maintenant mieux informés, et leur confiance dans les travaux d'assainissement a quelque peu augmenté.

## **Rentabilité**

Les travaux réalisés dans la phase du projet régie par l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont été exécutés de façon économique. Les résultats prévus ont été atteints dans l'ensemble, et ils l'ont été avec des dépenses estimées à 31,2 millions de dollars, avec un projet important en cours dont le coût est estimé à 4,4 millions de dollars. Ce montant est bien inférieur aux 42 millions de dollars alloués à l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.

Les fonctionnaires de TPSGC ont également travaillé avec efficacité, leurs dépenses étant inférieures au montant que le Conseil du Trésor avait approuvé pour les coûts de fonctionnement. Les coûts de fonctionnement de TPSGC sont en effet estimés à 6,1 millions de dollars, ce qui représente seulement 70 p. 100 des 8,7 millions de dollars approuvés par le Conseil du Trésor.

## **Recommandations**

À la lumière des principales constatations et conclusions contenues dans le présent rapport, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation recommande que le directeur général, Région de l'Atlantique :

1. travaille avec les homologues provinciaux de TPSGC au sein du Comité de gestion du projet afin de définir clairement le double rôle de la Nouvelle-Écosse et d'obtenir l'entière participation du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse pour la surveillance du projet;
2. de concert avec le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, examine le mandat et le fonctionnement des comités créés pour s'assurer qu'ils sont conformes au cadre de gouvernance;
3. de concert avec le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, examine le mécanisme de paiement du projet afin de déterminer les modifications à apporter pour garantir un traitement opportun des demandes de paiement.

## **1.0 Introduction**

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire relative au Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney.

En mai 2004, le Canada et la Nouvelle-Écosse ont signé un protocole d'entente dans lequel les gouvernements s'engageaient à assainir les sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney sur une période de dix ans. Les parties ont reconnu qu'il faudrait une période de temps raisonnable avant que les étapes définitives de la mise en œuvre du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney puissent commencer, mais que certains projets devaient débiter dès que possible. En septembre 2005, le Canada et la Nouvelle-Écosse ont signé l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, qui autorisait le début de projets spécifiques et constituait une entente relativement au financement des coûts liés à la planification, à l'évaluation environnementale et aux travaux préparatoires et préliminaires. L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a été conçue pour régir le projet jusqu'au 31 mars 2007 ou jusqu'à ce qu'une entente de rechange soit conclue entre les deux parties. Une deuxième entente de partage des coûts sera élaborée pour le projet d'assainissement principal, qui devrait débiter au cours de l'exercice 2007-2008.

La présente évaluation est la première d'une série de trois évaluations proposées pour le projet :

1. une évaluation de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, qui doit être terminée en janvier 2007;
2. une évaluation à mi-mandat de l'entente de partage des coûts distincte devant permettre d'estimer les premiers résultats et de s'assurer que le projet se déroule comme prévu, qui doit être terminée en mars 2010;
3. une évaluation sommative devant porter sur les résultats intermédiaires et sur les preuves de résultats à long terme, qui doit être terminée en mars 2014.

Le présent rapport comporte sept sections :

- La présente section (1.0) explique le cadre général de l'évaluation en décrivant le mandat, l'objectif et la portée, le contexte, les intervenants et les bénéficiaires.
- La section 2.0 présente un profil des composantes de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, c'est-à-dire le mandat, la gouvernance et les ressources nécessaires.
- Les points évalués et le modèle logique sont présentés aux sections 3.0 et 4.0.
- Les principaux résultats de l'évaluation sont décrits à la section 5.0.
- Les conclusions tirées des points évalués sont décrites à la section 6.0.
- Finalement, les recommandations sont décrites à la section 7.0.

## **1.1 Mandat**

TPSGC s'est engagé envers le Conseil du Trésor à effectuer une évaluation avant de demander du financement pour la prochaine étape du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney.

Le Comité de vérification et d'évaluation a commandé cette évaluation dans le cadre du Plan d'évaluation et de vérification interne 2006-2007 de TPSGC. Un cadre d'évaluation de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire pour le Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney a été complété en septembre 2006 et présenté au Comité de vérification et d'évaluation en décembre 2006. Lors de sa réunion, le Comité a accepté la portée et la méthodologie proposées pour cette évaluation.

## **1.2 Objectif et portée**

La présente évaluation a pour objectif d'évaluer la conception et la mise en œuvre, la réussite et la rentabilité du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.

L'évaluation porte sur la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire relativement à la réalisation des projets et des activités liés aux travaux préliminaires et préventifs, son efficacité à l'égard de la préparation des sites en vue de l'assainissement et son efficacité relativement à l'obtention de l'appui du public. L'évaluation a permis de déterminer dans quelle mesure des mécanismes de gestion, de responsabilité et de gouvernance ont été mis en place et d'en évaluer l'efficacité. Elle avait également pour but de déterminer si des améliorations étaient nécessaires pour appuyer la phase suivante du projet.

Le Canada et la Nouvelle-Écosse ont signé l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire afin que le projet puisse débiter dès que possible, conformément au protocole d'entente établi en mai 2004. L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a été signée le 9 septembre 2005; elle doit régir la mise en œuvre des travaux et du projet jusqu'au 31 mars 2007 ou jusqu'à ce qu'une nouvelle entente soit conclue ou que la présente entente soit prolongée, avec le consentement des deux parties. Les travaux prévus par l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont commencé peu de temps après la signature du protocole d'entente et devraient se poursuivre jusqu'au 31 mars 2007.

Comme il s'agit d'un projet ayant une fin bien définie, et non pas d'un programme ou d'une politique pouvant se prolonger à long terme, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats élaborés pour le projet recommandait de ne pas aborder les questions liées à la pertinence et aux critères d'examen des dépenses. Puisque les instruments de gouvernance, de gestion des risques et du rendement, de contrôle et de rapport élaborés au cours de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire

doivent être utilisés tout au long des dix années que doit durer le projet, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats suggérait également d'évaluer ces aspects du point de vue de la conception et de la mise en œuvre. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a donné son accord aux recommandations du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, qui ont été incluses dans le cadre d'évaluation approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation, puis dans la présente évaluation.

### **1.3 Contexte**

Les sites des étangs bitumineux et des fours à coke, situés au cœur de Sydney (Nouvelle-Écosse) et à moins de 4 kilomètres de plus de 25 000 personnes, figurent parmi les plus grands sites contaminés du Canada. Ils contiennent des sédiments provenant de cent années de fabrication de l'acier par les secteurs privé et public et sont contaminés par des hydrocarbures aromatiques polycycliques et des biphényles polychlorés, tous deux considérés comme des substances toxiques aux termes de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)*. Ces sites présentent des risques pour l'environnement et doivent être traités conformément aux lignes directrices nationales sur les sites contaminés.

Après un certain nombre de tentatives infructueuses de nettoyage, une entente de partage des coûts a été conclue entre le gouvernement fédéral, la province de la Nouvelle-Écosse et la municipalité régionale du Cap-Breton (MRCB)<sup>1</sup> pour appuyer les travaux de planification et de préparation nécessaires à l'assainissement subséquent. Cette entente comprenait une étude détaillée de la nature et de l'étendue de la contamination, des évaluations environnementales du site, des études sur la santé et la stabilisation du site. Diverses méthodes d'assainissement possibles ont été évaluées et, en mai 2003, des recommandations concernant l'assainissement permanent ont été publiées à la suite d'un processus de consultation publique. Les gouvernements fédéral et provincial ont examiné les options, les recommandations de la collectivité et les coûts connexes et ont élaboré, en septembre 2003, une option privilégiée qui consiste à détruire les pires contaminants, à procéder au traitement des autres et, finalement, à confiner et à encapsuler le reste des contaminants.

Le 12 mai 2004, le gouvernement fédéral et la province de la Nouvelle-Écosse ont signé un protocole d'entente sur l'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke. Le projet se déroulera sur une période de dix ans et coûtera 400 millions de dollars. Le Canada a consenti à verser 280 millions de dollars pour ce projet. De plus, les coûts de fonctionnement connexes du gouvernement fédéral sont estimés à 39 millions de dollars.

---

<sup>1</sup> La MRCB a été créée en 1995 par le regroupement de huit municipalités, soit la ville de Sydney et les municipalités de Dominion, Glace Bay, New Waterford, North Sydney, Sydney Mines, Louisbourg et le comté du Cap-Breton.



## **1.4 Intervenants et bénéficiaires**

Les principaux bénéficiaires du projet sont les citoyens de Sydney, compte tenu que les travaux d'assainissement devraient améliorer les conditions environnementales locales et transformer des lieux peu attrayants et inutilisables en sites prêts à l'emploi. De plus, en travaillant avec l'université et les écoles secondaires de la région, l'organisme d'exécution, la Sydney Tar Ponds Agency, espère créer des occasions de bâtir une base locale de connaissances et de compétences et d'échanger ces connaissances avec les autres.

Au cours du projet d'assainissement lui-même, les membres des Premières nations de la région profiteront d'une stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones; les entrepreneurs, locaux ou autres, qui seront embauchés pour le projet y trouveront également leur compte; les entreprises locales pourraient profiter d'une hausse des ventes; et il y aura des possibilités d'emploi pour les résidants.

## **2.0 Profil des composantes de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire**

Le profil décrit les composantes de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire relative au Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney en ce qui concerne son mandat, la structure de gouvernance et les ressources nécessaires.

### **2.1 Mandat**

Le projet d'assainissement comporte deux phases qui sont régies par une entente de partage des coûts distincte. L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire comprend :

- l'établissement d'un organisme d'exécution provincial (Sydney Tar Ponds Agency);
- l'avancement du travail de conception et d'ingénierie;
- la mise en place de structures de gouvernance, de gestion et d'intendance, y compris des travaux préliminaires comme l'élaboration d'un cadre de gestion du projet et d'un cadre de gestion des risques et du rendement;
- la tenue d'une évaluation environnementale mixte;
- l'établissement d'exigences en matière de contrôle et de rapport;
- la planification et la mise en œuvre de travaux préventifs visant à enrayer la dispersion actuelle des contaminants;
- la préparation de divers aspects des sites en vue de l'assainissement.

La deuxième phase, appelée phase d'assainissement, devrait commencer en 2007 dans le cadre d'une deuxième entente de partage des coûts distincte.

Les instruments de gouvernance, de gestion des risques et du rendement, de contrôle et de rapport élaborés durant la phase de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire sont conçus pour assurer une gestion et une intendance efficaces des ressources et pour favoriser la réussite de la mise en œuvre tout au long du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney. L'élaboration de mécanismes visant à informer et à mobiliser la communauté contribuera à prouver l'engagement des gouvernements fédéral et provincial à l'égard des travaux de nettoyage et à obtenir l'appui du public quant à ces travaux.

## **2.2 Gouvernance**

Les rôles et responsabilités des principales parties intervenant dans la réalisation de ce projet sont présentés dans l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire et dans le cadre de gestion du projet.

TPSGC agit comme chef de la participation fédérale dans le projet. À ce titre, il doit :

- négocier des ententes et des protocoles en vertu du protocole d'entente;
- élaborer des mécanismes de surveillance de projet et de financement appropriés afin de contrôler les mouvements de fonds fédéraux relatifs aux services juridiques et aux services d'assainissement;
- agir comme autorité responsable durant l'évaluation environnementale;
- assurer la liaison avec les membres des Premières nations;
- gérer les exigences du gouvernement fédéral en matière de rapports, de soumissions et de communications.

Les rôles et responsabilités d'Environnement Canada et de Santé Canada sont liés à leurs responsabilités ministérielles et à leur vaste expérience des sites en question. Environnement Canada est chargé de faire respecter la réglementation fédérale en matière d'environnement, de fournir des conseils techniques à ceux qui s'occupent des sites contaminés et d'agir comme autorité responsable au cours de l'évaluation environnementale. De plus, Environnement Canada fournit de l'aide à TPSGC pour les questions techniques, les études historiques et les communications. Parce que les questions relatives à la santé sont délicates, Santé Canada fournit de l'aide à TPSGC pour les questions techniques, les études historiques et les communications ainsi que pour les questions relatives à la santé qui se présentent au cours de l'évaluation environnementale. De plus, Santé Canada soutient le ministère de la Justice en cas de poursuites.

