

**LA SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX
LIMITÉE**

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

**PRÉSENTÉ AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

LE 25 JUIN 2003

**LA SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE
RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL**

TABLE DES MATIÈRES

OBJET DE L'EXAMEN SPÉCIAL	1
PORTÉE ET APPROCHE DE L'EXAMEN SPÉCIAL	1
OPINION	2
APERÇU ET CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE	2
Mandat législatif.....	6
Mission, vision et valeurs	7
Objectifs	8
Activités et responsabilités	8
Financement.....	8
Contraintes.....	8
Initiatives stratégiques.....	9
Occasions à saisir	9
ÉVALUATION DES PRINCIPAUX SECTEURS EXAMINÉS.....	10
Planification stratégique	10
Entretien	11
Gestion des risques	12
La gestion environnementale	14
Communications.....	15
Opérations des ponts.....	16
Gestion financière	17
Mesure de la performance et reddition de comptes.....	17
Régie d'entreprise	18
ANNEXES	
Critères d'examen	A
Résultats prévus pour la Société, principaux risques, systèmes et pratiques connexes	B

Au Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée

OBJET DE L'EXAMEN SPÉCIAL

1. La Société des ponts fédéraux Limitée (la Société) est tenue, en vertu de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, de se soumettre à un examen spécial au moins tous les cinq ans. Cet examen spécial a pour objectif de déterminer si la Société maintient des systèmes et des pratiques de manière à obtenir une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente et que ses opérations se déroulent efficacement.

PORTÉE ET APPROCHE DE L'EXAMEN SPÉCIAL

2. Nous avons fondé notre plan d'examen spécial sur une analyse préliminaire des risques liés aux systèmes et aux pratiques qui contribuent à l'atteinte des résultats prévus de la Société des ponts fédéraux Limitée et de ses filiales (voir annexe B) et sur l'étude préliminaire de ceux-ci ; nous en avons présenté les résultats au Conseil d'administration le 17 décembre 2002. Le plan recensait les systèmes et les pratiques que nous examinerions en détail — lesquels systèmes et pratiques sont essentiels pour faire en sorte que les actifs soient protégés et contrôlés, que la gestion des ressources soit économique et efficiente et que les opérations se déroulent efficacement. D'autres systèmes et pratiques retenus pour l'étude préliminaire n'ont pas fait l'objet d'un examen détaillé soit parce que, selon notre analyse, leur importance et les risques qu'ils comportaient n'avaient pas un effet déterminant sur les activités de la Société. Le plan définissait les critères en fonction desquels nous devions évaluer le caractère adéquat de ces systèmes et pratiques (voir l'annexe A). L'examen s'est déroulé de novembre 2002 à avril 2003.

3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante. Nous avons effectué notre examen conformément au plan et aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, il a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

4. Au cours de l'examen spécial, nous avons interviewé des membres du Conseil d'administration, des membres de la direction et des employés. Nous avons analysé des documents clés, rencontré des représentants de Transports Canada et visité les infrastructures. Nous n'avons pas utilisé les rapports de la vérification interne car l'étendue de leur travail n'était pas pertinente aux fins de notre examen spécial.

OPINION

À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportent aucune lacune importante.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
le 3 avril 2003

5. Dans la section intitulée «**Évaluation des principaux secteurs examinés** », nous faisons état des bonnes pratiques de gestion et, bien qu'elles ne soient pas considérées comme lacunes importantes, des améliorations qui peuvent être apportées aux systèmes et pratiques de la Société.

APERÇU ET CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE

6. Par le décret du gouverneur général en conseil C.P. 1998-1512 du 2 septembre 1998, La Société des ponts fédéraux Limitée devenait une société d'État de l'annexe III, partie I de la *Loi sur la Gestion des Finances Publiques*. Créée sous la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, la Société a remplacé l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent (AVMSL) à titre d'organisme corporatif chargé de l'exploitation et de la gestion des ouvrages de l'AVMSL non liés à la navigation.

7. Le 28 septembre 1998, le ministre des Transports ordonnait à l'AVMSL, aux termes du paragraphe 80(1) de la *Loi maritime du Canada* qui visait la commercialisation de la voie maritime du Saint-Laurent, de transférer à La Société des ponts fédéraux Limitée les actions des filiales de l'AVMSL, à savoir Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée et La Corporation du pont international de la voie maritime Ltée, ainsi que la gestion des actifs canadiens du pont international des Milles-Îles.

8. Le 1^{er} octobre 1998, l'AVMSL transférait donc à La Société des ponts fédéraux Limitée la gestion de sept ponts et ouvrages non associés à la navigation dans la voie maritime, à savoir :

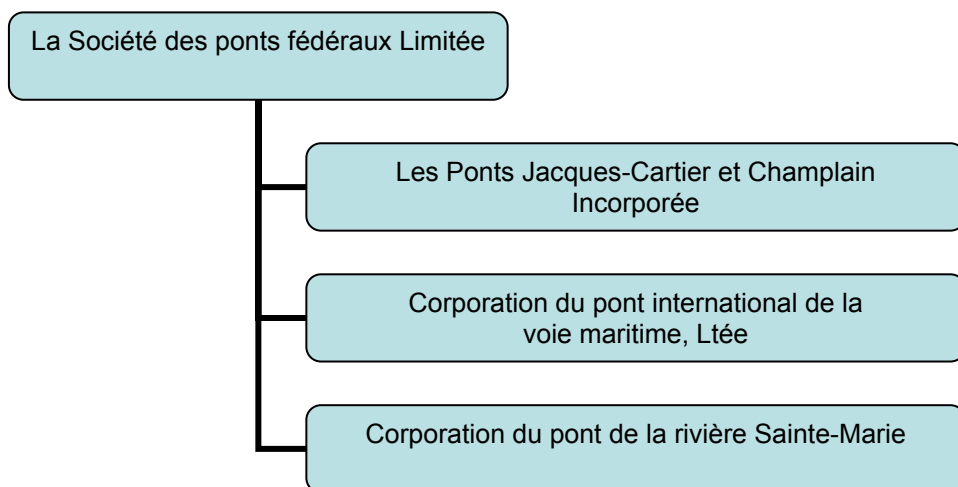
- à Montréal : le pont Jacques-Cartier, le pont Champlain, une section de l'autoroute Bonaventure, l'extension sud du pont Honoré-Mercier, le tunnel de Melocheville;
- en Ontario : le pont international de la voie maritime ainsi que le pont international des Mille-Îles.