Les autres ministères participent au projet au besoin. Plusieurs autres comités ont été créés pour offrir des conseils, du soutien ou des directives; c'est le cas du Comité consultatif opérationnel, du Groupe de travail technique, du Comité de liaison communautaire et du Comité consultatif supérieur de projet de TPSGC.

Un Comité de gestion du projet, composé de représentants supérieurs de TPSGC et du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse et profitant de la présence régulière de la Sydney Tar Ponds Agency, assume la responsabilité globale des

**Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire**  
**Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney**  
**Rapport final**

---

ententes de partage des coûts. Les autres responsabilités du Comité de gestion du projet consistent à s'assurer que la mise en œuvre du projet est conforme à l'entente, à élaborer un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, à examiner les rapports de gestion du rendement et d'évaluation et à agir comme intermédiaire entre les représentants élus et les représentants des Premières nations.

L'ingénieur indépendant est chargé de s'assurer que les qualités techniques du projet sont adéquates, que l'organisme d'exécution et l'entrepreneur général disposent de mécanismes de contrôle de gestion appropriés et efficaces et que des rapports sur les coûts et le respect des obligations contractuelles sont préparés. Il doit également recueillir et/ou rendre compte de certains éléments des stratégies relatives à la gestion du rendement et à l'évaluation.

La mise en œuvre et la gestion du projet incombent à la province de la Nouvelle-Écosse par l'entremise de son organisme d'exécution. À ce titre, la Sydney Tar Ponds Agency est responsable de tous les aspects du projet, y compris :

- les avant-projets et les spécifications;
- les appels d'offres;
- l'échéancier du projet;
- le contrôle et l'assurance de la qualité;
- la vérification du travail du projet;
- la cueillette de données sur la gestion du rendement et l'évaluation;
- la présentation de rapports d'étape et d'états financiers trimestriels au Comité de gestion du projet.

La Sydney Tar Ponds Agency est responsable de la gestion de l'approvisionnement et des contrats, y compris de la passation de marchés aux fins de la vérification des achats et de l'embauche d'experts-conseils en environnement chargés de s'assurer que la réglementation et les normes environnementales sont respectées conformément aux politiques, aux directives et aux normes provinciales.

## **2.3 Ressources nécessaires**

TPSGC a obtenu du Conseil du Trésor l'autorisation de dépenser 42 290 486 \$ pour financer la phase de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, soit :

- un montant de 24 656 713 \$ équivalant à la part du gouvernement fédéral dans les travaux préliminaires et préventifs (60 % du coût total estimé) qui doit être transféré à la province de la Nouvelle-Écosse;
- un montant de 17 633 773 \$ pour couvrir les coûts de fonctionnement de trois ministères fédéraux, dont 11 736 000 \$ pour TPSGC.

## **3.0 Étude d'évaluation**

### **3.1 Points évalués**

Les principaux points abordés dans l'évaluation sont les mêmes que ceux du cadre d'évaluation de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire relative au Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney. Encore une fois, comme l'évaluation a été faite pratiquement à la fin de la phase préparatoire du projet, donc juste avant la phase d'assainissement, les points ont été abordés du point de vue de leur réussite et de leur rentabilité ainsi que de leur utilité pour le déroulement de l'ensemble du projet. Les points évalués et les questions posées sont énoncés ci-après.

#### **Conception et mise en œuvre**

1. Est-ce que la structure de gouvernance est efficace et appropriée pour la réalisation de ce qu'on attend de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire? Des modifications devraient-elles y être apportées en prévision de la prochaine entente de partage des coûts distincte?
2. Est-ce que l'ensemble des instruments de gestion et de contrôle, y compris les travaux préliminaires, sont efficaces et appropriés pour la réalisation de ce qu'on attend de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire? Des modifications devraient-elles leur être apportées en prévision de la prochaine entente de partage des coûts distincte?
3. Dans quelle mesure la santé et la sécurité des travailleurs et du public en général ont-elles été protégées pendant la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?
4. Dans quelle mesure a-t-on contrôlé l'entrée et la sortie des contaminants?
5. Dans quelle mesure le public a-t-il participé au processus pendant la durée de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire? Officiellement (p. ex. consultations sur l'évaluation environnementale et le Comité de liaison communautaire) et officieusement (p. ex. visites du site, exposés, activités éducatives)?
6. Dans quelle mesure les Premières nations ont-elles participé au processus pendant la durée de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?
7. A-t-on appris des leçons pour la prochaine entente de partage des coûts distincte?
  - Pour d'autres projets d'assainissement?
  - Pour d'autres ententes importantes de partage des coûts?

## **Réussite**

8. Est-ce que les projets de travaux préventifs de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont été achevés comme prévu?
9. Dans quelle mesure la qualité environnementale du site s'est-elle améliorée au cours de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?
10. Est-ce que les problèmes et les risques environnementaux ont été atténués au cours de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?
11. Est-ce que le rôle de chef de la participation fédérale de TPSGC a contribué à la réussite du projet?
12. Dans quelle mesure les citoyens appuient-ils les efforts de nettoyage et les résultats obtenus à ce jour?
13. L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a-t-elle eu à ce jour des impacts non désirés?

## **Rentabilité**

14. Dans quelle mesure l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a-t-elle été gérée et mise en œuvre efficacement?
  - Est-ce que les ressources étaient adéquates?
  - Aurait-on pu faire des économies ou réduire les coûts sans accroître les risques de façon démesurée?

## **3.2 Méthodologie**

La méthodologie comprenait les deux sources de données décrites dans le cadre d'évaluation, c'est-à-dire l'examen des documents relatifs au projet et la conduite d'entrevues avec des répondants clés.

### **3.2.1 Examen des documents**

Une grande quantité de documents probants ont été produits individuellement ou conjointement par TPSGC, la province de la Nouvelle-Écosse, la Sydney Tar Ponds Agency et l'ingénieur indépendant, et tous les documents étaient à la disposition de l'équipe d'évaluation. L'examen des documents, des rapports, des dossiers de comité et de la correspondance a permis d'en arriver à une compréhension essentielle du projet. Ces documents comprenaient de l'information contextuelle sur les sites des étangs bitumineux et les fours à coke du port de Sydney, des ententes conclues entre le Canada et la province de la Nouvelle-Écosse ainsi que des données sur la gestion du projet et les rapports. L'examen des documents a également permis d'élaborer les questionnaires utilisés pour interroger les répondants clés.

### **3.2.2 Entrevues avec les répondants clés**

Des entrevues ont été faites avec 34 personnes de Sydney, d'Halifax et de l'administration centrale (Ottawa-Gatineau). Ces personnes représentaient :

- TPSGC;
- le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse;
- le ministère de l'Environnement et du Travail de la Nouvelle-Écosse;
- la Sydney Tar Ponds Agency;
- la MRCB;
- les Premières nations;
- des groupes communautaires;
- d'autres ministères fédéraux;
- l'ingénieur indépendant.

La liste complète des personnes interrogées est fournie à l'annexe B.

Les entrevues ont été faites à l'aide d'un guide semi-structuré élaboré à partir des points évalués. Les questions variaient selon la personne interrogée. Les répondants clés ont reçu un exemplaire du guide à l'avance afin de se préparer aux questions. Les entrevues ont surtout été réalisées en septembre et en octobre 2006.

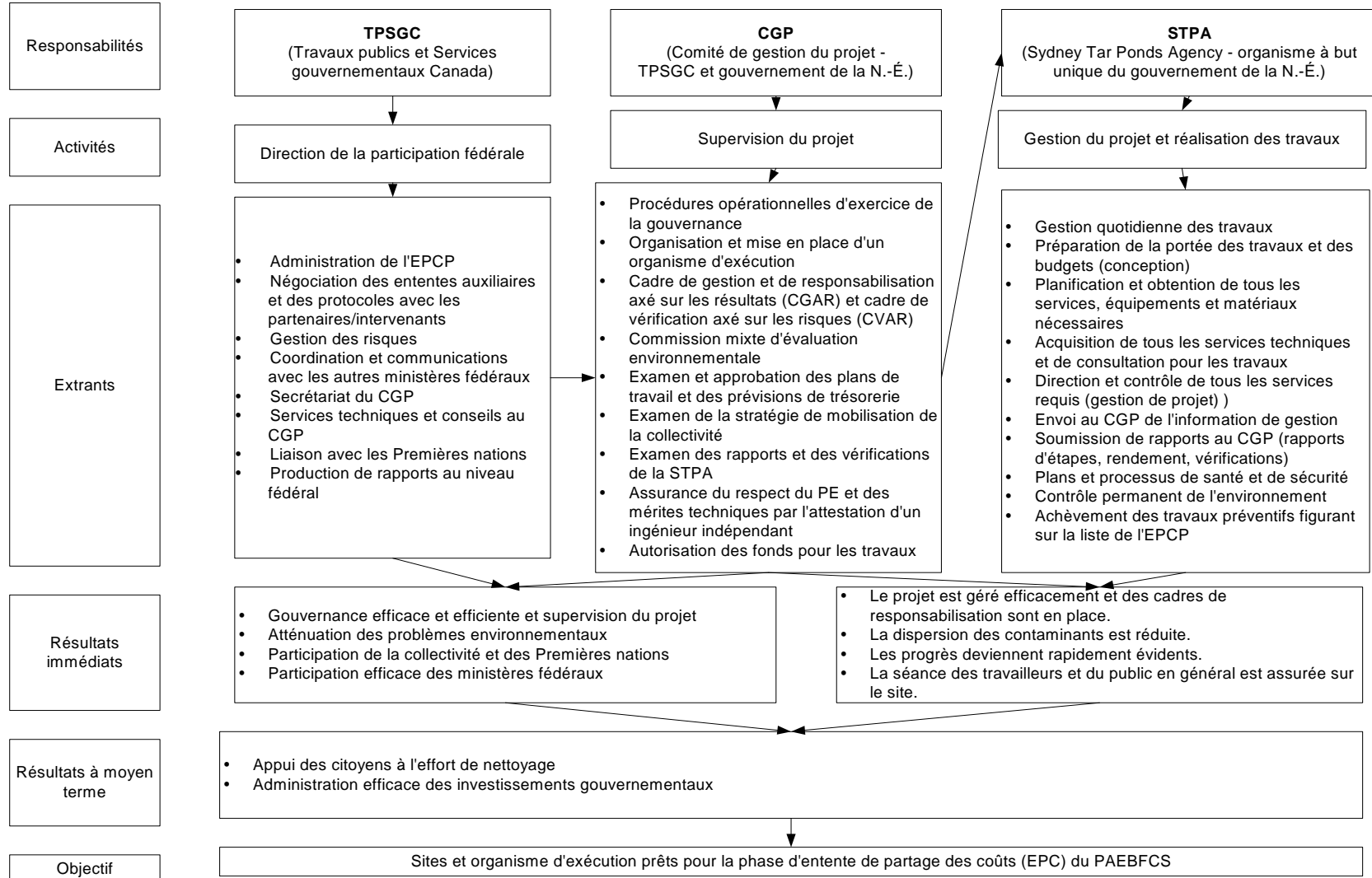
Dans le cas de TPSGC, du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse et de la Sydney Tar Ponds Agency, l'équipe d'évaluation a tenté d'interroger des gestionnaires principaux chargés d'assumer la responsabilité globale du projet du point de vue de leurs ministères ou organismes ainsi que des directeurs de services spécialisés, comme l'environnement et les communications. Les représentants de la MRCB et des groupes communautaires ont été choisis parmi les organismes participant au Comité de liaison communautaire et les organismes ayant un intérêt particulier dans le projet. Les répondants d'autres ministères fédéraux ont été choisis parmi les personnes ayant une part active dans les activités du projet, par exemple dans le processus d'évaluation environnementale.

## **4.0 Modèle logique**

Le tableau présenté à la page suivante montre en quoi les activités de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire contribuent à la réalisation des objectifs et à l'atteinte des résultats escomptés.

**Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire**  
**Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney – rapport final**

**Pièce 1. Modèle logique de l'Entente de partage des coûts provisoire (EPCP) pour le Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney**



## **5.0 Principaux résultats**

L'évaluation a abordé les aspects de la conception et de la mise en œuvre, de la réussite et de la rentabilité par l'entremise d'une série de 14 questions. En procédant à la synthèse et à l'analyse des résultats de la recherche, l'équipe d'évaluation a déterminé qu'il y avait un certain degré de chevauchement entre les résultats clés de chacune des questions d'évaluation. Le présent rapport présente donc les principaux résultats sous forme d'une série de points tirés d'une ou de plusieurs questions d'évaluation. Un résumé plus détaillé des résultats par question d'évaluation est fourni à l'annexe A.

## **5.1 Conception et mise en œuvre**

### **5.1.1 Rôles de la province mal définis**

Contrairement au gouvernement fédéral, qui ne s'occupe que de la surveillance du projet (TPSGC agit comme ministre directeur), la province de la Nouvelle-Écosse doit assurer la surveillance et la mise en œuvre du projet, responsabilités confiées à deux organismes. Il y a d'abord le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, c'est-à-dire l'homologue provincial de TPSGC, qui est chargé d'assurer la surveillance. Il y a ensuite la Sydney Tar Ponds Agency, un organisme d'exécution spécial que la province a créé pour assurer la gestion quotidienne et la mise en œuvre du projet, comme le stipule le protocole d'entente. La distinction entre les responsabilités provinciales n'est pas toujours évidente.

La Sydney Tar Ponds Agency a des antécédents dans la direction des travaux d'assainissement des étangs bitumineux de la province. L'organisme a été créé en 2001 pour gérer la participation provinciale à l'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney. Dans sa forme originale, la Sydney Tar Ponds Agency traitait directement avec ses homologues fédéraux pour coordonner et mettre en œuvre les projets et les mesures stratégiques ayant trait aux étangs bitumineux. Quand le protocole d'entente a été élaboré, l'ancienne Sydney Tar Ponds Agency a été nommée représentant de la Nouvelle-Écosse dans les discussions avec TPSGC visant à conclure des accords d'exécution. Les actuels sous-ministre et directeur administratif du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse ont déjà occupé des postes supérieurs à la Sydney Tar Ponds Agency.

La participation du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse au projet peut être qualifiée de limitée. Deux fonctionnaires travaillant à Halifax ont été nommés membres du Comité de gestion du projet; l'un des deux joue un double rôle en agissant à la fois comme membre du Comité et comme secrétariat provincial pour le Comité. Cette personne est le seul représentant du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse à avoir été affecté à plein temps au projet durant l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.



À titre de comparaison, TPSGC a ouvert un bureau local à Sydney, nommé un gestionnaire principal de projet et mis sur pied une équipe de projet formée d'employés chevronnés pour assumer les responsabilités du Ministère. Le directeur de projet de TPSGC relève directement du directeur général régional d'Halifax et c'est à lui qu'il doit rendre des comptes. Ces deux directeurs sont membres du Comité de gestion du projet, et un troisième fonctionnaire de TPSGC, un gestionnaire principal de projet, agit comme secrétariat fédéral pour le Comité.

Des divergences d'opinion ont émergé entre TPSGC et la Sydney Tar Ponds Agency. Par exemple, les fonctionnaires de TPSGC ont parfois l'impression que la Sydney Tar Ponds Agency essaie de jouer le rôle d'homologue provincial de TPSGC, une impression attribuable en partie au « vide » que semble avoir créé la sous-représentation du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse. TPSGC voit la Sydney Tar Ponds Agency comme un entrepreneur embauché par ses partenaires pour mettre en œuvre le projet, ce qui est conforme aux fonctions et obligations de l'organisme d'exécution décrites dans l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse est conscient du fait que le nombre de ressources qu'il consacre au projet soulève des questions. Un représentant du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse a laissé entendre que le Ministère croyait au départ que TPSGC aurait une participation au projet moins directe. Selon son expérience à cette étape du projet, le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse considère la possibilité de consacrer plus de ressources au projet. Il n'a pas suggéré de modifier le rôle de son partenaire fédéral alors que doit commencer la phase d'assainissement du projet.

### **5.1.2 Stratégie de communication et de mobilisation du public élaborée et mise en œuvre**

Dans le Cadre de vérification axé sur les risques du projet, on considère comme un risque stratégique clé une éventuelle farouche opposition de la collectivité au projet d'assainissement prévu. La direction savait que l'opposition de la collectivité pouvait donner lieu à des manifestations et à des événements médiatiques susceptibles de gêner les travaux. On s'attendait à ce que le climat reste mouvementé pendant au moins les cinq premières années du projet, y compris la période couverte par l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Afin d'atténuer ce risque, une stratégie visant à mobiliser et à informer le public a été élaborée et mise en œuvre.

### **Mobilisation de la collectivité appropriée**

Il y a plus de 20 ans, le Canada et la Nouvelle-Écosse ont signé une entente visant le nettoyage des étangs bitumineux du port de Sydney. Au fil des ans, il y a eu nombre de discussions sur la façon d'assainir les sites des étangs bitumineux et des fours à coke mais sans beaucoup de résultats tangibles. Plus récemment, la collectivité locale a été intensivement mobilisée dans le cadre d'un processus du Groupe d'action conjointe qui s'est déroulé de 1996 à 2003. Les membres du Groupe d'action conjointe ont consacré

**Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire**  
**Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney**  
**Rapport final**

---

bénévolement plus de 100 000 heures à 950 assemblées publiques afin d'obtenir le consentement de la population quant à la méthode d'assainissement des sites. Tout cela a été suivi d'ateliers au cours desquels 1 700 résidants ont eu à se prononcer sur une courte liste d'options de nettoyage. En 2004, il est devenu évident que la population locale ne voulait plus entendre parler d'assainissement. Dans un sondage effectué en octobre de la même année, 89 % des résidants de la MRCP ont déclaré simplement vouloir que le gouvernement entreprenne le nettoyage.

Conscients de l'humeur du public, les gestionnaires du projet ont choisi de se tourner vers un plan de mobilisation de la population moins intensif que celui adopté dans le passé. Durant la phase préliminaire du projet, deux méthodes clés ont été utilisées pour mobiliser la population : l'établissement d'un Comité de liaison communautaire et des consultations publiques durant le processus d'évaluation environnementale. Les champs d'enquête quant au Comité de liaison communautaire comprenaient l'examen de son mandat et des procès-verbaux de ses réunions, l'observation directe d'une réunion et des entrevues avec des membres du Comité et les gestionnaires du projet. Pour ce qui est des consultations publiques, l'examen comprenait la correspondance pertinente et des entrevues avec les gestionnaires du projet.

Le Comité de liaison communautaire a été créé pour assurer une circulation bidirectionnelle de l'information entre l'organisme d'exécution et les organismes représentés au Comité de liaison communautaire. Le Comité est composé de personnes représentant des organismes locaux des secteurs des affaires, de la santé, du mouvement syndical, de l'environnement, de la construction, de l'éducation postsecondaire, des loisirs, de la religion, du travail communautaire et de l'administration municipale. Tous les procès-verbaux des réunions sont disponibles sur le site Web de la Sydney Tar Ponds Agency. Les procès-verbaux indiquent que les membres du Comité ont défendu les intérêts de leurs groupes constitutifs respectifs et que les gestionnaires du projet ont fourni aux membres du Comité des mises à jour régulières sur le projet ainsi que des réponses à leurs questions et préoccupations. Les évaluateurs qui ont assisté à la réunion du Comité du 26 septembre 2006 ont corroboré cette affirmation. La réunion était bien organisée et il y avait un bon échange d'information entre les membres du Comité et les représentants de la Sydney Tar Ponds Agency et de TPSGC. Des entrevues individuelles effectuées avec cinq membres du Comité ont révélé que TPSGC et la Sydney Tar Ponds Agency avaient dans l'ensemble répondu à leurs questions ou réagi aux problèmes soulevés.

Le public a été invité à commenter l'énoncé des incidences environnementales avant les audiences de la commission mixte d'évaluation qui ont eu lieu en avril et en mai 2006. Cinquante-cinq présentations ont été reçues, y compris des centaines de questions, de différents organismes ou particuliers entre le 13 janvier et le 17 février 2006. La Sydney Tar Ponds Agency a été en mesure de répondre à la commission avant la date limite du 2 mars, en répondant de façon détaillée à toutes les questions posées.

## **Citoyens mieux informés et légèrement plus confiants dans le plan d'assainissement**

D'importants efforts ont été consacrés aux communications publiques. À la lumière des expériences vécues lors de travaux de nettoyage antérieurs, un plan de communication a été élaboré et approuvé par le Comité de gestion du projet en septembre 2005. Ce plan avait pour but de mieux contrôler la façon dont le projet était présenté au public. Lors de travaux antérieurs, les problèmes avaient fait l'objet de débats dans les médias. La stratégie privilégiée par ce nouveau plan était de communiquer directement avec le public intéressé.

La communication directe avec le public a été réalisée grâce à une variété de méthodes conformes au plan approuvé par le Comité de gestion du projet. L'examen de la documentation comprenait la vérification des bulletins, des communiqués, d'un programme de diffusion dans les écoles et du projet de site Internet ([www.tarpondscleanup.ca](http://www.tarpondscleanup.ca)). La Sydney Tar Ponds Agency a également organisé des visites guidées du site pour le public et assisté à des réunions communautaires. Les entrevues avec les fonctionnaires chargés des communications ont révélé que la plupart des activités de communication se sont déroulées comme prévu.

Les résultats des activités de communication peuvent être constatés dans les sondages effectués pour le compte de la Sydney Tar Ponds Agency. Ces sondages indiquent que la connaissance et la compréhension des citoyens se sont améliorées durant la phase de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire du projet d'assainissement. Le nombre de répondants qui disent comprendre le plan d'assainissement a augmenté de 15 points, pour atteindre 44 % des répondants, entre le deuxième trimestre (de juillet à septembre) de 2005 et le premier trimestre (d'avril à juin) de 2006. Dans un autre sondage effectué en octobre 2006, la moitié des personnes interrogées ont dit pouvoir nommer un projet réalisé dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, sans toutefois devoir le faire.

Par ailleurs, on a observé une tendance positive en ce qui concerne la confiance des citoyens dans le plan d'assainissement. Lors du sondage du deuxième trimestre (de juillet à septembre) de 2005, 25 % des répondants de la MRCP ont indiqué faire quelque peu ou grandement confiance au plan d'assainissement, alors que l'année suivante, 30 % des personnes interrogées ont dit faire confiance au plan. De plus, le pourcentage de personnes faisant peu ou pas du tout confiance au plan a diminué de 26 points, pour atteindre 47 % des répondants.

L'équipe d'évaluation a constaté que la stratégie de communication a été conçue et mise en œuvre efficacement. Durant les entrevues réalisées avec TPSGC et la Sydney Tar Ponds Agency, les fonctionnaires chargés des communications ont indiqué que le plan de communication sera mis à jour afin de tenir compte des nouvelles priorités, alors que le Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney va passer de la phase préliminaire réalisée dans le cadre de l'Évaluation de

l'Entente de partage des coûts provisoire à la phase d'assainissement, qui sera réalisée dans le cadre d'une deuxième entente de partage des coûts distincte.

### **5.1.3 Champ libre aux avantages économiques pour les Premières nations**

L'éventuelle opposition farouche des Autochtones a été considérée comme un autre risque pour le projet. Afin d'obtenir une participation adéquate de la collectivité autochtone, le protocole d'entente a engagé les parties à consulter les membres des Premières nations afin de leur assurer une participation significative à l'activité économique. TPSGC a reçu le mandat d'assurer la liaison avec les Premières nations. Des discussions pertinentes ont été engagées avec les collectivités autochtones locales dans les trois mois suivant la signature du protocole d'entente. Vers la fin de 2006, des progrès considérables avaient été réalisés pour garantir la participation des Premières nations au projet; toutefois, l'obtention des avantages économiques directs a été retardée.