9. Le 2 décembre 1999, sur recommandation du ministre des Transports et du Conseil du Trésor, La Gouverneure générale en conseil a transféré, sans contrepartie, la gestion de l'estacade du pont Champlain du ministre des Transports à la Société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée.

10. En septembre 2000, la Société a acquis 91,33% des actions en circulation de la Corporation du pont de la rivière Sainte-Marie (CP-2000-1167 — le 28 juillet 2000), propriétaire de la moitié canadienne du Pont international de la rivière Sainte-Marie. Les 8,67% des actions résiduelles sont détenues par la ville de Sault Sainte-Marie et les directeurs.

La pièce 1 présente la structure légale organisationnelle actuelle de la Société :

Pièce 1



11. En qualité de Société d'État mère, la Société des ponts fédéraux Limitée rend compte au Parlement de ses activités par l'entremise du ministre des Transports.

12. La Société mère détient directement la portion canadienne du pont international des Mille-Îles. Ce pont est ouvert depuis 1938 et relie Ivy Lea, en Ontario, à l'état de New York. En vertu d'une entente entre La Société des ponts fédéraux Limitée et la Thousand Island Bridge Authority (TIBA) aux États-Unis, TIBA exploite et entretient la portion canadienne du pont international des Mille-Îles ainsi que la portion américaine lui appartenant. Le Conseil d'administration de TIBA est composé de sept membres recommandés par le Président du Conseil du législateur du comté de Jefferson. Trois des membres du Conseil du TIBA doivent être de nationalité canadienne et recommandés par le Président de la Société des ponts fédéraux Limitée. Selon l'entente, le personnel de TIBA est tenu de répondre aux questions de la Société mère et de fournir les informations demandées par cette dernière. La Société mère demeure responsable de la planification et de l'exécution des travaux d'entretien majeurs de la portion canadienne du pont.

13. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI) a été constituée le 3 novembre 1978 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle gère des infrastructures civiques publiques, incluant des ponts, autoroutes et un tunnel dans la région de Montréal. Ses activités sont divisées en deux secteurs spécifiques, soit « l'Ingénierie et la construction » ainsi que « les Opérations et l'entretien ». Le secteur « Ingénierie et construction » est responsable des projets de construction, de rénovation et de réparation de grande envergure portant plus particulièrement sur les composantes des ouvrages de génie civil et routes, tels que les piliers, les poutres, les tabliers, les structures d'acier, les fondations, le pavage et la peinture ainsi que les systèmes d'éclairage, de contrôle des feux de voies et les systèmes intelligents de transport. Le secteur « Opérations et entretien » intervient en première ligne dans le domaine des travaux publics liés aux structures. Les actifs sous le contrôle de la PJCCI incluent : le pont Jacques-Cartier, le pont Champlain, l'estacade du pont Champlain, une section de l'autoroute Bonaventure, l'extension sud du pont Honoré-Mercier et le tunnel de Melocheville.

14. La Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVML) a été constituée en 1962 en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes* et elle a, par la suite, été prorogée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle exploite et gère un pont à péage à Cornwall (Ontario). La CPIVML est opérée en tant que coentreprise pour le compte de La Société des ponts fédéraux Limitée et sa contrepartie américaine (la Saint Lawrence Seaway Development Corporation). Les actifs sous le contrôle de la CPIVML incluent un pont surélevé reliant la ville de Cornwall à l'île Cornwall sur le fleuve Saint-Laurent, une zone de péage, une route sur l'île, et un pont suspendu surélevé reliant l'île Cornwall à Rooseveltown dans l'état de New York.

15. La Corporation du pont de la rivière Sainte-Marie (CPRSM) a été constituée en 1962 en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes* et elle a, par la suite, été prorogée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. La CPRSM possède la portion canadienne du pont international de Sault Sainte-Marie. Ouvert en 1962, le pont international de Sault Sainte-Marie enjambe la rivière Sainte-Marie reliant les villes jumelles de Sault

Sainte-Marie, Ontario et Sault Sainte-Marie, Michigan. L'exploitation et l'entretien (majeur et mineur) du pont international de Sault Sainte-Marie (portions canadienne et américaine) sont confiés à l'International Bridge Authority of Michigan (IBA), unité départementale du Michigan Department of Transportation (MDOT), en vertu d'un accord intergouvernemental signé entre MDOT et Transports Canada en juillet 2000. Selon cet accord, les activités de IBA sont exercées sous la supervision d'un comité de six membres, soit le Joint International Bridge Authority (JIBA). CPRSM et IBA nomment chacun trois membres sur ce comité. Selon l'entente, les responsabilités de JIBA incluent, entre autres, l'approbation du plan d'entreprise de 5 ans, du budget annuel des dépenses d'opération, du plan des investissements annuels, de toute dépense d'un montant supérieur à 100 000 \$ américains, des directives adressées à la firme d'ingénieurs-conseil dans le cadre de l'inspection annuelle du pont, du rapport d'inspection annuelle préparé par cette firme, des changements des tarifs des péages et de tout emprunt qui requiert de donner en garantie les revenus générés par les opérations du pont.

La pièce 2 présente un résumé des principales données financières et opérationnelles de la Société mère et ses filiales.