En octobre 2005, TPSGC, la Sydney Tar Ponds Agency et les Premières nations Mi'kmaq du Cap-Breton ont signé un protocole d'entente. Les parties ont convenu de se rencontrer régulièrement afin de discuter des possibilités pour les collectivités des Premières nations de profiter d'avantages économiques en ayant une participation significative au projet. Comme première étape de la mise en œuvre de l'entente, le marché visant l'assainissement d'un bassin de refroidissement a été reconnu comme un marché réservé aux entreprises autochtones, c'est-à-dire réservé aux entreprises de propriété et de contrôle majoritairement autochtones. Les conditions de cette impartition provinciale réservée ont été calquées sur les exigences fédérales. Il s'agissait d'un événement historique, puisque c'était la première fois que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse lançait un appel d'offres réservé aux Autochtones.

Le marché relatif au bassin de refroidissement a été imparti comme prévu. Toutefois, il a dû être annulé par la suite à cause de certaines recommandations de la commission d'évaluation environnementale. Il est prévu que le marché concernant le bassin de refroidissement sera de nouveau imparti en 2007, toujours dans le cadre d'un processus réservé aux entreprises autochtones.

Un représentant des Premières nations a été interrogé et il a exprimé sa joie de constater le niveau de participation durant la phase de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire du projet. Plus précisément :

- le protocole d'entente signé en octobre 2005 est considéré comme positif;
- la bande de Membertou, qui représente les Premières nations du Cap-Breton, entretient de bonnes relations de travail avec les représentants de TPSGC;
- jusqu'à maintenant, les Premières nations ont une participation adéquate dans le projet et les représentants de TPSGC ont été très disponibles pour les représentants des Premières nations tout au long du processus et ont tenu ces derniers bien informés.

## **5.1.4 Instruments clés de gestion et de contrôle mis en œuvre**

### **Ingénieur indépendant offrant une garantie aux partenaires**

Un des principaux instruments de contrôle mis en œuvre durant l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a été la nomination d'un ingénieur indépendant chargé d'assurer un suivi des aspects techniques et financiers du projet et de présenter des rapports au Comité de gestion du projet concernant les frais engagés, les frais requis pour l'achèvement, le respect de l'entente ou du contrat ainsi que les questions relatives à la surveillance de la conception technique et de la construction. L'entente avec l'ingénieur indépendant a été signée par les partenaires fédéral et provincial ainsi que par la Sydney Tar Ponds Agency le 12 octobre 2005. L'ingénieur a respecté son rôle et ses responsabilités selon la définition du partenaire fédéral et la vision du protocole d'entente et de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Son travail a eu des répercussions directes et positives sur la qualité de la gestion exercée par la Sydney Tar Ponds Agency (échancier, finances et rapports) et sur l'achèvement des travaux préventifs dont il a été question dans la section précédente.

### **Contrôle financier en place mais mécanisme de paiement inefficace**

L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire autorisait le Comité de gestion du projet à modifier le budget au besoin pour atteindre les objectifs de l'entente, à condition que le total des dépenses n'excède pas 42 millions de dollars pour la période de trois ans (exercices 2004-2005 à 2006-2007). Les coûts estimés du projet ont été revus par le Comité de gestion du projet dans une modification apportée à l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire en septembre 2005. Les budgets annuels ont également été approuvés par le Comité de gestion du projet en septembre 2005, pour ce qui est des exercices 2004-2005 et 2005-2006, et en juin 2006 pour ce qui est de l'exercice 2006-2007. La Sydney Tar Ponds Agency a présenté au Comité de gestion du projet des rapports trimestriels et un rapport annuel sur les frais engagés et les frais nécessaires à l'achèvement. Ces rapports ont été examinés par l'ingénieur indépendant avant d'être acceptés officiellement par le Comité de gestion du projet.

Le mécanisme de paiement mis en place stipulait que les demandes de paiement de la Sydney Tar Ponds Agency devaient être certifiées par l'ingénieur indépendant avant d'être transmises à la province. Cette certification est supposée précéder les avances de fonds fédérales et provinciales de la période de travail suivante. De nombreux mois de retard ont été constatés en ce qui concerne la certification par l'ingénieur indépendant parce qu'il n'était pas satisfait de l'information reçue pour justifier les demandes de paiement de la Sydney Tar Ponds Agency. Il y a eu des désaccords entre l'ingénieur et la Sydney Tar Ponds Agency concernant le degré d'importance financière des demandes de l'ingénieur. Toutefois, l'efficacité du mécanisme de paiement semble s'être amélioré dans la dernière partie de 2006.

## **Comités établis : mandats redéfinis pour accroître l'efficacité**

Le Comité consultatif opérationnel et le Groupe de travail technique ont été créés par le Comité de gestion du projet pour fournir des conseils et du soutien au Comité ou à la Sydney Tar Ponds Agency. Les deux comités sont présentement en transition; le mandat de l'un sera révisé tandis que l'autre sera remplacé graduellement par un comité qui mettra davantage l'accent sur les aspects environnementaux du projet.

Le Comité consultatif opérationnel fournit une orientation fonctionnelle et des conseils aux gestionnaires principaux et opérationnels du projet. Il offre un moyen d'échange de vues et de renseignements entre TPSGC, le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, l'ingénieur indépendant et la Sydney Tar Ponds Agency. Au départ, l'interprétation donnée aux responsabilités du Comité incluait un certain pouvoir de décision, mais le mandat révisé stipule clairement que le Comité ne fonctionnera pas comme un organisme décisionnaire.

Le Groupe de travail technique constitue présentement le comité consultatif technique et réglementaire du projet. Il est chargé de fournir des conseils sur les aspects techniques et réglementaires du projet et d'en faire une interprétation. Le Groupe n'a pas été très actif; il est actuellement question de le dissoudre et de le remplacer par un comité axé sur la gestion de l'environnement. Le rôle proposé pour ce nouveau comité est de veiller à ce que le projet respecte la réponse des gouvernements aux recommandations de la commission mixte d'évaluation. On s'attend à ce que le comité concentre ses efforts sur l'efficacité de la gestion environnementale du projet. Les membres devraient inclure des responsables de la réglementation et des intervenants clés. Contrairement au Groupe de travail technique, par contre, on ne s'attend pas à ce que l'organisme d'exécution ait un représentant au comité.

## **Gestion du rendement ciblée**

Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats constitue pour les gestionnaires un résumé ou un guide dans la planification, le suivi, l'évaluation et la rédaction des rapports tout au long du cycle de vie d'un programme, d'une politique ou d'une initiative. Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney a été élaboré en 2005. Il contient cinq aspects clés sur lesquels les activités de mesure du rendement doivent se concentrer :

1. l'approvisionnement (marchés réguliers ou réservés aux entreprises autochtones);
2. la gestion des risques;
3. la réalisation du projet;
4. le respect de l'environnement et des normes environnementales;
5. les communications.

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats relatif au plan de gestion du rendement dresse la liste des indicateurs éventuels et des objectifs connexes ainsi que

des sources de données nécessaires au suivi, et il indique qui est responsable de rendre compte du rendement et à quel moment.

Certaines des exigences en matière du rapport précisées dans le plan ont été ou sont sur le point d'être satisfaites, par exemple les rapports mensuels de l'ingénieur indépendant et la vérification initiale du Programme fédéral d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones; les deux indiquent que les critères de rendement sont atteints (selon la vérification initiale du Programme) ou que des modifications ou des corrections sont apportées pour que ces critères soient atteints (p. ex. la section d'évaluation des risques des rapports mensuels de l'ingénieur indépendant). Dans d'autres secteurs où le rendement est source d'inquiétude (p. ex. les communications), la preuve est insuffisante pour démontrer que la Sydney Tar Ponds Agency a tenu des dossiers administratifs et des fichiers significatifs. Pourtant, ce sont des sources de renseignements essentielles pour déterminer si les niveaux de rendement souhaités ont été atteints durant la phase de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire du projet.

## **Plan provisoire d'assurance et de contrôle de la qualité en place**

Certains projets de travaux préventifs avaient leurs propres protocoles d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité. Toutefois, l'organisme d'exécution devait élaborer un plan d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité directeur, généralement considéré comme absolument essentiel dans un projet de ce genre, de cette importance et de cette complexité. Toutefois, l'ingénieur indépendant a signalé récemment que Earth Tech<sup>2</sup> avait élaboré un plan provisoire de gestion de la qualité pour la phase d'assainissement du projet. Un examen du plan proposé par Earth Tech a révélé que son plan de gestion de la qualité, qui comprend une composante d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité, était fondé sur la norme internationale ISO 9001:2000 et qu'il avait été adapté à ce projet précis.

## **Stratégie d'évaluation des risques à élaborer**

Le Cadre de vérification axé sur les risques stipule qu'une stratégie d'évaluation des risques doit être élaborée pour les projets aussi complexes et importants. Le Cadre de vérification axé sur les risques propose une méthode systématique de gestion des risques que les gestionnaires du projet (chargés de la gouvernance et de l'exécution) doivent utiliser de façon continue pour cerner, prioriser et réduire les risques. La gestion des risques est essentiellement une responsabilité qui relève de la direction. Le but est que la Sydney Tar Ponds Agency élabore sa propre stratégie d'évaluation des risques en tenant compte des exigences du Cadre de vérification axé sur les risques.

---

<sup>2</sup> Earth Tech et son partenaire local CBCL Ltd. ont obtenu un contrat de 30 M\$ pour effectuer des études techniques détaillées et superviser la construction durant la phase d'assainissement du projet.

Pour l'instant, la Sydney Tar Ponds Agency n'a pas encore de protocole d'évaluation ou de gestion des risques adéquat. L'ingénieur indépendant fait donc état de chacune des catégories de risque déterminées par le Cadre de vérification axé sur les risques en se fiant à sa compréhension de ce qui se passe plutôt qu'aux résultats de l'évaluation des risques de la Sydney Tar Ponds Agency. Earth Tech, par contre, a inclus la gestion des risques dans sa proposition. L'entreprise prévoit travailler de concert avec la Sydney Tar Ponds Agency pour cerner tous les risques qui pourraient avoir des répercussions sur la conception, la construction, la mise en œuvre et le rendement à long terme des travaux d'assainissement prévus. L'entrepreneur prévoit travailler de concert avec la Sydney Tar Ponds Agency pour élaborer des stratégies d'atténuation des risques qui formeront la base d'un plan de gestion des risques.

## **Plans de vérification et d'évaluation en place**

Une liste des vérifications, des évaluations et des rapports requis est fournie dans le Cadre de vérification axé sur les risques.

Chaque type de vérification ou de rapport met l'accent sur les risques appropriés. La vérification des états financiers des fournisseurs externes, par exemple, devrait s'attarder aux risques inhérents à la gestion, à la gestion financière et à la surveillance du projet. L'ingénieur indépendant a fourni une évaluation des risques inhérents à la gestion et à la réalisation du projet dans ses rapports mensuels puisqu'ils ont d'abord été soumis à l'automne 2005. La Sydney Tar Ponds Agency a pris des mesures pour que soit effectuée la première vérification du marché réservé aux entreprises autochtones (cette vérification est terminée) et une vérification de l'approvisionnement (titulaire) est apparemment en cours.

Cette évaluation est la première de trois évaluations proposées pour le projet. La section 1.0 présente une liste des évaluations proposées et des dates d'achèvement prévues.

## **Structure de répartition du travail à élaborer**

Une structure de répartition du travail est un outil d'organisation et de contrôle de la gestion d'un projet qui décrit les tâches et les activités inhérentes au projet dans un ordre hiérarchique, en commençant par les activités de plus haut niveau jusqu'aux tâches et composantes individuelles. La structure est généralement élaborée durant la phase de planification du projet et elle est mise en place avant que débutent les travaux, bien que des changements puissent y être apportés à mesure que les travaux progressent. Même si le projet était déjà en cours, la structure de répartition du travail n'a pas été en place avant la fin de décembre 2005 ou janvier 2006, après la nomination d'un directeur des services généraux par la Sydney Tar Ponds Agency.



L'ingénieur indépendant évalue l'état de chaque élément de la structure de répartition du travail une fois par mois en s'assurant qu'ils sont conformes aux exigences du protocole d'entente. La Sydney Tar Ponds Agency doit mettre la structure à jour au besoin et signaler toute modification à l'ingénieur indépendant.

Les dirigeants de la Sydney Tar Ponds Agency espèrent qu'une structure de répartition du travail efficace sera en place avant le début des travaux qui seront entrepris dans le cadre de la deuxième entente. Un échéancier de projet détaillé a été inclus dans la proposition de Earth Tech.

## **5.2 Réussite**

### **5.2.1 Évaluation environnementale efficace et efficiente**

Le risque d'échec du projet au stade de l'évaluation environnementale a été jugé important dans le cas du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney, en raison de la possibilité que cette évaluation influe sur la portée ou sur l'étendue du projet, que les normes de réglementation soient modifiées ou que des groupes d'intérêt détournent l'opinion publique des options proposées pour l'assainissement.

La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* prévoit trois principales catégories d'évaluations : l'examen préalable, l'étude approfondie et l'examen par une commission, ce dernier constituant le mécanisme d'examen le plus rigoureux. Des groupes de protection de l'environnement, entre autres le Sierra Club du Canada, ont réclamé avec vigueur un examen du projet d'assainissement des étangs bitumineux par une commission. Toutefois, d'autres groupes communautaires locaux sont intervenus afin que le gouvernement fédéral s'en tienne à une étude approfondie, qu'ils jugeaient plus efficiente. Ils craignaient que l'examen par une commission n'entraîne des retards indus dans les travaux d'assainissement.

En mai 2005, selon une recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, le ministre de l'Environnement a ordonné que le projet d'assainissement fasse l'objet d'un examen par une commission. Des échéances exceptionnellement rapprochées ont été fixées : le ministre a ordonné que la commission dépose son rapport le 30 juin 2006. La Nouvelle-Écosse, après avoir indiqué d'abord qu'elle préférerait l'étude approfondie, a accepté de participer, et les deux gouvernements ont désigné, en septembre 2005, trois personnes chargées de faire l'examen par une commission.

TPSGC a dirigé les interventions du gouvernement fédéral avant, pendant et après les audiences de la commission d'examen mixte. Un groupe de discussion interministériel a été formé afin d'informer les intervenants fédéraux et de coordonner leurs actions. Des entrevues avec des participants d'autres ministères fédéraux ont permis de constater que TPSGC était bien organisé et bien préparé. Le Ministère prenait son rôle au sérieux et il a

été un leader efficace tout au long de l'évaluation environnementale. L'ensemble du processus s'est déroulé de façon très efficace.

Toutefois, les mêmes participants ont eu l'impression que TPSGC était parfois plus préoccupé par l'exécution du processus. Ils ont donc exprimé la crainte qu'il ne soit guère possible de faire des compromis ou de faire preuve de souplesse. Pendant les entrevues faites aux fins de la présente évaluation, des experts en la matière venant d'autres ministères ont indiqué que leurs observations n'étaient pas toujours bien accueillies lorsqu'elles risquaient de compromettre le respect de l'échéancier. Malgré cette critique, les participants ont reconnu que les échéances étaient serrées et que les travaux étaient exécutés dans un contexte de grande visibilité et de grande pression. Les principales questions soulevées par les participants des autres ministères ont finalement toutes été réglées. Les différends ont été résolus sans compromettre le processus d'évaluation environnementale.

La commission mixte a examiné l'énoncé des incidences environnementales, ainsi que les observations écrites reçues d'organismes gouvernementaux et du grand public. Elle a également entendu les exposés du promoteur du projet, des ministères et des parties prenantes de la collectivité lors d'audiences publiques tenues en avril et en mai 2006. La commission a publié un rapport décrivant ses constatations et ses recommandations le 13 juillet 2006, soit seulement dix mois après la nomination de ses membres. Les gouvernements fédéral et provincial ont préparé des réponses aux 55 recommandations et devaient faire approuver ces réponses au plus tard à la fin de décembre 2006.

## **5.2.2 Principaux projets de préparation des sites terminés dans les délais et les budgets prévus**

Trois projets destinés à préparer divers éléments des sites à la phase d'assainissement et désignés à titre de travaux préparatoires dans l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont été exécutés dans les délais prévus et en respectant les estimations de coûts. Un quatrième projet, l'assainissement d'un bassin de refroidissement, a été reporté à 2007. Les projets terminés sont les suivants :

- La construction d'une digue à l'embouchure de l'étang nord (Battery Point).
- La dérivation du ruisseau des fours à coke.
- Le déplacement d'une conduite d'eau principale desservant le secteur du quai Whitney.

### **Digue de Battery Point**

La description, dans l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, de la digue devant être construite à l'embouchure de l'étang nord faisait état d'une structure relativement imperméable traversant l'embouchure de l'étang nord, de Battery Point, à l'ouest, au terrain de la SYSCO, à l'est. Le plan initial a été modifié afin de laisser une

ouverture de 50 mètres, près du centre, afin de faciliter l'écoulement des eaux dans l'estuaire du ruisseau Muggah. La digue vise à protéger les sédiments contaminés, qui seront recouverts pendant la phase d'assainissement, contre les effets de la glace, des vagues, des ondes de tempête, etc., venant du port de Sydney, pendant et après les travaux de construction.

Le coût réel des travaux était estimé à 2,1 millions de dollars. Ce montant comprenait la conception technique et les travaux de construction. Le coût total prévu de ce projet représentait seulement 46 p. 100 du coût estimatif compris dans la modification de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire approuvée par le Comité de gestion du projet en septembre 2005. La réduction est imputable à des modifications de la conception technique et à des conditions favorables du marché de la construction qui se sont traduites par des soumissions inférieures aux prévisions. L'entrepreneur a émis un certificat d'achèvement substantiel des travaux le 30 août 2006, bien que l'ingénieur indépendant n'ait pas encore traité toutes les questions d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité qui doivent être réglées avant l'émission du certificat d'achèvement des travaux. Selon l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, un certificat d'achèvement des travaux signé par l'ingénieur indépendant est l'indicateur officiel d'achèvement des travaux.

## **Dérivation du ruisseau des fours à coke**

Le ruisseau des fours à coke recevait les eaux souterraines contaminées du site d'enfouissement de Sydney et des fours à coke. Ces eaux contaminées s'écoulaient à partir du ruisseau des fours à coke vers les étangs bitumineux et aboutissaient dans le port de Sydney. La dérivation vise à éloigner les eaux de surface saines des zones contaminées et à faciliter l'accès à ces zones afin de les assainir.

Le coût réel de la dérivation du ruisseau, y compris la conception technique et les travaux de construction, est estimé à 7,8 millions de dollars, soit 105 p. 100 du coût estimatif indiqué dans la modification de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. La Sydney Tar Ponds Agency n'a pas encore émis de certificat d'achèvement substantiel des travaux. Toutefois, l'ingénieur indépendant a affirmé dans le rapport d'octobre que le parachèvement des travaux est prévu pour décembre 2006. Ce léger retard ne devrait pas avoir d'incidences sur le chemin critique du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney.

## **Conduite d'eau principale du chemin Victoria**

La nouvelle conduite d'eau principale du chemin Victoria remplaçait la conduite principale qui traversait le site des fours à coke. Comme la nouvelle conduite principale ne passe plus dans ce site, le risque d'écoulement de contaminants dans la conduite d'eau principale a été atténué.

Le coût réel des travaux de construction de la conduite d'eau principale, y compris la conception technique et les travaux de construction, était de 622 912 \$, soit un peu moins que le coût estimatif indiqué dans la modification de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Un certificat d'achèvement substantiel des travaux a été émis le 30 novembre 2005. Le Comité de gestion du projet a accepté de renoncer à l'établissement d'un certificat d'achèvement des travaux par l'ingénieur indépendant en raison d'un différend échappant au contrôle de l'organisme d'exécution.

## **Assainissement du bassin de refroidissement**

Les travaux de prévention relatifs au bassin de refroidissement ont été reportés non pas en raison d'un budget insuffisant ou de l'incapacité d'exécuter les travaux dans les délais prévus, mais bien pour tenir compte de modifications fondées sur certaines recommandations de la commission d'examen mixte. Celle-ci a fait plusieurs recommandations sur le contrôle de la pollution atmosphérique, sur la conception du dispositif de recouvrement, sur la solidification et la stabilisation des sites, qui est la principale technique d'assainissement du bassin de refroidissement. Dans un communiqué publié en août 2006, un représentant de la Sydney Tar Ponds Agency a affirmé que le bassin de refroidissement représentait la première occasion d'utiliser la technique de solidification et de stabilisation et que, compte tenu des recommandations de la commission d'examen, la Sydney Tar Ponds Agency prendrait le temps de « bien faire les choses ». Le coût estimatif du projet, selon la modification de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, était de 4,4 millions de dollars. La Sydney Tar Ponds Agency estime qu'elle aura consacré 387 000 \$ à ce projet d'ici le 31 mars 2007. Toutefois, la majorité des coûts de ce projet n'a pas encore été engagée. L'ingénieur indépendant croit qu'un retard dans l'exécution du projet d'assainissement du bassin de refroidissement n'entraînera aucun risque pour le chemin critique du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney.

## **5.3 Rentabilité**

### **5.3.1 Projets mis en œuvre de manière efficace**

La phase préliminaire du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney, aux termes de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, a été gérée de façon rentable. Comme le révèlent les constatations relatives à la conception et à la mise en œuvre, ainsi qu'à la réussite, les principaux éléments nécessaires à la réussite du projet pendant la phase d'assainissement sont en place. Les gestionnaires du projet ont largement atteint leurs objectifs, et ce, tout en respectant le budget imparti.

Le gouvernement fédéral et celui de la Nouvelle-Écosse ont engagé un montant global de 42 millions de dollars pendant les exercices 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007 afin d'exécuter les travaux prévus dans l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts

provisoire. L'entente conférait également au Comité de gestion du projet le pouvoir de modifier le budget, au besoin, mais sans dépasser l'engagement total prévu pendant la période de trois ans. Le Comité de gestion du projet a approuvé des reports des échéances prévues pour la majorité des travaux mentionnés dans le modificatif n° 1 de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Tous les projets devaient être terminés avant le 31 mars 2007.

Les dépenses engagées en vertu de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire devraient respecter les limites prévues. Le coût estimatif des travaux préliminaires et des travaux de prévention et des autres coûts admissibles s'établit à 31,2 millions de dollars, soit beaucoup moins que le montant de 42 millions de dollars qui avait été autorisé. Toutefois, le projet du bassin de refroidissement, dont le coût estimatif est de 4,4 millions de dollars, n'a pas été terminé comme prévu. Le retard dans l'exécution de ce projet n'est pas le résultat de pratiques non efficaces dans la gestion ou dans la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.

La construction du batardeau de Battery Point a été beaucoup moins coûteuse que prévu. Les dépenses relatives à la conception et à la construction du batardeau devraient s'élever à 2,1 millions de dollars, ou 46 p. 100 du montant prévu dans l'estimation de coût comprise dans la modification de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Les économies sont imputables à des modifications apportées au concept initial et à une conjoncture économique favorable au moment de l'appel d'offres.

Les coûts de fonctionnement de TPSGC à l'égard des activités de surveillance des travaux sont comptabilisés de façon distincte des coûts d'exécution des travaux versés à la province de Nouvelle-Écosse aux termes de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Ces coûts de fonctionnement, qui sont financés à partir du Fonds renouvelable des Services immobiliers de TPSGC, devraient s'élever à seulement 70 p. 100 du montant approuvé par le Conseil du Trésor.

## **6.0 Conclusions**

### **6.1 Conception et mise en œuvre**

La structure de gouvernance du projet comprend un Comité de gestion du projet formé de représentants supérieurs des ministères fédéral et provincial responsables. Ce comité supervise un organisme d'exécution que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a créé précisément à cette fin. Cette structure de gouvernance est solide et renforcée par la participation d'un ingénieur indépendant chargé de fournir au Comité de gestion du projet des évaluations de tierce partie non biaisées relativement aux activités de conception et de mise en œuvre et de voir à ce que le protocole d'entente soit respecté.

Dans l'ensemble, le cadre de gouvernance a été mis en œuvre de façon efficace, mais le rôle du ministère provincial responsable – l'homologue de TPSGC – doit être renforcé et

différencié de celui de l'organisme d'exécution pour assurer le respect du modèle de gouvernance.

La Sydney Tar Ponds Agency a été créée et la plupart des postes clés ont été comblés, bien que la dotation en personnel ait pris un certain temps. Un important contrat de 30 millions de dollars attribué pour la réalisation d'études techniques détaillées et la supervision des travaux de construction pourrait avoir des répercussions sur le rôle de la Sydney Tar Ponds Agency durant la prochaine phase du projet.