Pièce 2¹

(en milliers) (sauf pour le nombre d'employés)	La Société des ponts fédéraux Limitée Données Consolidées	La Société des ponts fédéraux Limitée ²	La Société Les Ponts Jacques- Cartier et Champlain Incorporée	La Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée	la Corporation du pont de la rivière Sainte-Marie
Revenus de péage	4 491 \$	Non applicable	Non applicable	1 406 \$	3 084 \$
Autres revenus	<u>7 599</u>	<u>6 076 \$</u>	<u>976 \$</u>	<u>134</u>	<u>412</u>
Revenus totaux	<u>12 090 \$</u>	<u>6 076 \$</u>	<u>976 \$</u>	<u>1 540 \$</u>	<u>3 496 \$</u>
Dépenses d'entretien	27 694 \$	924 \$	23 791 \$	1 103 \$	1 874 \$
Autres dépenses	<u>14 161</u>	<u>5 003</u>	<u>7 877</u>	<u>311</u>	<u>969</u>
Dépenses totales	<u>41 855 \$</u>	<u>5 927 \$</u>	<u>31 668</u>	<u>1 414 \$</u>	<u>2 843 \$</u>
Crédits parlementaires	26 726 \$	Non applicable	26 726 \$	Non applicable	Non applicable
Nombre d'employés	99	11	46	42	0

1 Extrait du rapport annuel 2001/2002, plan d'entreprise 2002-2003 à 2006-2007 ou autres données de gestion financière.

2 Incluant le pont des Mille-Îles.

Pièce 2 (suite)

	La Société des ponts fédéraux Limitée	Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée			La Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée	la Corporation du pont de la rivière Sainte-Marie
	Le pont international des Mille-Îles	Le pont Jacques-Cartier	Le pont Champlain et l'autoroute Bonaventure	Le pont Honoré-Mercier	Le pont international de la voie maritime	Le pont international de Sault Sainte-Marie
Coût original (en milliers)	21 926 \$	20 469 \$	70 852 \$	12 937 \$	10 038 \$	4 578 \$
Valeur nette comptable (en milliers)	17 434 \$	Amorti en entier	2 085 \$	2 802 \$	1 808 \$	Amorti en entier
Date de construction	En 1938	En 1930	Le pont Champlain fut ouvert en 1962. L'autoroute Bonaventure fut ouverte en 1967	En 1934	En 1962	En 1962
Nombre de voies	2	5	6	4	2	2
Longueur	1,02 KM	3,4 KM	3,4 KM	1,9 KM	2,6 KM	4,5 KM
Nombre d'accidents	Non disponible	256	235 (pont Champlain seulement)	90	6	Non disponible
Trafic – Véhicules	2 millions	43 millions	49 millions	28 millions	2 millions	2,2 millions
Trafic – camions	0,6 million	1,46 million	4,4 millions	1,24 million	0,14 million	0,126 million

Mandat législatif

16. Le mandat de la Société est d'exploiter et de gérer des ouvrages non liés à la navigation. Conformément à ce qui est stipulé dans l'annexe 2 de ses statuts constitutifs, la Société peut :

- *Acquérir des terrains pour construire, entretenir et exploiter des ponts reliant le Canada aux États-Unis, seule ou en collaboration avec les autorités américaines.*
- *Acquérir des terrains pour construire, entretenir, gérer et exploiter d'autres ouvrages ou biens, comme peut l'ordonner le gouverneur en conseil. La Société assume la responsabilité de tous les biens et autres droits qui lui sont cédés et elle peut également, sur approbation du Gouverneur en conseil, louer à quiconque tout terrain, bien ou source d'énergie hydraulique détenus en son nom ou au nom du gouvernement canadien.*

Mission, vision et valeurs

17. La mission de la Société tel qu'approuvée par le Conseil d'administration est la suivante :

- La Société des ponts fédéraux Limitée fournira, au nom du gouvernement du Canada, un service de haute qualité, sécuritaire et efficace à ses clients, dans le respect de l'environnement.

18. Au cours du dernier atelier de planification stratégique annuel, le Conseil d'administration et les membres de la haute direction ont proposé l'interprétation suivante de la vision et des valeurs de la Société.

Vision :

- Mettre en application les normes de sécurité les plus élevées;
- Être reconnue comme étant le meilleur opérateur de ponts au Canada;
- Mettre en place des systèmes et pratiques efficaces;
- Être au fait et comprendre les exigences domestiques et internationales;
- Les usagers seront informés et les activités seront mises en œuvre de façon à répondre à la satisfaction des usagers;
- Faire la promotion de nouvelles normes d'innovation en ce qui concerne la réhabilitation des structures;
- Fournir une information à jour en temps opportun au Conseil du Trésor, au gouvernement et au public;
- Mettre en place des alliances stratégiques pour atteindre les buts de la Société;
- Être le chef de file en matière d'innovation et de nouvelles technologies;
- Être respecté dans ce que nous faisons;
- Supporter et coordonner les activités des filiales.

Valeurs :

- La sécurité pour le pays, les usagers et les ouvrages;
- La satisfaction des usagers au travers un service optimal;
- Bonne planification;
- Proactivité et crédibilité;
- Alliances stratégiques;
- Être à l'écoute;
- Encadrement et support;
- Préserver l'environnement;
- Bonnes pratiques de gestion;
- Respecter et valoriser la contribution de tous.

Objectifs

19. Pour remplir son mandat et sa mission, la Société s'est fixée les objectifs suivants dans le sommaire du plan d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007 :

- Les ouvrages sont sécuritaires et adéquatement entretenus, et que leur durée de vie utile soit maximisée;
- Les travaux d'entretien respectent les lois et règlements en matière d'environnement;
- L'utilisation des ouvrages et leurs revenus soient maximisés;
- Les méthodes d'entretien et d'exploitation des ouvrages donnent du gouvernement canadien une image positive.