Des discussions constructives avec les collectivités des Premières nations ont conduit à un protocole destiné à permettre aux Premières nations du Cap-Breton de tirer un avantage économique des travaux d'assainissement. La planification de la gestion de l'environnement et des questions de santé et de sécurité a non seulement permis d'éviter des incidents graves, mais elle a également jeté les bases d'un travail continu qui se poursuivra tout au long de la phase d'assainissement du projet.

## **6.2 Réussite**

D'importantes étapes ont été franchies dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Les partenaires fédéral et provincial ont convenu de participer à une commission mixte d'évaluation environnementale du projet. Cette étape cruciale s'est déroulée rondement : la commission a déposé son rapport seulement dix mois après la nomination de ses membres. TPSGC a joué un rôle de premier plan dans le déroulement de cette évaluation environnementale. Certains participants fédéraux ont trouvé que TPSGC faisait preuve de trop de zèle à certains moments pour respecter l'échéancier, mais ils ont convenu que les points importants avaient été traités de façon appropriée.

Les projets visant à préparer les sites en vue de l'assainissement complet sont pour la plupart terminés, à l'exception du projet relatif au bassin de refroidissement, qui a été reporté à 2007 afin de pouvoir donner suite à certaines recommandations de la commission mixte d'examen. Ce délai ne devrait pas retarder l'échéancier de la phase d'assainissement.

Des efforts considérables ont été déployés pour obtenir l'appui des citoyens à l'égard du projet. Les gens sont maintenant mieux informés, et leur confiance dans les travaux d'assainissement a quelque peu augmenté.

TPSGC n'est pas l'organisme d'exécution du Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney. Toutefois, les antécédents du Ministère à titre d'organisme d'exécution de projets aussi complexes lui permettent d'exercer une surveillance adéquate du projet.

## **6.3 Rentabilité**

Les travaux réalisés dans la phase du projet régie par l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont été exécutés de façon économique. Les résultats prévus ont été atteints dans l'ensemble, et ce, avec des dépenses prévues de 31,2 millions de dollars. Un projet important, dont le coût est estimé à 4,4 millions de dollars, est en cours. Toutefois, le montant global est nettement inférieur au budget de 42 millions de dollars prévu pour l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.

Aux fins d'établissement de rapports financiers, les travaux préliminaires comprennent les travaux liés à la Sydney Tar Ponds Agency et à l'évaluation environnementale. Le coût total projeté de ces travaux préliminaires – 9,65 millions de dollars – est conforme au budget. Le coût global prévu des trois projets de travaux préventifs terminés, destinés à préparer le site pour les travaux d'assainissement, s'établit à 10,9 millions de dollars, soit moins que le montant de 12,7 millions de dollars approuvé par le Comité de gestion du projet en septembre 2005.

Les fonctionnaires de TPSGC ont également pu travailler de façon efficace, tout en engageant des dépenses inférieures au montant approuvé par le Conseil du Trésor pour les coûts de fonctionnement. En effet, les coûts de fonctionnement de TPSGC sont estimés à 6,1 millions de dollars, ce qui représente seulement 70 p. 100 des 8,7 millions de dollars approuvés par le Conseil du Trésor.

## **7.0 Recommandations**

À la lumière des principales constatations et conclusions contenues dans le présent rapport, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation recommande que le directeur général, Région de l'Atlantique :

1. travaille avec les homologues provinciaux de TPSGC au sein du Comité de gestion du projet afin de définir clairement le double rôle de la Nouvelle-Écosse et d'obtenir l'entière participation du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse pour la surveillance du projet;
2. de concert avec le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, examine le mandat et le fonctionnement des comités créés pour s'assurer qu'ils sont conformes au cadre de gouvernance;
3. de concert avec le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, examine le mécanisme de paiement du projet afin de déterminer les modifications à apporter pour garantir un traitement opportun des demandes de paiement.

**Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire  
Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney  
Rapport final**

---



## Annexe A — Résumé des constatations

### Conception et mise en œuvre

**1. Est-ce que la structure de gouvernance est efficace et appropriée pour la réalisation de ce qu'on attend de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire? Des modifications devraient-elles y être apportées en prévision de la prochaine entente de partage des coûts distincte?**

- Les structures de gouvernance désignent les processus et structures par lesquels le pouvoir décisionnel est exercé dans le Projet d'assainissement des sites des étangs bitumineux et des fours à coke du port de Sydney.
- TPSGC et le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse se sont réunis pour former conjointement un Comité de gestion du projet, chargé de superviser le projet. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a créé la Sydney Tar Ponds Agency, un organisme à but unique chargé de la mise en œuvre et de la gestion quotidienne du projet.
- TPSGC, le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse et la Sydney Tar Ponds Agency ont conclu une entente avec un ingénieur indépendant pour que celui-ci soumette au Comité de gestion du projet une évaluation impartiale d'un tiers sur les activités de conception et de mise en œuvre et donne au Comité de gestion du projet l'assurance que le protocole d'entente a été respecté.
- TPSGC a créé un bureau et confié à une équipe de personnes expérimentées les responsabilités de surveillance du Ministère. Par opposition, le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse n'a affecté qu'une seule personne à temps plein au projet.
- La structure de gouvernance est appropriée; cependant, son efficacité a été entravée par le déséquilibre entre les partenaires fédéral et provincial.

**2. Est-ce que l'ensemble des instruments de gestion et de contrôle, y compris les travaux préliminaires, sont efficaces et appropriés pour la réalisation de ce qu'on attend de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire? Des modifications devraient-elles leur être apportées en prévision de la prochaine entente de partage des coûts distincte?**

#### **Sydney Tar Ponds Agency**

- Le 30 septembre 2004, la province a créé un organisme de service spécial à but unique, la Sydney Tar Ponds Agency, pour mettre en œuvre le projet.

- En octobre 2005, après un retard considérable, la Sydney Tar Ponds Agency a engagé le personnel de direction (directeur général par intérim, directeur des services généraux, directeur des communications et des relations avec la collectivité, directeur de l'ingénierie, directeur des services environnementaux et coordonnateur des avantages économiques).

### **Examen des évaluations environnementales**

- Une évaluation environnementale de chacun des quatre projets de travaux préventifs a été effectuée dans le cadre d'un processus d'examen environnemental préalable.
- Un comité d'examen a effectué une évaluation environnementale complète du projet. Ce comité a soumis son rapport, comprenant 55 recommandations, aux gouvernements fédéral et provincial le 13 juillet 2006.

### **Ingénieur indépendant**

- Un ingénieur indépendant a été nommé, et les coprésidents du Comité de gestion du projet ont signé le contrat avec la société désignée le 12 octobre 2005.
- L'ingénieur indépendant a assumé ses responsabilités, comme elles étaient comprises par le gouvernement fédéral (TPSGC) et envisagées dans le protocole d'entente et l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.
- L'ingénieur indépendant a eu un impact direct et positif sur la qualité de la gestion de la Sydney Tar Ponds Agency (ordonnancement, finances et rapports sur les activités) et sur la qualité et la réalisation des travaux préventifs, qui ont tous été terminés à temps et dans les limites du budget (à l'exception du projet du bassin de refroidissement).

### **Description du projet**

- La description du projet est une condition préalable au lancement d'un processus d'évaluation environnementale. Elle décrit en détail les zones touchées par le projet, le lieu des activités et les facteurs environnementaux dont il faut tenir compte.
- La description du projet a été terminée en décembre 2004, conformément à l'échéancier de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.

### **Structure de répartition du travail**

- La Sydney Tar Ponds Agency n'a pas établi de structure de répartition du travail avant la fin de décembre 2005 ou le début de janvier 2006.
- Chaque mois, l'ingénieur indépendant évalue l'état de chaque élément de la structure de répartition du travail, par rapport aux exigences du protocole d'entente. La Sydney Tar Ponds Agency est censée mettre à jour la structure de répartition du travail selon les besoins et signaler toute modification à l'ingénieur indépendant.
- Les dirigeants de la Sydney Tar Ponds Agency prévoient qu'une structure de répartition du travail efficace sera mise en place avant le début des travaux qui seront réalisés dans le cadre de la prochaine entente. La proposition de Earth Tech contenait un échéancier de projet détaillé.

### **Mécanisme de calcul des coûts à l'achèvement**

- La Sydney Tar Ponds Agency a mis en place un mécanisme de calcul des coûts à l'achèvement, qu'elle utilise maintenant pour les rapports trimestriels et annuels destinés au Comité de gestion du projet.
- L'ingénieur indépendant a occasionnellement refusé les données de la Sydney Tar Ponds Agency sur les coûts à l'achèvement. Il reste à clarifier les motifs pour lesquels l'information soumise par la Sydney Tar Ponds Agency a été jugée insatisfaisante.

### **Stratégie d'évaluation des risques**

- Un Cadre de vérification axé sur les risques pour le projet a été terminé en juillet 2005. Il définit les exigences relatives à la stratégie d'évaluation des risques pour les projets d'une telle importance et complexité.
- Le Cadre de vérification axé sur les risques fournit une méthode systématique de gestion des risques que les gestionnaires de projet (gouvernance *et* mise en œuvre) sont censés appliquer de façon permanente pour la détermination, la priorisation et l'atténuation des risques.
- Le Cadre de vérification axé sur les risques comprend une description sommaire de la gestion et de l'évaluation des risques qui traite de la méthodologie à appliquer, des étapes de mise en œuvre, des parties en cause dans le processus de gestion et d'évaluation des risques, de l'impact et de la probabilité des risques potentiels et un résumé des principaux risques et des stratégies progressives d'atténuation des risques.

### **Élaboration d'un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats**

- Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats a été terminé en août 2005. Il s'agit d'un plan directeur de planification, de mesure, d'évaluation et de production de rapports sur les résultats que les gestionnaires peuvent appliquer pendant tout le cycle de vie du projet. Il constitue un engagement écrit en ce qui concerne la mesure et la déclaration des résultats.

### **Gestion du rendement**

- Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats a défini les cinq principales questions sur lesquelles les activités de gestion du rendement doivent se concentrer : approvisionnement (marchés ordinaires et marchés réservés aux Autochtones), gestion des risques, réalisation du projet, respect de l'environnement et des normes et communications.
- Le plan de gestion du rendement du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats dresse la liste des indicateurs éventuels et des objectifs associés, des sources de données pour la surveillance, de même que des responsables et des dates de production de rapports sur le rendement pour chacune des questions mentionnées ci-dessus.
- Certaines des exigences relatives aux rapports décrites dans le plan ont été respectées ou devraient l'être prochainement (notamment rapports mensuels de l'ingénieur indépendant, et vérification initiale du Programme fédéral d'approvisionnement

auprès des entreprises autochtones); ces rapports indiquent que le rendement a été satisfaisant (première vérification du Programme) ou indiquent les changements ou corrections en cours pour garantir le respect des critères de rendement (section d'évaluation des risques dans les rapports mensuels de l'ingénieur indépendant).

- Dans d'autres domaines où le rendement est important (p. ex. les communications), il n'y a pas suffisamment de preuve démontrant que la Sydney Tar Ponds Agency a maintenu des dossiers et des fichiers administratifs significatifs. Pourtant, de tels fichiers sont des sources essentielles d'information pour déterminer si les niveaux souhaités de rendement ont été atteints pendant la phase Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire du projet.

### **Assurance de la qualité et contrôle de la qualité**

- La Sydney Tar Ponds Agency n'a pas encore élaboré de plan directeur acceptable en matière d'assurance et de contrôle de la qualité. Ce type de plan est généralement considéré comme absolument essentiel dans un projet de ce genre, vu sa complexité et son importance.
- La proposition de Earth Tech contient un plan de gestion de la qualité, qui comprend lui-même une composante d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité. Ce plan se fonde sur la norme internationale ISO 9001:2000 et a été adapté à ce projet particulier.