Activités et responsabilités

20. À ce jour, la Société mère et ses filiales exploitent et gèrent des ouvrages. Les activités de la Société sont regroupées en deux catégories : les activités nationales et internationales. Les activités nationales se retrouvent au sein de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée, alors que les activités internationales se retrouvent au sein de la Société mère, la Corporation du pont international de la voie maritime Ltée et la Corporation du pont de la rivière Sainte-Marie.

Financement

21. Les activités internationales s'autofinancent au moyen de la perception de péages, alors que les activités nationales sont financées par le gouvernement. De plus, la Société mère perçoit des revenus de publicité via ses panneaux publicitaires à Montréal.

Contraintes

22. Le tablier nord du pont opéré par la CPIVML se détériore. La Société a été informée par le biais des récents rapports d'inspection annuels qu'elle devra le remplacer au cours des cinq à dix prochaines années. La Société effectue actuellement une évaluation environnementale visant le remplacement du tablier nord du pont par un nouveau pont qui serait moins coûteux à entretenir. La Société fait face actuellement à des défis, soit obtenir la collaboration d'une communauté locale en ce qui concerne l'évaluation environnementale et trouver le financement nécessaire pour ce projet étant donné que moins de 40% des usagers versent un péage. Une solution devra être envisagée dans un délai acceptable pour ces deux défis afin de permettre à la Société de rencontrer ses objectifs.

Initiatives stratégiques

23. Au cours de la dernière année, la Société a réalisé quelques projets stratégiques et elle a mis en marche quelques initiatives importantes.

24. Le projet de remplacement du tablier du pont Jacques-Cartier a été au cœur des activités de la Société au cours des deux dernières années. Ce projet a constitué un défi sur le plan de l'ingénierie et de la technologie. La Société a été le premier opérateur de pont canadien à mettre en place le concept de design-construction dans le cadre du remplacement d'un tablier d'un pont en milieu urbain d'une envergure telle que celui du pont Jacques-Cartier.

25. De plus, au cours de la dernière année, la Société s'est engagée à contribuer un montant de 1 million de dollars à un projet d'étude de faisabilité d'une valeur approximative de 14 millions de dollars effectué par l'Agence Métropolitaine de Transports de Montréal portant sur un Système de Train Léger (STL). La Société siège sur le comité d'orientation fédéral — provincial qui est chargé de surveiller la gestion de cette étude. Si le projet voit le jour, les trains emprunteraient l'ouvrage de contrôle des glaces du pont Champlain, puis l'autoroute Bonaventure jusqu'au centre ville de Montréal. Environ la moitié du corridor du train se situerait donc sur des terrains fédéraux. Avec le nouveau STL, la voie réservée aux autobus serait remise aux usagers.

26. Transports Canada a commandé une étude des mesures de sécurité afin de protéger le pont Jacques-Cartier, le pont Champlain, le pont Mercier, le tunnel de Melocheville, le pont international des Mille-Îles et le pont international de la voie maritime contre le terrorisme. La Société a déjà appliqué certaines recommandations de cette étude. La Société a été informée par Transports Canada qu'elle ne recevra pas de financement additionnel de la part de ce dernier pour mettre en oeuvre les mesures de sécurité recommandées par cette étude.

Occasions à saisir

27. L'expertise développée par la Société dans le cadre du remplacement du tablier du pont Jacques-Cartier a permis à la Société d'augmenter sa visibilité, ce qui pourrait créer des occasions d'affaires à saisir.

28. Ainsi, dans le cadre du parachèvement de l'autoroute 30 entre Candiac et Vaudreuil-Dorion, l'expertise de la Société sera mise à contribution pour définir les paramètres relatifs à la planification, la conception, la réalisation et la supervision des travaux de construction des ponts enjambant le fleuve et la voie maritime du Saint-Laurent. La Société sera notamment mandatée par entente avec le maître d'œuvre pour effectuer le suivi des travaux et des vérifications de qualité afférents pour les ponts.

29. De plus, la Société est actuellement en discussion avec des intervenants de la région de la capitale nationale concernant l'exploitation, l'entretien et la réparation des cinq ponts reliant Ottawa à Gatineau.

ÉVALUATION DES PRINCIPAUX SECTEURS EXAMINÉS

Planification stratégique

30. Lors du dernier atelier de planification stratégique de la Société, une réflexion a été amorcée afin de préciser le rôle et les responsabilités respectifs de la Société mère et ses filiales. Il ressort, entre autres, de cet exercice de réflexion qu'une façon d'accroître les synergies à l'intérieur de la Société serait que la Société mère s'occupe de développer la planification stratégique de la Société pour ensuite confier des mandats aux filiales en tant que firmes spécialisées. La direction continue à étudier la répartition des rôles et responsabilités à l'intérieur de la Société.

31. Au cours de la dernière année, les membres du Conseil et de la haute direction ont contribué à établir le diagnostic de la Société dans le cadre de la planification stratégique. L'environnement interne et externe de la Société a été cerné en tenant compte des facteurs clés qui influent sur ses opérations (compétences, ressources requises, etc.) et des questions fondamentales de la réussite. Ce diagnostic a servi, entre autres, à préparer un plan d'entreprise qui expose la mission, les objectifs, les stratégies et l'affectation des ressources financières pour le prochain exercice.

La vision et les objectifs devraient être précisés.

32. Nous avons observé que, même si la haute direction et le Conseil nous ont fait part de la nature et de l'envergure des services que la Société aimerait offrir à long terme, ceux-ci ne sont pas clairement reflétés dans le plan d'entreprise. De plus, il apparaît important que la Société partage cette vision avec Transports Canada et qu'elle la formule clairement ensuite dans son plan d'entreprise.

33. Nos discussions avec le Conseil et les membres de la direction ont fait ressortir un certain manque de cohérence dans leur interprétation des objectifs définis dans le cadre de la planification stratégique. Cette situation dénote que les objectifs ne sont pas suffisamment explicites. À titre d'exemple, le niveau de la sécurité et celui du service aux usagers, bien que qualifiés respectivement d'élevé et d'optimal dans le plan d'entreprise, nécessiteraient d'être précisés afin de permettre une interprétation non équivoque et une opérationnalisation uniforme.