### **Cadre de gestion du projet**

- Le cadre de gestion du projet est basé sur des principes qui s'appliquent à la gestion des grands projets de l'État et est censé définir de façon claire et compréhensible les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte.
- Le cadre est mis à jour selon les besoins; la modification la plus récente date de juin 2006.
- Vu le nombre et la complexité des intervenants dans le projet, il y a un risque que les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte s'embrouillent, ce qui pourrait entraîner des chevauchements ou des lacunes dans la surveillance. Le cadre de gestion est considéré comme une stratégie d'atténuation de ce risque opérationnel (gouvernance).
- Le cadre de gestion du projet ne définit pas assez clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, particulièrement en ce qui concerne ceux du ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse par rapport à ceux de la Sydney Tar Ponds Agency.

### **Vérification et évaluation**

- Le Cadre de vérification axé sur les risques contient la liste des vérifications, des évaluations et des autres rapports nécessaires.
- Chaque catégorie de vérification ou de rapport se concentre sur les problèmes et risques associés; par exemple, la vérification financière des fournisseurs externes est censée traiter des risques liés à la gestion, de la gestion financière et des risques liés à la surveillance du projet.

- Depuis que l'ingénieur indépendant a commencé à fournir des rapports mensuels à l'automne de 2005, il a inclus dans ces rapports une évaluation des problèmes liés à la gestion des risques et à la réalisation du projet.
- La Sydney Tar Ponds Agency a organisé la première vérification du processus d'appel d'offres réservé aux entreprises aux autochtones (vérification terminée) et il semble qu'une vérification de l'approvisionnement (titulaire) soit en cours.
- Trois évaluations ont été proposées pour ce projet, à savoir :
  1. la présente évaluation de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire, qui devrait être terminée d'ici janvier 2007;
  2. une évaluation de mi-mandat de l'entente de partage des coûts distincte pour rendre compte des premiers résultats et fournir des assurances complémentaires de la bonne marche du projet, qui devrait être terminée en mars 2010;
  3. une évaluation sommative qui doit se concentrer sur les résultats intermédiaires et rendre compte des preuves de résultats à long terme, qui devrait être terminée en mars 2014.

**3. Dans quelle mesure la santé et la sécurité des travailleurs et du public en général ont-elles été protégées pendant la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?**

- Dans l'ensemble, la santé et la sécurité des travailleurs et du public en général sont protégées de façon adéquate.
- La Sydney Tar Ponds Agency a élaboré un plan directeur de santé et de sécurité afin de garantir que des précautions suffisantes sont prises pour assurer la protection des travailleurs et du public en général. L'ingénieur indépendant a examiné ce plan, l'a commenté et l'a accepté après certaines modifications apportées par la Sydney Tar Ponds Agency.
- Un examen des dossiers du projet révèle que le plan directeur de santé et de sécurité a été mis en œuvre de façon efficace et exhaustive et qu'il est respecté par toutes les parties en cause (Sydney Tar Ponds Agency, ingénieur indépendant, entrepreneurs, sous-traitants, etc.). Les activités de surveillance et production de rapport semblent sérieuses.
- Jusqu'ici, les incidents relatifs à la santé et à la sécurité ont été peu fréquents et très mineurs (personne n'a été blessé). Néanmoins, tous les incidents déclarés ont été suivis des mesures correctives prescrites.
- L'examen des dossiers du projet n'a pas révélé de nouvelles préoccupations du public en ce qui concerne les problèmes de santé et de sécurité. De même, cet examen n'a pas révélé de préoccupations majeures de la part des entrepreneurs et syndicats.
- Un nouveau plan directeur de santé et de sécurité couvrant toutes les phases et éléments du projet devrait être élaboré.

**4. Dans quelle mesure a-t-on contrôlé l'entrée et la sortie des contaminants?**

- Un plan de gestion de l'environnement a été élaboré pour le projet, de même que des plans de gestion de l'environnement complémentaires pour certains aspects du projet. Le plan de gestion de l'environnement ne sera pas pleinement mis en œuvre avant le début de la phase d'assainissement du projet.
- Certaines exigences du plan de gestion de l'environnement concernant la production de rapports n'ont pas été respectées et certaines modifications n'ont pas été documentées dans les versions révisées du plan de gestion de l'environnement. En août 2006, l'ingénieur indépendant a déclaré que ces lacunes constituaient un risque opérationnel à facteur élevé. Après certaines mesures prises par la Sydney Tar Ponds Agency, le niveau de ce risque a été réduit à moyen.
- En ce qui concerne la mise en œuvre du plan de gestion de l'environnement, il y a eu quelques divergences d'interprétation entre la Sydney Tar Ponds Agency et l'ingénieur indépendant. La Sydney Tar Ponds Agency était d'avis que l'ingénieur indépendant voulait un respect trop strict du plan de gestion de l'environnement et croyait plutôt que le plan devrait être interprété plus largement pour tenir compte des circonstances opérationnelles.
- Des contrôles réguliers de la qualité de l'air ont été effectués pendant les travaux de construction. À quelques occasions, les normes d'émissions atmosphériques ont été dépassées, ce qui a donné lieu à des ordres d'arrêt du travail et à des avis à la population.

**5. Dans quelle mesure le public a-t-il participé au processus pendant la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?**

- o **Officiellement (consultations sur l'évaluation environnementale et le Comité de liaison communautaire)?**
- o **Officieusement (p. ex. visites du site, exposés, activités éducatives, etc.)?**
- Un plan de communication a été élaboré en juillet 2005, puis approuvé par le Comité de gestion du projet en septembre 2005. Ce plan contient des détails sur les activités de communication en cours et proposées et les principaux messages qui doivent être diffusés au public.
- Dans l'ensemble, le plan a été mis en œuvre comme prévu. Un large éventail de méthodes ont été employées pour communiquer avec le public, notamment des bulletins trimestriels, des communiqués de presse, un site Web, des visites guidées du site, un programme de diffusion dans les écoles et la participation à des réunions communautaires.
- Le public a été invité à soumettre ses commentaires à une commission mixte d'évaluation environnementale. La commission a reçu 55 commentaires d'un grand nombre d'organisations et de particuliers. La Sydney Tar Ponds Agency a répondu à tous les commentaires du public par l'intermédiaire de la commission.
- Un Comité de liaison communautaire, composé de représentants des organisations communautaires et de la MRCB, a été formé pour faciliter la circulation bidirectionnelle de l'information entre la Sydney Tar Ponds Agency et les

- organisations constitutives. La bande de Membertou a été invitée à se joindre au Comité, mais n'a pas encore accepté l'invitation. Le Comité organise tous les mois des réunions officielles et produit des procès-verbaux des réunions qui sont publiés sur un site Web.
- Dans des entrevues avec des membres du Comité de liaison communautaire et des dirigeants de la Sydney Tar Ponds Agency, l'opinion générale était que le Comité fonctionnait comme prévu et devrait être maintenu pendant la phase d'assainissement du projet. Un haut représentant de TPSGC croit également que le Comité devrait être maintenu, mais que les membres devraient être tenus davantage responsables de leurs actes face à eux-mêmes et aux organisations qu'ils représentent.
  - La Commission mixte d'évaluation environnementale a appuyé le maintien du Comité de liaison communautaire mais elle a recommandé de modifier le mandat du comité. Les modifications recommandées ont pour but de garantir que le processus de nomination est ouvert et transparent et que les membres communiquent efficacement avec les personnes représentées et leur soumettent des rapports.

**6. Dans quelle mesure les Premières nations ont-elles participé au processus pendant la mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?**

- Le protocole d'entente et l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont engagé la Nouvelle-Écosse et le Canada à fournir aux Premières nations l'occasion de tirer des avantages économiques d'une participation significative et directe au projet d'assainissement.
- Au cours d'une entrevue, un représentant des Premières nations a exprimé sa satisfaction générale quant au niveau de participation dans la phase Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire du projet :
  - o Le protocole d'entente, conclu le 28 octobre 2005 par TPSGC, la Sydney Tar Ponds Agency et les Premières nations Mi'kmaq du Cap-Breton est un bon protocole.
  - o La bande de Membertou, représentant les Premières nations du Cap-Breton, entretient une bonne relation de travail avec les représentants de TPSGC.
  - o Jusqu'ici, le degré de participation des Premières nations au projet a été approprié.
  - o TPSGC est demeuré très accessible aux intervenants des Premières nations pendant tout le processus et les a tenus bien informés.
- Pour la première fois, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a procédé à un appel d'offres réservé aux Autochtones. Le marché réservé aux entreprises autochtones de la province était calqué sur des exigences fédérales. Selon le processus, seules les sociétés que possèdent et contrôlent les Premières nations étaient autorisées à soumissionner pour les travaux préventifs liés au bassin de refroidissement.

- Les Premières nations n'ont pas encore tiré d'avantages économiques de leur participation directe aux travaux préventifs liés au bassin de refroidissement, comme il était prévu. Le marché a bien été réservé aux Autochtones. Cependant, il a été par la suite annulé en raison de certaines recommandations de la commission d'évaluation environnementale. Il est prévu qu'un nouvel appel d'offres aura lieu en 2007 pour les travaux liés au bassin de refroidissement, toujours dans le cadre d'un marché réservé aux Autochtones.

**7. A-t-on appris des leçons pour la prochaine entente de partage des coûts distincte? Pour d'autres projets d'assainissement? Pour d'autres ententes importantes de partage des coûts?**

- Le dévouement et l'engagement personnel des intervenants sont essentiels pour la réussite d'un projet comme celui-ci. On reconnaît que l'assainissement de ces sites libérera finalement la collectivité locale d'un sentiment de honte qu'elle a ressenti pendant de nombreuses années.
- Comme le personnel de TPSGC a établi une présence locale et est devenu partie intégrante de la collectivité locale, il a amélioré sa perception des sentiments locaux et a pu réagir aux préoccupations de la population concernant le projet.
- Même si TPSGC, le ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse et la Sydney Tar Ponds Agency ont tous signé le contrat conclu avec l'ingénieur indépendant, il y a eu des divergences d'opinions quant au rôle de l'ingénieur indépendant dans le projet. Les parties ont reconnu qu'il fallait clarifier ce rôle complexe et se sont efforcées de clarifier la relation entre la Sydney Tar Ponds Agency et l'ingénieur indépendant.
- Le fait d'avoir un très solide protocole d'entente a facilité les discussions entre les gouvernements fédéral et provincial. Cette préparation initiale devrait continuer d'être avantageuse pour le projet jusqu'au début de la phase d'assainissement et pendant toute cette phase.

## **Réussite**

**8. Est-ce que les projets de travaux préventifs de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ont été achevés comme prévu?**

- Les projets de déplacement de la conduite d'eau de Whitney Pier et de construction de la digue de Battery Point sont terminés et ont été achevés conformément à l'échéancier.
- Le nouveau tracé du ruisseau d'évacuation des fours à coke est presque terminé, conformément à l'échéancier initial du projet.
- Le projet du bassin de refroidissement a été reporté à 2007 pour permettre des essais et des recherches plus approfondis.
- Dans l'ensemble, les coûts estimatifs des projets n'ont pas été dépassés.



**9. Dans quelle mesure la qualité environnementale du site s'est-elle améliorée au cours de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?**

- Dans l'ensemble, les projets de travaux préventifs de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire avaient pour but de préparer divers aspects des sites pour la phase d'assainissement, non pas d'améliorer immédiatement la qualité de l'environnement. Par conséquent, il y a eu très peu de collecte de données sur les changements dans la contamination des sites qu'ont pu entraîner ces projets.
- Les nouveaux canaux construits pour le nouveau tracé du ruisseau d'évacuation des fours à coke ont été revêtus d'une membrane d'étanchéité pour empêcher la terre contaminée d'atteindre l'eau. De plus, ces nouveaux canaux contournent le lieu d'enfouissement, qui était une source de contamination. La circulation de l'eau dans les canaux ne commencera qu'après l'achèvement du nouveau tracé du ruisseau d'évacuation. D'ici là, aucun changement important dans les contaminants ne sera observé.
- Dès le début du processus, la conception du batardeau de Battery Point a été modifiée. Le batardeau qui a été construit n'est pas imperméable. Il a plutôt été conçu pour protéger le sédiment contaminé, qui sera stabilisé et recouvert dans la phase d'assainissement, contre les forces des glaces, des vagues, des ondes de tempête, etc. provenant du port de Sydney, pendant et après la construction.
- La nouvelle conduite d'eau du chemin Victoria a remplacé la conduite d'eau existante qui traversait le site des fours à coke. Comme l'eau de la nouvelle conduite ne circule plus à travers le site, les risques de déversement de contaminants par l'intermédiaire de la conduite ont été atténués.
- Le bassin de refroidissement, contaminé pendant des années par les résidus d'hydrocarbures provenant de la fabrication de l'acier, constitue un risque pour les oiseaux aquatiques migrateurs. Comme le projet de contrôle des contaminants dans le bassin ne sera pas terminé avant 2007, il n'y a actuellement aucun résultat observable.
- On peut s'attendre à des progrès plus importants en ce qui concerne la qualité de l'environnement des sites pendant la phase d'assainissement, qui sera financée par la prochaine entente de partage des coûts.

**10. Est-ce que les problèmes et les risques environnementaux ont été atténués au cours de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire?**

- Une commission mixte indépendante d'évaluation a été formée le 19 septembre 2005 pour effectuer une évaluation environnementale du projet. Cette commission a tenu 17 jours d'audiences publiques à Sydney, pendant les mois d'avril et de mai 2006. Dans son rapport publié le 13 juillet 2006, la commission a inclus 55 recommandations adressées aux deux ordres de gouvernement.
- Avant la tenue des audiences publiques, la Sydney Tar Ponds Agency a fourni en temps opportun à la commission mixte d'évaluation des réponses aux centaines de questions comprises dans 55 commentaires du public ainsi qu'à 74 autres demandes de renseignements de la commission mixte d'évaluation.

- Les recommandations de la commission ont été soumises au ministre de l'Environnement du Canada et au ministre de l'Environnement et du Travail de la Nouvelle-Écosse. Sous la direction de TPSGC, le gouvernement fédéral a élaboré des réponses aux recommandations qui lui étaient adressées. La province de la Nouvelle-Écosse a fait de même.

**11. Est-ce que le rôle de chef de la participation fédérale de TPSGC a contribué à la réussite du projet?**

- TPSGC a dirigé les efforts du gouvernement fédéral avant, pendant et après les audiences publiques sur l'évaluation environnementale. Un groupe d'échange interministériel, composé des ministères concernés, a été créé pour informer les intervenants fédéraux et coordonner leur participation.
- Des entrevues avec des représentants d'autres ministères du gouvernement fédéral ont révélé que TPSGC était bien organisé et préparé. Le Ministère était déterminé à bien jouer son rôle et a été efficace comme chef du processus d'évaluation environnementale pour le gouvernement fédéral. Dans l'ensemble, le processus s'est déroulé très efficacement.
- TPSGC a parfois été perçu comme cherchant d'abord et avant tout à faire avancer le processus. Par conséquent, la marge de manœuvre du Ministère pour les compromis ou la flexibilité n'était pas très grande. Le Ministère n'a pas toujours très bien reçu les observations des experts en la matière d'autres ministères fédéraux lorsque ces observations compromettaient le respect de l'échéancier.
- Cela étant dit, les participants ont admis que les échéances étaient serrées et que le projet était de grande envergure et suscitait des pressions. Les questions importantes soulevées par les participants d'autres ministères ont été prises en compte. Les différends ont été résolus et n'ont pas compromis le processus d'évaluation environnementale.

**12. Dans quelle mesure les citoyens appuient-ils les efforts de nettoyage et les résultats obtenus à ce jour?**

- La Sydney Tar Ponds Agency a mené un certain nombre de sondages auprès des résidents de la MRCB pour recueillir des données sur leurs perceptions à l'égard du plan d'assainissement. Des questions pertinentes ont été posées concernant la sensibilisation des citoyens et leur compréhension du plan d'assainissement, de même que leur confiance envers ce plan.
- Avant l'annonce de la constitution d'une commission d'évaluation environnementale en mai 2005, une tendance s'est manifestée vers l'adoption d'une méthode prudente, comprenant davantage de consultations publiques et la formation d'une commission indépendante d'évaluation environnementale. Cependant, la majorité des répondants étaient toujours d'avis qu'il faut passer à l'action.

- Dans l'ensemble, il y a eu des tendances positives en ce qui concerne la sensibilisation des citoyens et leur compréhension du plan d'assainissement, ce qu'ont révélé des sondages ultérieurs, contenant des questions semblables ou identiques à la première série de sondages.
  - Le nombre de répondants qui ont dit comprendre le plan d'assainissement a augmenté de 15 points, entre le deuxième trimestre de 2005 (de juillet à septembre) et le premier trimestre de 2006 (d'avril à juin), pour atteindre 44 %.
  - La moitié des répondants pendant le troisième trimestre de 2006 (d'octobre à décembre) s'est dit capable de nommer un des projets réalisés dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.
- Les résultats des sondages montrent une tendance légèrement positive en ce qui concerne la confiance des citoyens dans le plan d'assainissement.
  - Dans un sondage effectué au premier trimestre de 2005 (d'avril à juin), 25 % des répondants ont indiqué faire quelque peu ou grandement confiance au plan d'assainissement. Dans un sondage effectué un an plus tard, 30 % des répondants ont dit faire confiance au plan.
  - De plus, le pourcentage de répondants faisant peu ou pas du tout confiance au plan d'assainissement a diminué de 26 points, pour atteindre 47 %.
- Au troisième trimestre de 2006 (d'octobre à décembre), 58 % des répondants croyaient qu'une certaine partie ou une grande partie des travaux d'assainissement avaient été réalisés, alors que 42 % croyaient qu'aucun travail n'avait été effectué.
- Au premier trimestre de 2006 (d'avril à juin), avant la publication du rapport de la commission mixte d'évaluation environnementale, 69 % des résidents interrogés ont manifesté l'espoir que la commission d'évaluation environnementale approuverait le plan et que la Sydney Tar Ponds Agency pourrait commencer les travaux d'assainissement.

### **13. L'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a-t-elle eu à ce jour des impacts non désirés?**

- Le fait que la Nouvelle-Écosse ait lancé un appel d'offres réservé aux entreprises autochtones constituait une première dans l'histoire de la province, ce qui pourrait ouvrir la voie à des arrangements semblables pour les attributions futures de contrats provinciaux en Nouvelle-Écosse ou ailleurs au Canada.

## **Rentabilité**

### **14. Dans quelle mesure l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire a-t-elle été gérée et mise en œuvre efficacement?**

- Est-ce que les ressources étaient adéquates?**
  - Aurait-on pu faire des économies ou réduire les coûts sans accroître les risques de façon démesurée?**
- 
- Le Canada et la Nouvelle-Écosse se sont engagés à fournir au total 42 millions de dollars pendant les exercices financiers 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007 pour terminer les projets de travaux dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Le Comité de gestion du projet était autorisé à modifier le budget suivant les besoins, sans toutefois pouvoir dépasser l'engagement total pour la période de trois ans.
  - Le Comité de gestion du projet a approuvé les prolongations des délais pour la majorité des projets définis dans le modificatif n° 1 de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Selon l'échéancier, tous les projets devaient être terminés avant le 31 mars 2007.
  - Les dépenses engagées dans le cadre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire ne devraient pas dépasser les montants admissibles. Le coût estimatif de l'achèvement des projets de travaux préventifs et préliminaires et les autres coûts admissibles s'élèvent à 31,2 millions de dollars, montant qui est de loin inférieur aux 42 millions de dollars autorisés. Cependant, le projet du bassin de refroidissement, dont le coût estimatif est de 4,4 millions de dollars, n'a pas été achevé comme prévu. Il est à noter que le retard de ce projet n'est pas dû à des pratiques non efficaces de gestion ou de mise en œuvre de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire.
  - Le batardeau de Battery Point a été achevé bien en-deçà du budget. Les dépenses de conception et construction du batardeau devraient s'élever à 2,1 millions de dollars, soit 46 % du montant attribué dans l'estimation modifiée des coûts de l'Évaluation de l'Entente de partage des coûts provisoire. Ces économies sont attribuables à des modifications de la conception originale, de même qu'à des conditions économiques favorables au moment de l'appel d'offres.
  - Coûts de fonctionnement de TPSGC : Les paiements au Fonds renouvelable des Services immobiliers pour les activités de surveillance du projet devraient représenter 70 % du montant approuvé par le Conseil du Trésor.

## Annexe B — Liste des répondants clés

### TPSGC

1. Appleby, John, gestionnaire, Évaluations environnementales, TPSGC, Halifax, Nouvelle-Écosse
2. Hilchey, Bruce, avocat, TPSGC, Halifax, Nouvelle-Écosse
3. Jacquin, Hubert, gestionnaire des communications, TPSGC, Halifax, Nouvelle-Écosse
4. Kenny, Margaret, directrice générale, BEOG, TPSGC, Ottawa, Ontario
5. MacKinnon, Joan, directrice régionale, TPSGC, Halifax, Nouvelle-Écosse
6. McBain, John, directeur général régional, TPSGC, Halifax, Nouvelle-Écosse
7. Powell, Brenda, analyste financière, TPSGC, Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard
8. Swain, Ken, directeur régional, BEOG et directeur de projet, Unité des étangs bitumineux de Sydney, TPSGC, Sydney, Nouvelle-Écosse
9. Vallis, Randy, gestionnaire principal de projet, TPSGC, Halifax, Nouvelle-Écosse

### ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse

10. Campbell, Gary, directeur exécutif, ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, Halifax, Nouvelle-Écosse
11. Golden, John, gestionnaire des services de comptabilité, ministère des Transports et des Travaux publics de la Nouvelle-Écosse, Halifax, Nouvelle-Écosse

### Sydney Tar Ponds Agency

12. Baillie, Barbara, directrice des services d'ingénierie, Sydney Tar Ponds Agency, Sydney, Nouvelle-Écosse
13. Donham, Parker, directeur des communications, Sydney Tar Ponds Agency, Sydney, Nouvelle-Écosse
14. Kaiser, Wilf, directeur des services environnementaux par intérim, Sydney Tar Ponds Agency, Sydney, Nouvelle-Écosse
15. MacDonald, Roy, gestionnaire de l'échéancier et des risques, Sydney Tar Ponds Agency, Sydney, Nouvelle-Écosse
16. Potter, Frank, directeur général par intérim, Sydney Tar Ponds Agency, Sydney, Nouvelle-Écosse
17. Stewart, Corrie, directrice des services généraux, Sydney Tar Ponds Agency, Sydney, Nouvelle-Écosse

### Autres ministères

18. Benjamin, Cheryl, agente principale de programmes, ACEE, Halifax, Nouvelle-Écosse
19. Campbell, Diane, directrice, Environnement Canada, Gatineau, Québec

20. Baker, Jill, agente d'évaluation environnementale, Environnement Canada, Gatineau, Québec
21. Chapman, Steve, gestionnaire de projet, ACEE, Ottawa, Ontario
22. Chard, Sharon, directrice régionale, Santé Canada, Halifax, Nouvelle-Écosse
23. Drake, Anne Marie, ingénieure en environnement, Dartmouth, Nouvelle-Écosse
24. McLean, Mark, analyste principal de l'environnement, MPO, Dartmouth, Nouvelle-Écosse
25. McPherson, Terry, inspecteur spécialiste, ministère de l'Environnement et du Travail de la Nouvelle-Écosse, Sydney, Nouvelle-Écosse
26. Michaud, Livain, agent principal d'évaluation environnementale, Ottawa, Ontario

### **Premières nations**

27. Bernard, Trevor, Premières nations, Sydney, Nouvelle-Écosse

### **Ingénieur indépendant**

28. Van Veen, Walter, ingénieur, Conestoga-Rovers & Associates, Sydney, Nouvelle-Écosse

### **Groupes d'intérêt communautaires**

29. Bailey, Bill, professeur, Cape Breton University, Sydney, Nouvelle-Écosse
30. Green-MacIver, Karen, Cape Breton Black Employment Partnership, Sydney, Nouvelle-Écosse
31. MacDonald, Keith, Cape Breton Partnership, Sydney, Nouvelle-Écosse
32. Marchoccio, Bruno, Sierra Club, Sydney, Nouvelle-Écosse
33. MacLeod, Alastair, Ph. D., président du Comité de liaison communautaire, Sydney, Nouvelle-Écosse
34. Van Nostrand, Steve, Sydney Chamber of Commerce, Sydney, Nouvelle-Écosse