Entretien

34. Les systèmes et pratiques d'entretien de la Société devraient assurer que les structures soient sécuritaires ainsi qu'une utilisation efficiente, maximisent la durée de vie utile et fournissent un service optimal aux usagers. Ces systèmes et pratiques doivent de plus permettre d'effectuer une planification stratégique et opérationnelle des programmes d'entretien et d'en confier l'exécution à des ressources compétentes, sous réserve de procédures de contrôle adéquates et d'une reddition de compte appropriée.

Le processus de planification des travaux d'entretien est approprié.

35. Dans le cadre de la planification stratégique de ses programmes d'entretien, la Société peut compter sur des comités directeurs mis en place au sein de chaque entité. Ces comités sont composés de membres du Conseil et de la direction. La Société utilise une méthodologie et des techniques éprouvées et systématiques qui permettent de déterminer et de traiter les principaux éléments nécessaires à la planification. En particulier, elle procède à la vérification annuelle de ses structures, ce pour quoi elle recourt aux services de firmes d'ingénieurs-conseil. Ces firmes préparent des rapports d'évaluation détaillés qui exposent, entre autres, les dommages aux structures et les travaux à entreprendre en précisant l'ordre de priorité de leur exécution. La vérification annuelle tient compte de l'utilisation actuelle et future des structures. Ces rapports constituent l'assise principale sur laquelle les comités directeurs, de concert avec la direction, fondent leur travail d'élaboration des programmes d'entretien à long terme.

36. Nous avons constaté que la Société effectue sa planification opérationnelle des travaux d'entretien en se fondant sur la planification stratégique et considère l'impact sur le service aux usagers. À cette fin, la planification opérationnelle préparée par la direction est soumise aux comités directeurs pour qu'ils en fassent l'analyse et la validation. Nous avons en outre observé que, dans le cadre du remplacement du tablier d'une de ses structures, la Société rencontrait régulièrement des représentants des usagers afin de discuter de la planification des travaux futurs et de leur impact sur l'accessibilité.

37. Toutefois, la Société n'effectue aucune analyse financière des différents scénarios combinés à des outils de sélection de projets afin d'examiner s'il lui en coûterait moins cher de remplacer une structure après une certaine période d'utilisation que de la conserver, ce qui engendre inévitablement une augmentation des frais d'entretien au fil du temps.

Les programmes d'entretien sont exécutés selon les normes de l'industrie et par un personnel qualifié.

38. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les programmes d'entretien sont exécutés selon les normes de l'industrie et par un personnel qualifié. Les employés de la Société suivent des cours de formation afin d'actualiser sans cesse leur expertise et d'être au fait des nouvelles pratiques en matière d'entretien de structures. Pour les travaux à effectuer en sous-traitance, la Société précise l'expertise requise dans les appels d'offres et elle veille à retenir des entreprises qui possèdent une telle expertise.

39. Des procédures de contrôle assurent que les travaux d'entretien exécutés respectent la planification opérationnelle. Périodiquement, les comités directeurs et la direction se réunissent pour faire le suivi de la planification et de la réalisation des travaux. Les écarts par rapport à la planification sont analysés, documentés et font l'objet d'un suivi. De plus, le Conseil est informé des écarts importants et il reçoit régulièrement l'information relative à l'avancement des travaux. Par ailleurs, la Société recourt à des procédures d'inspection et de surveillance systématiques des travaux qui respectent les normes du secteur. Ces procédures concernent, entre autres, la qualité technique ainsi que le respect de l'échéancier et des engagements par les contractuels.

Certaines pratiques de gestion reliées à l'entretien devraient être améliorées.

40. Nous avons constaté qu'à l'occasion, dans le cas des travaux d'entretien effectués par le personnel de la Société, qui sont principalement des travaux d'entretien mineur, les procédures d'inspection ne couvrent pas intégralement la qualité technique et ne permet donc pas d'obtenir l'assurance que les travaux sont exécutés efficacement.

41. Nous avons également observé que les périodes visées dans les rapports de vérification annuelles des ingénieurs varient d'une structure à l'autre. À titre d'exemple, dans le cas du pont international de la voie maritime, la période de couverture du rapport de vérification annuelle est de 20 années alors que pour le pont Jacques-Cartier, cette période s'élève à 6 années. Même si les périodes semblent appropriées, à priori, pour chacune des structures prises isolément, nous sommes d'avis que l'uniformisation de ces périodes faciliterait la planification et permettrait à la Société d'assurer une meilleure utilisation des ressources à long terme, et ce, surtout en contexte de recherche de synergies au sein de la Société.

Gestion des risques

42. Par gestion des risques on entend des systèmes et pratiques permettant d'établir une orientation en matière de gestion des risques et de fixer un seuil de tolérance à l'égard de ceux-ci. Ils permettent en outre une analyse et un traitement appropriés des éléments aléatoires qui sont susceptibles d'empêcher la Société d'assurer

un niveau de sécurité élevé et un service optimal aux usagers. La gestion des risques devrait être effectuée aussi bien au niveau stratégique et opérationnel que sur le plan de la gestion de projet.

Le risque est géré au niveau des projets.

43. Un comité de gestion des risques composé de représentants du Conseil et de la direction, s'est vu déléguer récemment la charge de cette fonction par le Conseil. Le comité s'emploie actuellement à définir ses rôles et ses responsabilités. Tout récemment, en faisant appel à un expert externe, le comité a amorcé un travail de réflexion sur la manière d'effectuer ce travail pour la Société. De plus, le comité analyse actuellement les recommandations d'une étude commandée par Transports Canada relative aux mesures de sécurité requises afin de protéger les ouvrages contre le terrorisme.

44. La Société n'a pas complété son orientation en matière de gestion des risques ni l'analyse de tous les risques importants qui pourraient l'empêcher d'assurer un niveau de sécurité élevé et un service optimal aux usagers. Toutefois, la Société prend des mesures pour minimiser les risques et les conséquences découlant des projets d'entretien et d'opération des ponts. Cet état de fait est possible grâce à l'expérience de la direction et du personnel.

Une approche plus globale de la gestion des risques devrait être adoptée.

45. Nous estimons que la Société pourrait adopter une approche plus globale de gestion des risques et obtenir de l'information consolidée sur toutes les pratiques de gestion actuelles. Cette approche pourrait comporter des discussions périodiques entre les membres du Conseil et de la haute direction sur la gestion globale des risques de la Société. Les membres du Conseil obtiendraient alors l'assurance raisonnable que tous les risques importants ont été cernés et que les membres de la direction s'acquittent bien de leurs responsabilités.

46. Récemment, des conseils d'administration du secteur privé et du secteur public ont accordé énormément d'importance à la manière dont les risques sont déterminés et gérés au sein de leur organisation. De même, la haute direction de plusieurs sociétés gère les risques de façon plus systématique. Elle veille notamment à ce que tous les secteurs de risques importants soient examinés, à ce que tous les principaux risques stratégiques et opérationnels soient déterminés et à ce que des mesures soient mises en place pour garantir que les risques sont gérés ou demeurent acceptables.

La gestion environnementale

Les éléments clés d'un système de gestion des risques environnementaux sont en place.

47. Les risques environnementaux auxquels la Société est confrontée proviennent principalement de ses sites contaminés et de ses activités d'entretien.

48. Nous avons noté que la Société a déployé des efforts pour mettre en œuvre des systèmes et pratiques visant à connaître et à minimiser les dangers importants pour l'environnement. Nous avons en outre observé les initiatives suivantes:

- la Société s'est dotée d'une politique environnementale qui énonce ses principes directeurs ainsi que les responsabilités des intervenants;
- un comité sur l'environnement coordonne les questions environnementales;
- la Société a procédé à l'inventaire des sites lui appartenant ainsi qu'à leur classement selon leurs caractéristiques environnementales ;
- Le comité sur l'environnement analysera prochainement la nécessité d'établir un plan d'action concernant les sites contaminés;
- les opérations et les activités pouvant représenter des risques environnementaux importants sont effectuées par des contractuels qui détiennent l'expertise environnementale nécessaire;
- la Société revoit actuellement, avec l'aide d'une firme spécialisée, les clauses environnementales standards qui sont intégrées aux contrats afin de clarifier les responsabilités des contractuels;
- la Société élabore actuellement des indicateurs de rendement relatifs à l'environnement.

Certains aspects de la gestion environnementale devraient être améliorés.

49. Nous avons remarqué que la Société a classé des sites selon leurs caractéristiques environnementales et qu'en se fondant sur l'historique de l'utilisation des sites, elle a attribué à certains la cote « intervention peu probable ». Bien que la Société ait pu nous démontrer qu'elle avait bien classé ces sites, nous avons observé dans certains cas que la documentation justifiant le classement n'était pas toujours consignée au dossier.

50. De plus, en ce qui concerne les travaux menés à l'interne, nous avons constaté que les bonnes pratiques en matière de protection de l'environnement ne sont pas systématiquement documentées, que le partage de l'information d'une structure à l'autre est informel et que les questions environnementales sont traitées au cas par cas, sans coordination entre les filiales. Les risques liés à cette situation sont réduits par le fait que la Société

compte actuellement sur du personnel très expérimenté. Toutefois, afin de pourvoir à la perte de cette expertise, la Société devrait établir des directives afin de s'assurer que les décisions opérationnelles sont conformes à la politique environnementale de la Société.

51. Enfin, la Société n'a pas relevé systématiquement les lois et règlements auxquels elle doit se soumettre. Les travaux ayant des effets importants sur l'environnement sont effectués par des contractuels et sont régis par des clauses particulières sur la protection de l'environnement. Dans l'éventualité où des activités ayant des répercussions considérables sur l'environnement seraient effectuées à l'interne, il faudrait recenser systématiquement les lois et règlements auxquels elle devrait se soumettre.

Communications

Les systèmes et pratiques de communication assurent un passage sécuritaire et un service optimal aux usagers.

52. La Société accorde une place prépondérante à la communication d'information pertinente relative à l'accessibilité et à l'utilisation de ses structures. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les systèmes et pratiques de communication en place au sein de la Société assurent un passage sécuritaire et un service optimal aux usagers.

53. Sur le plan stratégique, la Société a cerné au fil des ans les éléments d'information à communiquer aux usagers, à l'égard tant de faits prévus, tels les travaux d'entretien, que de faits imprévus, comme un accident. Sur le plan opérationnel, elle dispose dans l'ensemble des outils, comme les caméras de surveillance, les patrouilles et des infrastructures servant à déterminer en temps opportun les situations à communiquer. De plus, la Société effectue une collecte et une analyse constantes des informations qui lui permettent de bien définir son auditoire cible. Ainsi, elle recueille des statistiques sur l'achalandage et sur les types d'usagers et elle a instauré des moyens, par exemple un site internet, qui lui permettent de connaître la rétroaction des usagers de certaines de ses infrastructures.

54. Nous avons constaté qu'au sein de la Société, la fonction communication est articulée de façon à répondre aux particularités de ses diverses structures. Dans chacun des sites visités, nous avons constaté qu'une personne est responsable de la communication. Pour communiquer en temps opportun avec ses usagers, la Société utilise différents moyens, selon les besoins : panneaux à messages variables, médias, réseaux d'usagers et sites internet. Elle vérifie périodiquement si le moyen employé demeure approprié. Par exemple, dans le cas des panneaux à messages variables, la Société a mené un projet pilote qui s'est révélé concluant, ce qui l'a amenée à étendre ce moyen de communication.

55. Nous avons toutefois constaté que pour le pont international de la voie maritime, la Société ne surveille pas systématiquement et continuellement les passages en dehors des heures normales de travail. Actuellement, la Société compte sur le personnel des postes de péage afin d'analyser les rapports préparés par les Douanes canadiennes et américaines, la police locale ou par les usagers afin de connaître les conditions des structures. La Société devrait revoir ses systèmes et pratiques afin de déterminer si les pratiques actuelles peuvent être améliorées de façon rentable afin d'être en mesure d'assurer un niveau de sécurité élevé et un service optimal aux usagers.

Opérations des ponts

Les systèmes et pratiques d'opération des infrastructures sont adéquats.

56. La Société opère ses infrastructures de façon à minimiser les interruptions de service causées par les accidents, les conditions météorologiques et les difficultés opérationnelles. La Société a cerné au fil des ans les situations et les causes qui peuvent provoquer des interruptions de service et elle connaît les dommages et les conséquences qui pourraient en résulter quant au niveau des services visés. Sur le plan opérationnel, la Société a instauré dans l'ensemble des outils tels que les caméras de surveillance, les services de remorquage, les plans d'urgence et les patrouilles d'infrastructures.

57. Au sujet de l'utilisation de ses infrastructures, la Société recueille des données afin de connaître la demande à l'égard de ceux-ci et connaît la capacité de fonctionnement de ces derniers. Se fondant sur cette information, la Société opère ses postes de péage de manière à répondre à la demande de façon rentable.

Un plan d'urgence n'est pas complété.

58. Afin de minimiser les risques opérationnels dus à des interruptions de service causées par les accidents, les conditions météorologiques et les difficultés opérationnelles, il est important qu'une organisation développe un plan d'urgence pouvant être mis en application rapidement. Bien que nous avons observé que le plan d'urgence de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée était à l'état d'ébauche opérationnel, il est important que la direction complète le plan d'urgence et le communique adéquatement au personnel.

Gestion financière

Les gestionnaires peuvent compter sur une information financière fiable et pertinente.

59. La Société a en place des systèmes et des pratiques de gestion financière propres à appuyer la planification financière, le suivi et la reddition de comptes. De par la nature de ses opérations, la Société met en œuvre des projets d'envergure qui peuvent s'échelonner sur plusieurs mois, voir plusieurs années. À cet égard, nous avons noté qu'il existe des rapports financiers clés concernant, par exemple, la planification des travaux d'entretien, le suivi des résultats réels par rapport au budget et le contrôle du coût des projets. Nous avons constaté que la Société pouvait compter sur des données historiques provenant de ses systèmes financiers, sur des analyses de ces données ainsi que sur une information prévisionnelle.

60. Les rapports financiers dont dispose la Société fournissent l'information qui est nécessaire à la prise de décision. Ces rapports clés permettent d'affecter adéquatement les ressources financières disponibles, de gérer les coûts des projets et de faire un suivi détaillé des résultats réels par rapport au plan budgétaire initial.

61. Nous avons également constaté que la Société avait instauré des contrôles adéquats permettant d'assurer la fiabilité de l'information contenue dans les rapports. En effet, la préparation de ces documents fait l'objet d'un processus rigoureux et bien rodé.

Mesure de la performance et reddition de comptes

62. Depuis sa constitution en octobre 1998, la Société a établi des objectifs de rendement sur divers plans : sécurité, maximisation de la durée de vie utile des ouvrages, respect de l'environnement et service optimal aux usagers.

La mesure de la performance devrait être améliorée.

63. La gestion du rendement au sein de la Société s'effectue essentiellement au niveau de chacun des projets d'entretien, par le suivi de la qualité technique des travaux, des budgets et des échéanciers établis. Bien que cette information permette de déterminer les mesures correctives à prendre dans le cadre de chacun des projets d'entretien individuellement et à les communiquer aux comités directeurs et au Conseil, cette information n'est pas consolidée afin de dégager le rendement global de la Société.

64. À cet égard, la Société n'a pas d'indicateurs de rendement qui permette de mesurer l'atteinte des objectifs présentés dans son plan d'entreprise. De tels indicateurs, servant à mesurer l'efficacité opérationnelle et le

rendement global de l'organisation, sont actuellement en voie d'élaboration dans le cadre d'un projet pour lequel la Société a retenu les services d'un expert externe. Cette initiative permettra à la Société de présenter dans son rapport annuel davantage d'information sur l'atteinte des objectifs visés.

Régie d'entreprise

65. Par régie d'entreprise, on entend les processus, les systèmes et les structures mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion d'un organisme pour qu'il soit en mesure de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs.

66. Nous avons constaté que le Conseil valide et approuve les orientations stratégiques de la Société. En particulier, il participe étroitement à établir le plan d'entreprise et à planifier les programmes d'entretien des structures, entre autres, à fixer les priorités et les budgets.

Certaines pratiques en matière de régie d'entreprise doivent être améliorées.

67. Dans l'ensemble, le Conseil reçoit l'information requise pour apprécier la façon dont la direction s'acquitte de sa responsabilité de gestion, dont celle des programmes d'entretien. Par exemple, dans le cadre des réunions du Conseil, la direction est amenée à rendre compte de l'état des travaux d'entretien par rapport aux budgets et aux calendriers prévus à cet égard. Le Conseil reçoit de l'information financière sur chacun des projets d'entretien et, occasionnellement, un état des revenus et dépenses, mais nous avons noté qu'un jeu complet d'états financiers ne lui est remis qu'une fois par année. Nous estimons qu'une telle fréquence ne permet pas d'assurer un suivi financier approprié.

68. Quant à sa capacité de contribuer à l'atteinte des objectifs de la Société, le Conseil a effectué une analyse de ses forces et faiblesses et reconnu que l'expertise requise dans le domaine de la comptabilité et de la finance devrait être renforcée. Le Conseil d'une filiale a déjà réagi à cette situation en s'adjoignant un membre qui a cette expertise. À la Société mère, on a demandé à augmenter le nombre d'administrateurs dans le but de compléter l'expertise existante au moyen de nouveaux membres. Une autre filiale a établi un projet de profil des compétences permettant au Conseil de s'acquitter de ses responsabilités. La version finale de ce profil sera complétée dans un avenir rapproché et par la suite approuvée par le Conseil. À notre avis, il serait important de dresser un tel profil au sein de chacune des entités.

69. La Société compte actuellement une équipe de direction très expérimentée. Par ailleurs, les activités d'opération et d'entretien des structures reposent sur quelques personnes clés. La Société a pris certaines mesures pour réduire sa dépendance envers ces quelques personnes. À titre d'exemple, elle a embauché du personnel additionnel et confié à des différentes personnes les responsabilités relatives aux opérations des ponts

et celles qui ont trait à l'ingénierie. Toutefois, nous avons constaté que la Société n'a pas de plan de relève. À notre avis, il serait important d'en dresser un.

70. À l'égard de la reddition de compte, nous sommes d'avis que des améliorations pourraient être apportées au rapport annuel. Celui-ci devrait présenter davantage d'information sur les objectifs visés, sur les stratégies de réalisation, sur les indicateurs de rendement et sur les principaux résultats atteints. Enfin, la Société devrait décrire son approche en matière de régie tel qu'il est recommandé suivant les lignes directrices publiées par le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

71. Des mécanismes de régie d'entreprise sont prévus aux ententes avec TIBA et IBA. Nous avons toutefois noté que la Société devrait formaliser ses attentes à l'égard de la mise en application de ces mécanismes par ses représentants.

Critères d'examen

Entretien

La planification stratégique et opérationnelle, l'exécution, la surveillance et la reddition de comptes de l'entretien assurent des structures sécuritaires et la maximisation de leur durée de vie utile.

Les procédures d'entretien assurent un service optimal aux usagers.

Les programmes d'entretien sont définis adéquatement, exécutés par du personnel/contractuels compétents, sujet à des procédures d'inspection et/ou de surveillance adéquates et assurent l'efficience.

Gestion des risques

Les systèmes et pratiques de gestion des risques assurent un niveau de sécurité élevé et un service optimal aux usagers.

Les risques environnementaux sont identifiés et gérés de façon appropriée dans le cadre de la gestion des opérations de ponts et des activités d'entretien.

Communications (composantes reliées aux opérations)

Les systèmes et pratiques de communication assurent un niveau de sécurité élevé et un service optimal aux usagers.

Opérations de ponts

Les postes de péage et les systèmes en place assurent un service optimal aux usagers de façon rentable.

Les opérations de ponts minimisent les interruptions de services causées par les accidents, les conditions météorologiques et les difficultés opérationnelles.

Gestion financière

Les systèmes et pratiques de gestion financière permettent que la planification financière, le suivi et la reddition de comptes assurent que la société rencontre les obligations stipulées dans son mandat.

Planification stratégique, mesure de la performance et reddition de comptes

La SPFL a défini adéquatement des objectifs et stratégies qui tiennent compte de son environnement interne et externe afin de remplir son mandat.

La SPFL mesure et fait rapport périodiquement de l'atteinte des objectifs définis dans son plan stratégique et opérationnel.

Régie d'entreprise

La SPFL s'est dotée des pratiques de régie d'entreprise qui permettent au Conseil d'administration et à la haute direction d'être imputables à l'égard des responsabilités prévues par la *Loi sur la gestion des finances publiques* ou autrement.

Résultats prévus pour la Société, principaux risques, systèmes et pratiques connexes

Résultats prévus pour la Société	Principaux risques	Systèmes et pratiques connexes
Assurer que les ouvrages sont sécuritaires et que leur durée de vie utile est maximisée.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inhabilité de définir des programmes d'entretien en temps opportun ayant une étendue appropriée; ✓ Inhabilité d'entreprendre les programmes d'entretien en temps opportun au moindre coût; ✓ Planification ou réponse inadéquate à une situation d'urgence; ✓ Les pratiques opérationnelles de sécurité ne considèrent pas les risques pertinents. 	<p>La planification stratégique et opérationnelle des programmes d'entretien;</p> <p>L'exécution, la surveillance et la reddition de comptes des programmes d'entretien;</p> <p>Opérations des ponts;</p> <p>Sous-traitance;</p> <p>Gestion des risques;</p> <p>Régie d'entreprise;</p> <p>Planification stratégique, mesure de la performance et reddition de comptes.</p>
Fournir un service optimal aux usagers.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inhabilité d'entreprendre les programmes d'entretien tout en considérant l'effet sur les usagers; ✓ Inhabilité de minimiser les interruptions de services causées par les accidents, les conditions météorologiques ou des difficultés opérationnelles; ✓ Les postes de péage et les systèmes en place n'assurent pas un service optimal aux usagers. 	<p>La planification stratégique et opérationnelle des programmes d'entretien;</p> <p>L'exécution, la surveillance et la reddition de comptes des programmes d'entretien;</p> <p>Opérations des ponts;</p> <p>Sous-traitance;</p> <p>Opérations de péage (à l'exception des contrôles financiers);</p> <p>Les technologies de l'information reliées aux opérations des ponts;</p> <p>Communications (composantes reliées aux opérations);</p> <p>Gestion financière.</p>
Les ponts internationaux s'autofinancent.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les revenus sont inférieurs aux revenus budgétisés; ✓ Les dépenses encourues sont supérieures aux dépenses budgétisées. 	
Préserver l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les risques environnementaux ne sont pas identifiés et gérés; ✓ Les programmes d'entretien sont approuvés sans considérer les conséquences environnementales négatives. 	<p>Gestion des risques;</p> <p>La planification stratégique et opérationnelle des programmes d'entretien;</p> <p>L'exécution, la surveillance et la reddition de comptes des programmes d'entretien.</p>